

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها

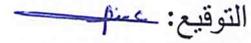
أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

اسم الطالب: عفت ياسر عبد المجيد الشوا Student's name: Effat yasser shawwa

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ٢٠١٦ / ١ / ٢٤ م



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ إدارة تربوية

**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة
التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها**

إعداد الباحثة

عفت ياسر عبد المجيد الشوا

إشراف الأستاذ الدكتور

عليان عبد الله الحولي

أستاذ أصول التربية- كلية التربية في الجامعة الإسلامية- غزة

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية- تخصص إدارة تربوية

1437 هـ / 2016 م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ عفت ياسر عبدالمجيد الشوا لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء
الانموذج الاوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 30 ربيع الأول 1437هـ، الموافق 2016/01/10م الساعة
الثانية عشرة ظهراً ، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً و رئيساً

أ.د. عليان عبدالله الحولي

.....

مناقشاً داخلياً

أ.د. فؤاد علي العاجز

.....

مناقشاً خارجياً

د. ناجي رجب سكر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم
أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.



والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾

(البقرة: 195).

صِدْقُ
العظيم

الإهداء

إلى من لهما على من الفضل بعد الله (ﷻ) في حسن تربيته وتعليمي والدي الحبيب والدي الحبيبة . أطال الله في عمرهما

إلى من شاركني مشوار العناء والجهد وتحمل الكثير نروحي الغالي

إلى أملي في الحياة ونور عيني أبنائي الأحباء

إلى سندي وعوني في الحياة إخوتي أحباء قلبي وإلى نرجاتهم وأبنائهم جميعاً

إلى والد نروحي العزيز ووالدته العزيزة أدامهما الله وجميع أفراد أسرته الكريمة

إلى كل الأهل والأحبة والأصدقاء

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ، وأسأل الله العلي القدير أن يجعله في ميزان حسناتي .

الباحثة

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ (إبراهيم:7). أشكر الله العليّ القدير على فضله وعظيم كرمه، أن يسر لي إنهاء هذه الرسالة، راجية ﷻ أن تكون من العلم النافع الذي ينتفع به.

وإقراراً بالفضل لذويه، ورداً لبعض المعروف إلى مستحقيه، واتباعاً لقول قوتنا سيدنا محمد ﷺ (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ) (ابن حنبل، 13، 322/2001)، فإني أتقدم بالشكر والتقدير إلى هذا الصرح الشامخ الجامعة الإسلامية على منحها الفرصة لي لاستكمال دراستي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع أساتذتي الأفاضل في كلية التربية، وأخص بالذكر أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي، الذي تفضل بالإشراف على إعداد هذه الرسالة، فقد كان خير ناصح ومرشدٍ وموجهٍ، ولم يبخل بجهده أو علمٍ إلا أفاض به عليّ، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم شكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل عضوي لجنة المناقشة:

1. الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز (مناقشاً داخلياً).

2. الدكتــــور/ ناجي رجب سكر (مناقشاً خارجياً).

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، وإبداء ملاحظتهما القيمة والسديدة والتي سيكون لها بالغ الأثر في إثراء هذه الدراسة، فجزاهم الله خيراً.

كما أتقدم بالشكر للأستاذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها. كما وأشكر والديّ الحبيبين على مساندتهما ودعائهما لي دوماً بالخير والتوفيق وأدعو لهما بالصحة والعافية. وأخص بالشكر أيضاً زوجي الغالي الذي لم يتوان لحظة عن دعمي ومساندتي وتقديم العون لي في إعداد هذه الرسالة، كما لا يفوتني أن أشكر أبنائي الأحباء (محمد، أحمد ومحمود) على تحملهم بعدي وانشغالي عنهم طيلة سنوات الدراسة، والشكر موصول أيضاً لإخوتي أجباء قلبي لدعمهم وتشجيعهم المتواصل لي. حفظهم الله لي جميعاً، ولهم مني كل الحب والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لزميلاتي في الهيئتين الإدارية والتدريسية في مدرستي بشير الرئيس الثانوية، وأخص بالشكر ابنة العم والزميلة العزيزة الأستاذة رحاب الشوا؛ لتكرمها بالتدقيق اللغوي للرسالة، مما زادها رونقاً وبهاءً، كما أشكر زميلتي العزيزة الأستاذة نبيلة السقا على مساندتها ودعمها المتواصل لي.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وفقت فمن الله، وإن قصرت فمن نفسي والشيطان. وأسأل الله العليّ القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الباحثة

عفت ياسر الشوا

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية من الذكر الحكيم
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري	
13	المحور الأول : إدارة التميز في التعليم
13	المقدمة
14	مفهوم إدارة التميز لغة

14	مفهوم إدارة التميز اصطلاحا
15	ثقافة التميز
16	استراتيجية التميز
17	قيم التميز
18	أبعاد إدارة التميز
18	الفلسفة التي تقوم عليها إدارة التميز
18	أسس إدارة التميز
19	الإطار الفكري لإدارة التميز
20	خصائص إدارة التميز
21	المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز
22	خصائص وصفات المديرين المتميزين
22	مهارات يتمتع بها المديرون المتميزون
23	معايير خدمة المستفيدين المتميزة
23	مصادر التميز في الإدارة
24	خصائص المؤسسات المتميزة في خدمة المستفيدين
25	مفاتيح إدارة التميز
26	عوامل تحقيق التميز المؤسسي
27	الجودة والتميز في الاسلام
28	علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة
29	الجودة في التعليم
29	مفهوم الجودة في التعليم
29	خصائص الخدمة التعليمية
30	مبادئ إدارة الجودة في التعليم
30	محاور الجودة في التعليم

30	مبررات تطبيق الجودة في النظام التعليمي
32	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
33	المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة في التعليم
33	صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
33	مراحل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية
34	معايير استخدام إدارة الجودة في التعليم
34	التميز المدرسي
34	تعريف المدرسة المتميزة
34	خصائص المدرسة المتميزة
35	المبادئ والإجراءات التي تؤدي إلى تميز المؤسسة التعليمية
35	نحو التميز في التعليم المدرسي
36	مؤشرات التميز في المؤسسات التعليمية
37	تأهيل وتنمية المديرين للريادة والتميز
38	المهام التي تقوم بها الإدارة المدرسية لتحقيق التميز المدرسي
38	مقترحات للتميز المدرسي
39	نماذج التميز
39	فوائد تطبيق نماذج التميز
40	عقبات تطبيق نماذج التميز
41	أولاً : أهم وأبرز نماذج التميز العالمية
41	1. أنموذج وجائزة Deming
42	2. أنموذج بالدريج Baldrige
42	3. الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM
43	ثانياً : أهم نماذج التميز في الوطن العربي
43	1. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع

45	2. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز
46	3. جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز
49	المحور الثاني : الأنموذج الأوروبي للتميز في التعليم
49	نبذة عن الأنموذج الأوروبي للتميز
50	طرق استخدام الأنموذج
50	الهيكل الرئيسي للأنموذج
50	تطور أنموذج EFQM
51	مكونات الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM (2013)
52	المكون الأول : المفاهيم الاساسية للتميز
53	المكون الثاني : معايير التميز
61	المكون الثالث : آلية الرادار
63	استخدام أنموذج التميز الأوروبي EFQM في المؤسسات التعليمية
63	فوائد التقييم الذاتي للمدرسة بواسطة أنموذج التميز الأوروبي EFQM
65	المحور الثالث : المدرسة الثانوية في محافظات غزة
65	المقدمة
65	أهداف التعليم الثانوي
66	وظيفة المدرسة الثانوية
66	أهمية التعليم الثانوي
67	أبرز صفات مدير المدرسة الثانوية
68	تنوع المسارات الخاصة بالتعليم الثانوي الفلسطيني
68	إحصاءات خاصة بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة
الفصل الثالث : الدراسات السابقة	
71	الدراسات التي اهتمت بإدارة التميز والأنموذج الأوروبي للتميز EFQM
71	أولاً: الدراسات العربية

88	ثانيا: الدراسات الأجنبية
95	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة	
99	المقدمة
99	أولا : منهج الدراسة
99	ثانيا : مجتمع الدراسة
100	ثالثا : عينة الدراسة
101	رابعا : الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
103	خامسا : أداة الدراسة (الاستبانة)
103	خطوات بناء الاستبانة
105	صدق الاستبانة
109	ثبات الاستبانة
111	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها	
114	المقدمة
114	المحك المعتمد في الدراسة
115	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها
115	1. الاجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة
137	2. الاجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة
149	3. الاجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
157	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2.1)	أعداد المدارس الثانوية الحكومية في محافظات قطاع غزة، وعدد الطلاب وعدد المعلمين فيها بحسب المديرية في العام الدراسي (2014/2015)	69
(4.1)	توزيع أفراد المجتمع حسب متغيري الجنس والمديرية	100
(4.2)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	101
(4.3)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	101
(4.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	102
(4.5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المديرية	102
(4.6)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	103
(4.7)	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها	105
(4.8)	مقياس ليكرت الخماسي	105
(4.9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له	106
(4.10)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	109
(4.11)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	110
(4.12)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	111
(5.1)	المحك المعتمد في الدراسة	114
(5.2)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة.	115
(5.3)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال "القيادة"	121
(5.4)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال "السياسات والاستراتيجيات"	124
(5.5)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال العاملين "الموارد البشرية"	126
(5.6)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال "العلاقات والموارد المادية"	130
(5.7)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال "العمليات الإدارية"	133

135	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال "الخدمات المقدمة للمجتمع"	(5.8)
138	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس	(5.9)
140	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي	(5.10)
142	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(5.11)
144	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية	(5.12)
145	نتائج شفوية	(5.13)
147	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة	(5.14)
149	التكرارات والنسب المئوية للمقترحات التي قدمها أفراد العينة في كل مجال من مجالات الاستبانة.	(5.15)

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	خصائص المؤسسة المتميزة	(2.1)
50	الأنموذج البسيط لتحسين الأداء	(2.2)
51	تطور الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM	(2.3)
52	المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً لأنموذج التميز الأوروبي (2013)	(2.4)
54	معايير الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM (2013)	(2.5)
61	الأوزان النسبية لمعايير الأنموذج الأوروبي للتميز (2013) بحسب آخر تعديل لها في العام (2010)	(2.6)
62	مكونات آلية الرادار (2013)	(2.7)

فهرس الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية	ملحق رقم (1)
أسماء السادة المحكمين	ملحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم (3)
كتاب تسهيل مهمة طالبة ماجستير من الجامعة الإسلامية / غزة	ملحق رقم (4)
كتاب تسهيل مهمة بحث من وزارة التربية والتعليم العالي	ملحق رقم (5)

ملخص الدراسة

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء
النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها".

الباحثة: عفت ياسر الشوا

المشرف: أ. د عليان عبد الله الحولي

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة)، وقدمت الدراسة أيضاً مجموعة من السبل لتطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (58) فقرة ومنقسمة إلى ستة مجالات وهي: (القيادة - السياسات والاستراتيجيات - العاملون (الموارد البشرية) - العلاقات والموارد المادية - العمليات الإدارية - الخدمات المقدمة للمجتمع). وتكون مجتمع الدراسة من (2307) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة، وقد طبقت الباحثة أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (476) معلماً ومعلمةً بنسبة (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وتمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وبعد تحليل البيانات إحصائياً خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.98) ووزن نسبي قدره (79.60%). وقد كانت الأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس للمجالات على الترتيب كالتالي: العلاقات والموارد المادية (81.40%)، القيادة (80.60%)، العمليات الإدارية (80.40%)، العاملون (الموارد البشرية) (79.60%)، الخدمات المقدمة للمجتمع (78.20%)، السياسات والاستراتيجيات (77.40%).

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الاستبانة باستثناء مجالي (القيادة، والعمليات الإدارية)، وقد كانت الفروق لصالح فئة الذكور.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات (التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية في جميع مجالات الاستبانة، باستثناء مجالي: (السياسات والاستراتيجيات والعمليات الإدارية)، وذلك لصالح مديرية شرق غزة مقارنة بمديرية الغرب، أما بالنسبة لمديرتي غرب غزة وشمال غزة فلا يوجد بينهما فروق، وكذلك الأمر بالنسبة لمديرتي شرق غزة وشمال غزة .

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة عدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي لثقافة التميز والعمل على تعزيزها لدى مديري المدارس عن طريق دورات وورشات عمل .. إلخ تعقدتها الوزارة.

2. ضرورة اعتماد أحد نماذج التميز العالمية وعلى رأسها الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من قبل الوزارة كأداة فاعلة لتقييم الأداء في مدارسنا.

3. إشراك مديري المدارس لممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.

4. تشجيع مديري المدارس على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وذلك بالتنسيق مع المشرفين التربويين والمعلمين أنفسهم.

5. إعادة النظر في أنظمة وآليات تقييم أداء العاملين المتبعة في وزارة التربية والتعليم العالي لضمان الشفافية وتحقيق الرضا لديهم.

6. إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية من قبل مديري المدارس وتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتحقيق الرضا لدى جميع المستفيدين من المدرسة.

7. تفعيل الوزارة لبرنامج الزيارات التبادلية بين المدارس، وتشجيع المديرين على الالتزام بها.

8. تفعيل دور المدرسة تجاه المجتمع وتعزيز هذا الدور لدى مديري المدارس.

Abstract

The Degree of Gaza Governorates Secondary Governmental School Principals' Practicing of Excellence Management in Light of the European Excellence Model EFQM and the Concerned Ways of Development.

The researcher: Effat Yasser Shawwa.

The Supervisor: Prof. Alyan Abdallah El –Holy.

This study aimed at identifying the degree of Gaza governorates secondary governmental schools principals' practicing of excellence management in light of the European Excellence Model **EFQM** from the teachers' point of view. It also aimed at finding out the significance of differences between the mean scores of the evaluations of Gaza governorates secondary governmental schools teachers at level ($\alpha \leq 0.05$) to their schools principals' practicing of excellence management in light of the European Excellence Model **EFQM** attributed to the study variables (gender, academic specialization, educational qualification, directorate and years of service). It also presented some ways for developing principals' practicing of excellence management.

For achieving the study aims, the researcher followed the descriptive analytical approach and designed a questionnaire for this purpose consisted of **(58)** items and divided into six domains (leadership, policies and strategies, people (human resources), relationships and material resources, administrative processes and services provided to community). The study population was **(2307)** teachers in the secondary schools in the West of Gaza, the North of Gaza and the East of Gaza Directorates. The questionnaire was applied to a sample of **(476)** teachers with a percentage of nearly **(%21)** of the study population. And, the statistical data was processed by using the statistical program (SPSS).

Analyzing the data statistically, the study came up with the following results:

1. The degree of Gaza governorates secondary governmental schools principals' practicing of excellence management in light of the European Excellence Model from the teachers' point of view was high with a mean score of **(3.98)** and a percentage of **(%79.60)**. The percentages of the principals' practicing of the six domains were respectively as follows: relationships and material resources **(%81.40)**, leadership **(%80.60)**, administrative processes **(%80.40)**, people (human resources) **(%79.60)**, services provided to community **(%78.20)**, and policies and strategies **(%77.40)**.
2. There were no statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the evaluations of Gaza governorates secondary governmental schools teachers to their schools principals' practicing of excellence management attributed to the gender variable in all the domains of the questionnaire except those of (leadership and administrative processes) in favour of male teachers.

3. There were no statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the evaluations of Gaza governorates secondary governmental schools teachers to their schools principals' practicing of excellence management attributed to the variables (academic specialization, educational qualification and years of service).
4. There were no statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the evaluations of Gaza governorates secondary governmental schools teachers to their schools principals' practicing of excellence management attributed to directorate variable in all the domains of the questionnaire except those of (policies and strategies and administrative processes) in favour of the East of Gaza Directorate compared to the West of Gaza Directorate, while there were no differences between the Directorate of the West of Gaza and that of the North of Gaza and also between the East of Gaza Directorate and that of the North of Gaza.

In light of the study results, the researcher may recommend the following:

1. Adopting the culture of excellence by the Ministry of Education and Higher Education and promoting it among the school principals through courses and workshops held by the ministry.
2. Adopting one of the excellence models, especially the European Excellence Model **EFQM** by the Ministry of Education and Higher Education to be used as an effective way for assessing the performance in our schools.
3. Involving the schools principals to representatives from the local community in formulating the school annual plan .
4. Encouraging the school principals to identify the teachers' training needs in coordination with supervisors and teachers themselves.
5. Reconsidering the systems and mechanisms used by the Ministry of Education and Higher Education for evaluating the performance of the employees to ensure transparency and to achieve their satisfaction.
6. Restructuring the school processes by the school principals to provide new effective ways in order to achieve the target educational goals and the satisfaction of the school stakeholders.
7. Activating the mutual visits between schools and encouraging principals to stick to them.
8. Activating the school role towards the community and promoting this role among principals.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة .
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مقدمة الدراسة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي تغييرات معلوماتية وتكنولوجية كبيرة ومتسارعة. وألقت هذه التغييرات بظلالها على كافة المؤسسات التجارية والخدماتية في العالم، مما أدى إلى تغير كبير وملحوظ في متطلبات البقاء والديمومة لهذه المؤسسات، وأصبح عليها السعي للتغيير وتبني استراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة؛ للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل مستدام لضمان بقائها.

إن مفهوم الجودة ليس بجديد علينا نحن المسلمين، فالجودة أحد القيم الأصيلة في تراثنا الإسلامي. والله عز وجل يحثنا على العمل ويدعو للإحسان والجودة والإتقان فيه، حيث قال جل وعلا: ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (البقرة:195). وجعل الله لمن يحسن العمل أطيب الجزاء، ويتضح ذلك في قوله سبحانه: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف:30). كما حثنا رسولنا الكريم ﷺ على الإتقان في العمل في قوله: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقَنَهُ" (الموصلي، 1404هـ، ج7:4386).

لقد حدث في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات على ساحة الاقتصاد العالمي، من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية، الأمر الذي أصبحت معه مناهج وطرق إدارة الجودة الشاملة - التي أدت إلى نجاح وتفوق معظم المؤسسات التي تبنتها - غير قادرة على قيادة ودفع عملية التحسين والنجاح في موقع السوق. ولقد ظهرت حاجة ماسة لبحث المؤسسات عن منهج فكري وأسلوب إداري يلبي طموحاتها في تحقيق التميز في الأداء، من هنا سعت العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أمريكا وأوروبا إلى صياغة وتوظيف مناهج متطورة لإحراز التميز في أداء الأعمال، وانبثقت تلك المحاولات عن ولادة ما يعرف "بأنموذج جائزة بالدريج" و"الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة" اللذان أحدثا ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال (جميل وسفير، 2011:160).

ويعتبر التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن الإنسان لا يألو جهداً في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة وفي المجالات كافة، ولولا ذلك لما رأينا تلك الإنجازات والاكتشافات والاختراعات العظيمة التي تعمل على توفير سبل الراحة لنا. ويعتبر البحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لا بد أن تلجأ الشركات الحديثة إلى الطرق الجديدة وتتجنب الطرق التقليدية والقديمة، بل وتتحيا جانباً وتعمل على

الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء (توفيق، 2005:20).

إن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة في عصرنا الحالي قد أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرر حتمية إدارة التميز التي أضحت الخيار الوحيد المتاح (شوقي، 2010:6).

وإدارة التميز تعبر عن القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (السلمي، 2002:21).

وتعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها (الدجني، 2011:3).

ونتيجة للانكاسات المتكررة في مجال التعليم على الصعيد العالمي، فقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهوداً عالمية واسعة لإصلاح التعليم، وتنادت الدعوات في مختلف الدول لإصلاح النظم التعليمية، بحيث تستند العملية إلى تقويم يكشف عن عناصر القوة والضعف في النظم المطبقة، ومن هنا بدأ الاهتمام بجودة التعليم الذي انتقلت إليه آلياتها ومفاهيمها من المجال الصناعي إلى المجال التربوي، بغية تحقيق أفضل النتائج وفقاً للأهداف التربوية المعدة والمحددة سلفاً، وقد بدأت المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة وأوروبا في الربع الأخير من القرن الماضي سباقاً محموماً باتجاه تحقيق الجودة في النظم التعليمية، كما بادرت العديد من المؤسسات لإنشاء مراكز ومؤسسات ودوائر لإدارة الجودة فيها (مجيد والزيادات، 2008:23).

ولما كان للإدارة المدرسية أهمية وأثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، إشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، فإنها تمثل الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فهي في تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية. المدير هو الرأس التربوي والإداري في آن واحد. وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق والمشرف في مدرسته. تزداد أهميته ويبرز دوره في المرحلة الثانوية لما لأفراد المجتمع المدرسي في هذه المرحلة من خصائص نفسية واجتماعية وعلمية واقتصادية... إلخ (البرادعي، 1988:5).

والإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة المتوازنة المعتدلة التي توازن بين تحقيق الأهداف التربوية المدرسية، وبين تحقيق أهداف وحاجات المعلمين، الإداريين، الفنيين والطلاب. والتي تميل إلى التطوير والتنمية والإبداع والابتكار وعدم السكون (أبو الكشك، 2006:51).

ولهذا كانت الجودة في الإدارة التربوية تعني قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها (طاهر، 2007:140).

فلم يعد التميز في الإدارة المدرسية ترفاً أو أمراً ثانوياً نسعد به إن تحقق، ونأسى عليه إن فقدناه. بل أضحت ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً بل مقوماً لا غنى عنه من مقومات الاستمرار في أداء المهام في هذا العصر. ولهذا التميز شقان يتوفر ثانيهما إن توفر أولهما. إن التميز في الإدارة يعني القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية التي تمشي مع سابقتها والتي تدفع حركة العمل نحو التميز. وهنا يأتي الشق الثاني من التميز ألا وهو انعكاساته على العمل المدرسي بمختلف جوانبه (البيلاوي وآخرون، 2006:68-69).

وللوصول إلى تحقيق التميز ورضا المستفيدين ينبغي تفهم القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية لحنمية التغيير، واستخدام الوسائل والداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة المختلفة (بن عبود، 2009:5).

وقد ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل

المؤسسات وطريقها لذلك. وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء. وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة (شوقي، 2010:8).

ويعد الأنموذج الأوروبي للتميز **The European Excellence Model** من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم هذا الأنموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشئ في العام 1988 **The European Foundation For Quality Management [EFQM]** ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته. وتتبلور فلسفة الأنموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (السلمي، 2002:30).

وعلى الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا أن فعالية أنموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي. إن هذا الأنموذج عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته. ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها، وقطاعها (العايدي، 2009:7).

وقد أثبت الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM بشكل خاص، ومن خلال استثماره للجوانب الإيجابية في نماذج التميز السابقة له، بأنه الأنموذج الأكثر شموليةً وقبولاً في مجتمع الأعمال والقائمين على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية لعناصره التقييمية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، مما عزز من استخدامه كإطار عام لإدارة الأداء، وهو يفترض أن النتائج المتميزة والمتفوقة في قيمها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من أفضل الممارسات، وإن تحقيق

المزيد من القفزات في نمو هذه النتائج لا يتأتى إلا من خلال مواصلة الابتكار والإبداع في تحسين هذه الممارسات (المزين والغامدي، 2010:755).

وقد استخدمت العديد من المؤسسات العالمية والمحلية التعليمية الأنموذج الأوروبي في عملية التقييم الذاتي وحصدت عدة جوائز عالمية في التميز. ومن هذه المؤسسات جامعة النجاح الوطنية في فلسطين التي حصلت على شهادة التميز الأوروبي التي تمنحها المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM وذلك في العام (2012) (www.najah.edu/ar/node/8248).

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي تبين للباحثة أن هناك العديد من الدراسات والمؤتمرات التي اهتمت بموضوع الدراسة ومنها مؤتمر بعنوان "جودة التعليم العام الفلسطيني" (2007)، والذي أقيم في الجامعة الإسلامية بغزة، وتضمن ثلاثاً وعشرين ورقة بحثية محكمة في موضوعات وقضايا تخص الجودة في التعليم، وكانت دراسة أبو دف والوصيفي (2007) أحد الدراسات المقدمة في هذا المؤتمر، حيث أظهرت السبق الإسلامي في التأكيد على جودة التعليم تحت مسميات الإحسان والإتقان والساداد. ودراسة بن عبود (2009) التي تناولت أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة ومن بينها الخدمات التعليمية عن طريق جوائز الجودة والتميز. ودراسة المزين والغامدي (2010) التي هدفت إلى تحديد المعايير اللازمة للتميز في المؤسسات التعليمية وفق الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وأهم فوائد تطبيق نماذج التميز في التعليم. ودراسة أبو عبده (2011) التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس. ودراسة الدجني (2013) التي هدفت الكشف عن واقع الأداء المؤسسي في مدارس الأرقم بمحافظات غزة وسبل تطويره في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز.

من خلال الأدب التربوي وجدت الباحثة أن إدارة التميز من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يجدر بمديري المدارس تبنيها حتى ترتقي العملية التعليمية، لذا أثار هذا الأسلوب الإداري الحديث اهتمامها لمعرفة مدى توافره لدى مديري مدارسنا والعمل على الوصول له.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لوحظ وجود عدد من الدراسات التي تركز على أهمية تطبيق معايير إدارة التميز في تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال التقييم الذاتي باستخدام نماذج التميز المختلفة ومن أهمها الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. ومن هذه الدراسات دراسة سهمود (2013)، والتي هدفت الكشف عن واقع إدارة

التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. ووجدت الباحثة دراسة مطبقة على المدارس الخاصة في قطاع غزة، وهي دراسة الدجني (2013)، والتي هدفت للكشف عن واقع الأداء المؤسسي في مدارس الأرقم بمحافظة غزة وسبل تطويره في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. ولكن هذا الموضوع على أهميته لم ينل الاهتمام ذاته في المدارس الحكومية وخاصة الثانوية منها من قبل الباحثين-على حد علم الباحثة. ومن هنا ارتأت الباحثة استكمال جهود الآخرين في هذا المجال وتطبيق موضوع دراستها على المدارس الثانوية على وجه الخصوص.

ولاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة لمدة زمنية طويلة تزيد عن ستة عشر عاماً وجود أدوات تقليدية لتقييم الأداء لا تحقق الأهداف المرجوة منها، وهي تقييم أداء الإدارة المدرسية، وقياس جوانب التميز في أدائها لتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها. كما لاحظت قلة ثقافة التقييم الذاتي لدى مديري المدارس على أهميته، مما يؤثر سلباً على جودة الأداء والمخرجات في المدرسة.

ووجدت الباحثة من خلال الأدب التربوي أن الأنموذج الأوروبي للتميز هو خير أداة لتقييم الأداء الإداري في مدارسنا. حيث أكدت بعض الدراسات تميز هذا الأنموذج عن باقي النماذج، وصلاحيته للتطبيق في المؤسسات التعليمية كدراسة (Ioncica et al.,2009) التي خلصت إلى أنه عن طريق تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء المؤسسات التعليمية يمكن الوصول إلى عملية تشخيص حقيقية تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية، والتي تتلاءم مع واقع كل مدرسة على حدة. لذا ارتأت الباحثة أن تستخدم هذا الأنموذج في دراستها كأداة قياس فاعلة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التميز.

مشكلة الدراسة:

لقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق إدارة التميز وتقييم الأداء، وذلك من خلال نماذج التميز المختلفة وأهمها الأنموذج الأوروبي EFQM، ودوره في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وضمان جودة أدائها وتميزه، ولكنها لم تولي اهتماماً لتطبيقها في المدارس الحكومية وخصوصاً الثانوية منها. لذا ارتأت الباحثة أن تطبق موضوع الدراسة على المدارس الثانوية. ووجدت الباحثة من خلال خبرتها الطويلة أن هناك حاجة ماسة في مدارسنا لوجود أداة تقييم فاعلة لأداء

الإدارة المدرسية؛ للنهوض بالعملية التعليمية وتجويد مخرجاتها كالأتمودج الأوروبي للتميز، والذي يعتبر من أشهر نماذج التميز العالمية وأكثرها صلاحية للتطبيق في المؤسسات التعليمية. ومن هنا تولدت فكرة الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة :

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز EFQM ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي ، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة) ؟
3. ما سبل تطوير درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (علوم طبيعية "علمي"، علوم إنسانية "أدبي").
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز

في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق) .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغير المديرية (غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة).
3. صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في تطوير درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز.

أهمية الدراسة:

1. يتماشى موضوع الدراسة مع الاهتمام المتزايد في العالم بموضوع إدارة التميز لكونها نهجاً إدارياً حديثاً في العمل المؤسسي بشكل عام والمؤسسي التعليمي بشكل خاص.
2. يستند موضوع الدراسة إلى أحد أبرز وأهم النماذج العالمية للجودة والتميز EFQM، والذي يعتبر أداة عملية فاعلة لمساعدة المؤسسات التعليمية في عملية التقييم الذاتي المؤسسي مما يسهم في ضمان جودة الأداء.
3. من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من :

- أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي في تفعيل قسم الجودة في الوزارة.
 - مسئولو التخطيط والتطوير في وزارة التربية والتعليم العالي في حثهم على بناء نماذج متعددة للتميز تجمع بين المحلية والعالمية كالأنموذج الأوروبي لتحقيق التميز المستدام في مؤسسات التعليم.
 - مديرو المدارس الحكومية بشكل عام والثانوية منها بشكل خاص في التعرف إلى درجة ممارستهم لإدارة التميز وسبل تطويرها.
 - الباحثون المهتمون في مجال إدارة التميز وجودة أداء المؤسسات التعليمية .
4. رفد البيئة الفلسطينية بمثل هذا النوع من الدراسات.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود التالية:

- **حد الموضوع:** التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة لإدارة التميز في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، وقدمت الدراسة مجموعة سبل مقترحة لتطوير إدارة التميز لديهم.
- **الحد البشري:** عينة ممثلة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية.
- **الحد المؤسسي:** المدارس الثانوية الحكومية.
- **الحد المكاني:** مديريات غرب وشرق وشمال غزة.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي (2014-2015 م).

مصطلحات الدراسة:

استخدمت الباحثة المصطلحات التالية في الدراسة:

إدارة التميز:

هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية (المعاني وآخرون، 2011:317).

تعريف الباحثة لإدارة التميز إجرائياً :

هي تلك الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مديرو المدارس الثانوية بالتعاون مع العاملين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في المدرسة ومستوى مخرجات متميز يحقق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها، وذلك في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع). والتي تقاس من خلال استبانة أعدتها الباحثة.

الأنموذج الأوروبي للتميز:

يعد الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من أبرز نماذج " إدارة التميز " الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم هذا الأنموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. وتتبلور فلسفة الأنموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (السلمي، 2002:30).

درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز:

الدرجة التي تم الحصول عليها حول ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة لإدارة التميز في ضوء بعض معايير الأنموذج الأوروبي للتميز وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، وذلك من خلال استجابة أفراد العينة من المعلمين لاستبانة تم إعدادها لهذا الغرض.

مدير المدرسة:

هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، وبعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013:11).

مرحلة التعليم الثانوي:

هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012:8).

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

- ◀ المحور الأول: إدارة التميز في التعليم .
- ◀ المحور الثاني: الأنموذج الأوروبي للتميز في التعليم .
- ◀ المحور الثالث: المدرسة الثانوية في محافظات غزة .

المحور الأول

إدارة التميز في التعليم

المقدمة:

شهد القرن الحالي ولم يزل يشهد تنافساً وصراعاً كبيرين بين المؤسسات على مختلف أنواعها، وأدى هذا الصراع إلى وجود حاجة ملحة لدى المؤسسات للسعي وراء التميز وتعزيز قدراتها التنافسية والتفرد في أداء العمل وإتقانه، مما أدى إلى ظهور عدد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة التميز، التي وجدت المؤسسات فيها السبيل إلى تحقيق ذلك. فإدارة التميز تسعى إلى إيجاد مؤسسة متميزة رائدة دوماً بإدارة قوية واعدة تعمل على استثمار الفرص، والحد من التهديدات التي قد تهدد المؤسسة، كما تسعى لتحقيق تفاعل هادف وبناء بين جميع عناصر المؤسسة، وذلك للوصول إلى تفرد وتميز في الأداء يحقق أو يفوق توقعات المستفيدين منها. وبذلك تحقق ميزة تنافسية دائمة تضمن لهاديمومة البقاء.

وعليه لم يعد تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا الغاية التي يقف عندها الأفراد والمؤسسات، وإنما أصبح الوصول إلى درجة عالية ومقبولة من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه هو الغاية المنشودة والسقف الذي يحاول الجميع الوصول إليه، والأمل الذي يطمحون إلى تحقيقه (البيلاوي وآخرون، 2006:51).

وأضحى البقاء والنمو كهدف للمؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التميز (Excellence)، وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار، لأن التميز ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة (شوقي، 2010:2).

لقد نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع للمستفيدين من مالكيها للمؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002:20).

ومفهوم إدارة التميز هو مفهوم شامل متكامل، يشترك فيه كل الأطراف من أجل تحقيق منفعة متبادلة بينهم، فالعلاقة بين جميع الأطراف يجب أن تكون علاقة ربحية (win-win)، أي أن الربح هو الناتج النهائي لكل الأطراف ولا يوجد خاسر (حمودة، 2009:327).

يتكون التميز في مؤسسات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها. ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (المتميزة) (السكرانة، 2011:117-118).

مفهوم إدارة التميز لغة:

إدارة : من دار دوراً ودوراناً أي بمعنى طاف حول الشيء. وأدار فلاناً على الأمر: طلب منه أن يفعله (مصطفى وآخرون، 1989:302). والمدير هو من يتولى تصريف أمر من الأمور كمدير الشركة ومدير المكتب (أنيس وآخرون، 1972:303).

التميز: من (ماز) و(امتاز) الشيء أي بدا فضله على مثله (مصطفى وآخرون، 1989:893).
مفهوم إدارة التميز اصطلاحاً: وردت عدة تعريفات لإدارة التميز منها:

- عرفها السلمي بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة و تشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة" (السلمي، 2002:21).
- وعرفها البيلاوي وآخرون بأنها "مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة" (البيلاوي وآخرون، 2006:58).
- في حين أشارت نور إلى أنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة" (نور، 2008:2).
- كما أكد شوقي على أنها "فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءاتها واستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها" (شوقي، 2010:5).

- وعرفت **حمودة** أيضاً على أنها "فلسفة إدارية تتمثل في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل عناصر الأداء بالمؤسسة، والتنسيق فيما بينها بما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية دائمة، تساعد على زيادة الحصة السوقية، وبالتالي ربحية المؤسسة، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق توقعات كل أصحاب المصلحة بالمؤسسة" (حمودة، 2009:327).
- وأشار **السكرانة** إلى أنها "قيام مؤسسات الأعمال بإتيان أعمال جديدة ومختلفة ومميزة عن بقية مؤسسات الأعمال الأخرى، سواء بطرق الإنتاج أو منتجات جديدة أو في طبيعة الخدمات التي تقدمها، وكذلك الموارد التي تمتلكها سواء أكانت بشرية أم مالية أم تكنولوجية، وكذلك وسائل وأساليب تقديم الخدمات للمستفيدين" (السكرانة، 2011:122).
- بينما عرفها **المعاني وآخرون** بأنها "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (المعاني وآخرون، 2011:317).
- وأشار **السوسي** إلى أنها "مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة أهمها (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة) لتجعل من المؤسسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل" (السوسي، 2015:13).

ومن التعريفات السابقة تعرف الباحثة إدارة التميز إجرائياً بأنها: هي تلك الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مديرو المدارس الثانوية بالتعاون مع العاملين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في المدرسة ومستوى مخرجات متميز يحقق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها، وذلك في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع).

ثقافة التميز:

ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي. يكاد يكون من المتعذر أن نحقق التميز في الإدارة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز. وثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة

الكسل والتواكل والتساهل. وبالتالي فإذا أردنا تحقيق التميز في الإدارة لابد أن نراجع ثقافتنا لنؤكد من أنها مواتية لهذا التميز أو يكون لنا معها شأن آخر وعلى مستوى المؤسسة الواحدة لابد أيضاً لتحقيق التميز في الإدارة أن تطور ثقافة التميز بالمؤسسة، وستكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز (الحيالي، 2012:45). وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة (www.kaa.jo). وبدون تحيز قوي لثقافة تميز الأداء، تصبح إدارة التميز مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل أو النجاح. ولذلك فمن الضروري جدا تفهم ماهية ثقافة المؤسسة، وكيفية بنائها، وكيف يمكن تعديلها (الرشيد، 2004:33).

وترى الباحثة أن ثقافة التميز في المؤسسة لابد أن تسبق السعي نحو التميز، ويعتبر النجاح في نشر هذه الثقافة وتبنيها من أهم متطلبات إدارة التميز، كما تعتقد أن ثقافة التغيير تعمل على دعم ثقافة التميز وتشجع المديرين على تبنيها ونشرها بين العاملين.

أنماط ثقافية غير مواتية للتميز:

هل يمكن أن نحقق التميز في الإدارة في بيئة ثقافية غير مواتية للتميز؟ ممكن، ولكن الحياة ستكون صعبة، والمنغصات كثيرة، والجهد المطلوب خارقاً. إن التميز داخل الثقافة المواتية طبيعي وتلقائي وسهل، ولكنه غير طبيعي وغير تلقائي وصعب للغاية في الثقافة غير المواتية. يمكن ذكر عدداً لا بأس به من عناصر الثقافة العربية التي إن لم تكن معوقة للتقدم فهي على الأقل غير مواتية بدرجة كافية لتحقيق التميز في الإدارة. وهذه الأنماط هي ما يجب العمل على مراجعتها والتفكير في تطويرها. والظواهر الثقافية الواردة هنا لم يقصد ترتيبها حسب الأهمية أو الخطورة، فكلها هامة وهي كالتالي :

(ضعف الإطار القانوني للعمل، غياب المؤسسة، الوالدية في الإدارة، عدم الحرص على المساءلة، تداول المراكز وتداول السلطة، إهدار الوقت، غياب الإتقان، السرية والتكتم بغير مبرر، انحراف العلاقة بين المواطن والسلطة، ثقافة التواكل، المستشارون للتجميل، تخلف نظم التعليم، كل مدير يبدأ من أول السطر، غياب الانضباط، التأخر التكنولوجي، غياب روح الفريق) (الحيالي، 2012:45).

استراتيجية التميز:

تسعى مؤسسة القرن ال 21 إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار عن طريق وضع اختلافات في المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستفيدين في المواصفات أو في الجودة أو في الخدمات لكل منتج من المنتجات، وهي بذلك تحاول زيادة القيمة المضافة من منظور المستفيدين. إن

استراتيجية التميز تتطلب ربط كفاءات وقدرات المؤسسة بالقيمة المضافة المستهدفة عند المستفيدين. ومؤسسة القرن الـ 21 تفكر كما تفكر الفئة المستفيدة. إنها تفكر في أي قطاع أو تميز في قطاع سوف تهاجمه بحيث تبني كفاءاتها وقدراتها ومعلوماتها للحصول على هذا القطاع الجديد من خلال تقديم قيمة مضافة أكبر من المنافسين. وهي على قناعة بأن المستفيدين مختلفون فيما يطلبونه وأنه بمجرد ارتفاع مستوى القيم المضافة فإن المستفيدين يتوقعون أكثر وأكثر. وأن ارتفاع مستوى القيم المضافة من منظور المستفيدين يتطلب تنظيمات وترتيبات داخلية لتحقيق ذلك. ونجد أن منظمة القرن الـ 21 بدلاً من محاولة المنافسة في كل جوانب المنتجات ومستويات الخدمة فإنها تختار نوعاً واحداً من القيم المضافة من منظور المستفيدين تركز عليه (الهوري، 2002: 129-130).

يتضح مما سبق أهمية زيادة القيمة المضافة إلى المؤسسات، وذلك للوصول إلى التفرد والتميز في مجال الأعمال، كما أنه لا بد للمستفيدين أن يقرروا ذلك وليس المؤسسات نفسها. وهذا يدل على أن المستفيد هو محور عملية التميز.

قيم التميز:

تعتبر قيم التميز أساس إدارة التميز والطريق للوصول إليه إذا ما تم العمل بها. وتتمثل قيم التميز كما يرى توفيق (2005) فيما يلي:

1. الاعتمادية: تتسق الأداء والاعتماد على المعايير الموضوعية والثقة فيها.
2. الاستجابة: رغبة العاملين في تقديم الخدمة، ومفهوم الدعم والمساندة للعمل الداخلي والخارجي.
3. الاقتدار: المهارة والمعرفة اللازمة لأداء العمل وتأدية الخدمة والمرونة حيث المركزية واللامركزية كل منهما موجود حسب الحاجة.
4. الوفرة: سهولة الاتصال وتوفير الخدمة وبساطة الاحتكاك بالآخرين وتشجيع الاستقلالية وروح المبادرة. فالإنتاجية تتحقق من خلال العاملين وليس من خلال النظم.
5. الضيافة: الأدب والاحترام والتقدير للزملاء والمستفيدين مع البعد عن البيروقراطية.
6. الاتصالات: الإبلاغ والإفادة المستمرة بالمعلومات والتحدث مع الآخرين بلغتهم، ومشاركة الإدارة العليا لنشر القيم التنظيمية بين الأفراد.
7. المصداقية: قوة الاعتماد على قيم محددة والتزام العاملين بنسق موحد وأهداف موحدة.
8. الأمن: الإحساس بالأمن وعدم الخوف مادياً ونفسياً (توفيق، 2005: 34-35).

أبعاد إدارة التميز:

يشير التميز إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة وهما :

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة .
والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2002:12).

الفلسفة التي تقوم عليها إدارة التميز:

تتلخص فلسفة إدارة التميز في أن النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء، المستفيدين، العاملين والمجتمع يتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسة واستراتيجية المؤسسة المعنية والعاملين وكذا علاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات. وبالتحديد يقوم منهج التميز في الأداء على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية، تتمثل في القيادة بالمستفيد، الإدارة بالأداء، قيمة المؤسسة في العاملين والتحسين المستمر. كما يوجد هناك أربعة محاور رئيسية لهذا المنهج، تتمثل في القيادة، المستفيد، العاملين والأداء. وأيضاً يقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء وتتمثل في المستفيدين، العاملين، أصحاب المصلحة والمجتمع (الرشيد، 2009:113).

وعليه يمكن القول أن التميز في الأداء إنما يتحقق من خلال القيادة الرشيدة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار الموارد المادية والعلاقات وإدارة العمليات في المؤسسة. وهذا يؤكد على أهمية دور المدير، وضرورة الاهتمام بإعادة النظر في معايير اختيار المديرين.

أسس إدارة التميز:

يوجد سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسة والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة، وهذه الأسس هي:

1. **البناء الاستراتيجي:** ويعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.

2. **التوجه بالمستفيدين:** فالمستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة أو زوالها.
3. **العمليات:** إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.
4. **الموارد البشرية:** وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونهم أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.
5. **نسج شبكة من العلاقات:** تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.
6. **التعلم:** المؤسسة بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.
7. **المواعمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (شوقي، 2010: 6-7).

الإطار الفكري لإدارة التميز :

- يتضمن الإطار الفكري لمفهوم "إدارة التميز" عدة عناصر من أهمها:
1. تقوم المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف.
 2. تقوم القيادة الإدارية بدور محوري مؤثر في صياغة أهداف وغايات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية.
 3. تتبلور مسئوليات "إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات، ويتطلب ذلك اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الاستراتيجية".
 4. يتحقق للمؤسسة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابهة .
 5. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، ولكنها صفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المؤسسة.

6. تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
7. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن "إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات.
8. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة.
9. تسعى "إدارة التميز" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.
10. القياس أساس تفوق "إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه" (السلمي، 2002: 21-24).

خصائص إدارة التميز:

- تتمتع إدارة التميز بعدة خصائص يلخصها الهاللي وغبور (2012) فيما يلي:
1. التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
2. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.
3. بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
4. التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.
5. يمثل المستفيد نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، كما يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
6. تتسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.
7. التقويم الذاتي، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة، دون انتظار عمليات التقويم الخارجي.
8. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً.

9. الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها (الهلاي وغبور، 2012: 22-24).

وترى الباحثة أن إدارة التميز تركز بشكل أساسي على المستفيدين من الخدمات المقدمة، فهم بمثابة البوصلة التي تحرك الإدارة في جهودها وتوجهاتها، كما أنهم أداة تقييمية للحكم على تميز الأداء في المؤسسة. وهذا يعتبر من أهم خصائص إدارة التميز، وأهم ما يميزها عن باقي الاتجاهات المعاصرة في الإدارة.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

تتلخص المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز كما يرى السكارنة (2011) فيما يلي :

1. خطة استراتيجية متكاملة.
 2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
 3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة.
 4. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
 5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
 6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
 7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز (السكارنة، 2011: 117).
- ويرى عياش (2005) أن إدارة التميز تتطلب تحقيق مجموعة من المتطلبات هي من صميم مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.
2. مستوى أعلى من التقدير لإرضاء المستفيد.
3. التواجد الدائم والقوي والمتنامي في السوق.
4. انتزاع إعجاب المؤسسات المماثلة والمجتمع بصورة أوسع.
5. تحقيق إنجازات توصل الشركة إلى مصاف المؤسسات الرائدة (عياش، 2005: 221).

وترى الباحثة أنه لا بد أن تتكامل جميع المتطلبات السابقة التي ذكرها كل من السكارنة وعياش، حيث إن جميعها ضرورية وفاعلة من أجل الوصول لإدارة التميز، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يضمن بقاءها واستمراريتها.

خصائص وصفات المديرين المتميزين:

- يتميز المدير المتميز عن المدير العادي بعدة خصائص أهمها ما يلي:
- يجب أن يتمتع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على تصور و تخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
 - يجب أن يكون شديد الثقة بنفسه وبالأخرين لدرجة كبيرة، ويجب أن لا يستسلم بسهولة والفشل شيء يتوقعه الإداري المتميز، ويجب أن لا يزيده ذلك إلا عزمًا وتصميمًا.
 - يجب أن يكون قادراً على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، ويجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول لها.
 - يجب أن يكون قادراً على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الموظفين على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن ذلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
 - يجب أن يكون متمتعاً بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.
 - يجب أن يكون متمتعاً بالاستقلالية الفردية بحيث أن لا تفرض عليه سلطة الغير، وأن لا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب أن يبتعد عن المؤشرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة (السكارنة، 2010: 132-133).
- وترى الباحثة أن هذه الصفات لا يمكن أن تتوافر في المدير التقليدي، وإنما تحتاج إلى مدير يتمتع بعدد من الكفايات العلمية والإدارية والمهنية والشخصية. ولا بد له أن يكون مبدعاً متجدداً بأفكاره وأساليبه ويسعى دوماً للتغيير.

مهارات يتمتع بها المديرون المتميزون:

- هم خبراء في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ناجحون في إدارة الاجتماعات.
- هم خبراء في تكوين وتنمية المساعدين الأكفاء المخلصين .
- فعالون في استخدام البيانات والمعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات.
- لا ينتظرون حتى تقع الأحداث، بل هم يبادرون.

- يقدرون قيمة الوقت وينجحون في إدارة الوقت.
- يواجهون التغيير ويتعاملون معه.
- يتحملون مسئولية تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي (السلمي، د. ت: 264-266).

معايير خدمة المستفيدين المتميزة:

يوجد عدة معايير لخدمة المستفيدين المتميزة منها: سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات المستفيد، المرونة، المعاملة الطيبة، الأمانة، التوقعات، الجودة، مواجهة المشكلات، القيمة، الثقة، القدرة على التواصل (هايز، دريدج، 2009: 16-17). وتتحقق الخدمة المتميزة فقط عند تلبية احتياجات المستفيد وتوقعاته. لذلك إذا لم تتجح الخدمة التي تقدمها في إرضاء المستفيد- حتى ولو بدت رائعة بالنسبة لك- فهي ليست خدمة متميزة على الإطلاق. وللأسف لا يعني ذلك أن الأمر يتوقف عند مجرد الاستفسار من المستفيدين عما يحتاجونه وتقديمه لهم، حيث يجهل الكثيرون ما يحتاجونه حقيقة حتى يتم تقديمه إليهم. إذا استطعت أن تكتشف احتياجات المستفيد التي لم يدركها بعد، تكون قد أوجدت رابطاً قوياً ودائماً بينك وبين المستفيدين، وتعد هذه الطريقة فعالة في تحقيق النجاح المطلوب في عصر المنافسة لضمان الرضا الكامل للمستفيد (هايز، دريدج، 2009: 25).

المؤسسة المتميزة:

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين (www.kaa.jo). والمؤسسات المتميزة هي تلك التي عرفت مجال تميزها واستمرت فيه ولم تنساق وراء محاولة مزاحمة الآخرين في مجال تميزهم (توفيق، 2005: 34).

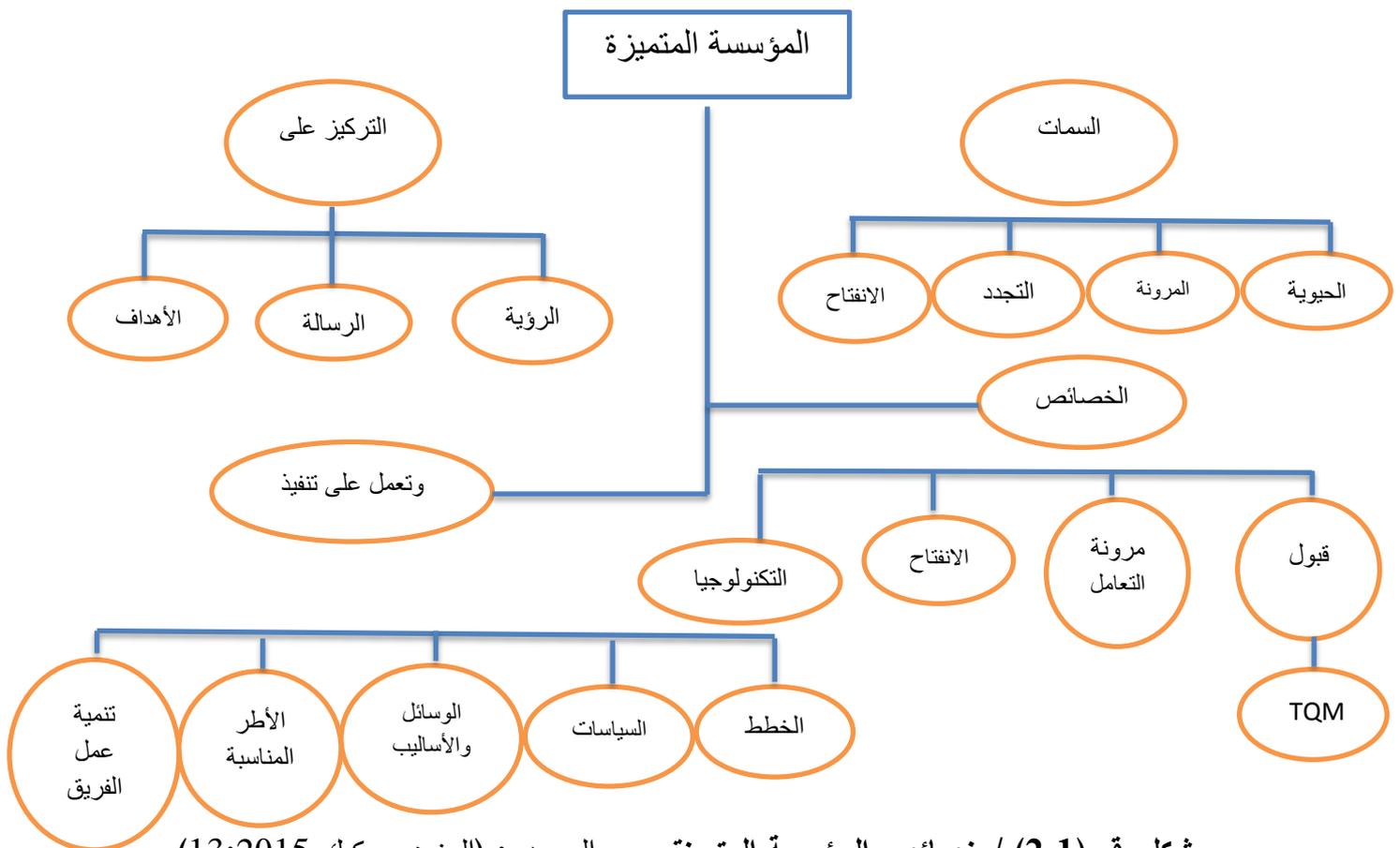
مصادر التميز في الإدارة:

- هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز في الإدارة يلخصها أبو بكر (2003) فيما يلي:
- **الموارد المالية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.
 - **الموارد المادية:** التي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، ومن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى.
 - **الموارد البشرية:** فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

• **الإمكانات التنظيمية:** والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات المستفيدين (أبو بكر، 2003:15).

خصائص المؤسسات المتميزة في خدمة المستفيدين:

تتسم المؤسسة المتميزة بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح على كل ما هو جديد لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، والتغيرات المتسارعة، والانفجار المعرفي، حيث تركز على التوجهات المستقبلية، وتسعى لتحقيق رسالة المؤسسة من خلال الأهداف الموضوعة، كما تعمل على تنفيذ الخطط والسياسات مستخدمة الوسائل المعينة والأساليب والأطر المناسبة والعمل بروح الفريق، وكل ذلك يؤدي إلى أن تتمتع بخصائص عدة منها: القبول، ومرونة التعامل، والانفتاح والتكنولوجيا (المزين وسكيك، 2015:12). ويوضح الشكل التالي رقم (2.1) خصائص المؤسسة المتميزة.



شكل رقم (2.1) / خصائص المؤسسة المتميزة المصدر: (المزين وسكيك، 2015:13).

ويرى الطراونة (2011) أن هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات الناجحة المتميزة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :

1. تركز اهتمامها على الإصغاء للمستفيدين وفهم احتياجاتهم والاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.
2. تضع استراتيجية خدمة محددة بوضوح ومستوحاة من مفاهيم ومبادئ الخدمة المتميزة للمستفيدين، وتعممها على جميع العاملين في المؤسسة .
3. تطور وتحافظ على نظام تقديم خدمة بطريقة ودية وميسرة للفئة المستفيدة.
4. تضع معايير محددة وتقيس أداءها مقارنة مع هذه المعايير بشكل منظم.
5. تستخدم موظفين مؤهلين في الخط الأول أو ما يسمى موظفين المقدمة وتقوم بتدريبهم، وتمكينهم (منحهم الصلاحيات) وتغرس فيهم حب الخدمة المتميزة.
6. تقدر الإنجازات المتميزة في خدمة أصحاب المصلحة، وتكافئ الموظفين الذين يقدمون خدمات استثنائية للمستفيدين (الطراونة، 2011: 117-118).

كما يرى لاسكل وبيكوك أن هناك بعض الخصائص والصفات المشتركة للمؤسسات المتميزة والعالية الأداء وهي كالتالي:

1. مشاركة فعالة وبعد نظر وحكمة والتزام من جانب القيادات.
2. وضع اتجاه محدد.
3. تنظيم وتحديد المهام للأفراد.
4. الحث والتحفيز.
5. الإدراك الكامل لعوامل النجاح الحيوية.
6. اتجاهات واضحة ومحددة سلفاً.
7. عمليات مرنة سريعة الاستجابة.
8. أفراد ذوي مهارات عالية ومدربون على أساليب العمل.
9. السعي الدائم والمستمر للتحسين والتطوير.
10. تقييم موضوعي للأداء السنوي والمستقبلي (لاسكل، بيكوك، 1998: 280-283).

مفاتيح إدارة التميز:

تتمثل مفاتيح "إدارة التميز" في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محاكية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات

الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيدين. وتتضمن قائمة مفاتيح "إدارة التميز" ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء المستفيدين.
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة .
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية .
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجيه بالنتائج .
- التركيز على المستفيدين.
- الاهتمام المتوازن بالمستفيدين.
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين (السلمي، 2002:25).

عوامل تحقيق التميز المؤسسي:

لابد من توافر عدة عوامل من أجل تحقيق التميز في العمل المؤسسي يلخصها المزين وسكيك (2015) في التالي:

1. إعادة الهيكلة والتنظيم بغرض تقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية وبدرجة عالية من الكفاءة والجودة في الأداء.
2. أن يؤدي التطوير إلى التفوق والتميز سواء بالمقارنة مع الأوضاع السابقة للمؤسسة أو بالمقارنة مع المؤسسات المشابهة.
3. الاتسام بالمرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة بحيث يمكن تعديل مكوناته وفقاً لما تتطلبه هذه الظروف والمستجدات.
4. أن يحقق التطوير التكامل والشمولية في تقديم الخدمات بما يغطي كافة احتياجات المستفيدين في نطاق مهام وصلاحيات المؤسسة.
5. أن يهتم التطوير بسرعة انسياب الاتصال الصاعد والهابط داخل البيئة الداخلية وكذلك التلاحم مع البيئة الخارجية.

6. أن يضمن التطوير وجود الكفاءات البشرية والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المتوخاة منه.

7. وضع أسلوب دقيق ومستمر للمتابعة والتقويم يضمن التعرف على الثغرات في التنظيم وسهولة علاجها (المزين وسكيك، 2015:12).

الجودة والتميز في الإسلام:

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف:30)، ويقول عز من قائل: ﴿وَيَجْزِي الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى﴾ (النجم:31) وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في 194 موضعاً بالقرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم. إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسئولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هو المعيار المهم في تقرير قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازاة القائم بالعمل وفق ذلك التقويم (السلمي، 2002:370).

وإذا رجعنا إلى ديننا الإسلامي نجد الجودة حاضرة في كل تعاليم الإسلام بكل قيمه ومضامينه حيث الإتقان والإحسان والتجويد من بعث رسول الله ﷺ. وبعض مفاهيم الجودة الشاملة في الإسلام هي:

1. **الإتقان:** وهو إنجاز الشيء بإتقان وجودة عالية، فالرسول ﷺ قال: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُقِنَهُ" (الموصلي، 1404هـ، ج7:4386).

2. **التنافس:** إن التنافس في تجويد العمل وإتمامه على خير وجه يجعل المشاركين يستثمرون كل طاقاتهم مما يؤدي إلى زيادة الجودة في العمل قال تعالى: ﴿وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ﴾ (المطففين:26).

3. **المراقبة:** إن مراقبة الإنسان لعمله ومتابعته له من أفضل الأسباب المؤدية إلى جودة العمل والوصول به إلى حد الكمال. وكما سأل جبريل النبي ﷺ عن الإحسان، قال: "أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه، فإنه يراك" (الألباني:33).

4. **المحاسبة:** عندما يحاسب الإنسان نفسه عن كل عمل يقوم به أولاً بأول فإنه يسعى دائماً إلى الجودة فيه، وقول عمر بن الخطاب خير دليل على ذلك: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم" (العاجز وآخرون، 2012:147-148).

علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة:

وردت بعض الآراء التي تبين العلاقة بين الجودة والتميز، ومن هذه الآراء ما يلي:

- يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات (يوسف وبومدين، 2007:34).
- ويرى السلمي أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة (السلمي، 2002:119).
- ويشير عياش إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستهدف تحقيق التميز باعتمادها الجودة الشاملة (عياش، 2005:237).
- ويتجه البيلاوي وآخرون إلى أن الجودة تختلف عن التميز في أن الأولى تشمل جميع جوانب المؤسسة، بينما يقتصر الثاني على جانب معين أو أمر دون آخر. (البيلاوي وآخرون، 2006:20-21).
- ويشير الرشيد إلى أن الأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء هو أدب الجودة (الرشيد، 2009:111).
- ويتجه أيونيكا وآخرون إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي شرط لا غنى عنه لأي مؤسسة تهدف التميز في أعمالها (Ionica et al., 2010:133).
- ويرى المزين والغامدي أن الجودة والتميز متلازمان. فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني. والعلاقة بينهما علاقة تلازميه (المزين والغامدي، 2010:763).
- وتؤكدان ناصف وهاشم أن التميز في المؤسسة لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المؤسسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد. لذا يمكن القول أن التزام المؤسسة بالجودة يمكن أن يكون القوة الدافعة لها للوصول إلى تميز الأداء (ناصر وهاشم، 2010:79).
- ويتجه سفير وعياش إلى أن منهج التميز في الأداء يعتبر منهاجا بديلا إلى حد ما لمنهج إدارة الجودة الشاملة، وأن كافة العلاقات والارتباطات التي تنطبق على منهج الجودة الشاملة تنطبق أيضا على منهج التميز في الأداء (جميل وسفير، 2011:159).

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن معظم الآراء اتفقت على أن الجودة مدخل هام للوصول إلى التميز، وشرط أساسي لا غنى عنه لتحقيقه، لذا ارتأت التعرض إلى الجودة في التعليم كوسيلة وأساس للوصول للتميز في الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية.

الجودة في التعليم:

لقد انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد Malcolm Baldrige الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان عام 1981. وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام 1987. ومد اهتمامه إلى التعليم. وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن رونالد براون عام 1993 أن جائزة "مالكولم" في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة. وفي المملكة المتحدة، انتقل هذا المفهوم إلى مجال التعليم وطبقت معايير الجودة الشاملة فيه مع بداية التسعينات (البيلوي وآخرون، 2006:27).

مفهوم الجودة في التعليم:

يوجد معنيين للجودة في التعليم وهما:

- **المعنى الواقعي:** ويعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم.
- **المعنى الحسي:** ويتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية. فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته (مجيد، 2011:130).

خصائص الخدمة التعليمية:

تكتسب الخدمة التعليمية كمنتج عدة خصائص تميزها عن السلعة وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- سيادة الجانب الإنساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة التعليمية.
- الكيان أو الجانب غير الملموس للخدمة التعليمية، فالخدمة التعليمية لها مؤثرات سيكولوجية تتمثل في ملامح متعددة مثل طبيعة وأسلوب تعامل مقدمي الخدمة، لغتهم، مستوى تجهيزات المكان، المدة المستغرقة في تقديم الخدمة التعليمية، ... وغيرها.
- تزامن إنتاج وتقديم الخدمة التعليمية مع الأثر الذي يصيب المستفيد.
- الخدمات التعليمية لا تخزن، فلا يمكن تخزين الخدمة التعليمية قبل بيعها، فالفصول الدراسية غير الممتلئة بالمتعلمين في مؤسسة تعليمية ما مثلاً تمثل خسائر تستمر طوال عدم شغلها.
- نقص تماثل مستويات الأداء في الخدمة (المهدي، 2013:46).

مبادئ إدارة الجودة في التعليم:

إن إدارة الجودة في إطار المؤسسة التربوية تضم عدداً من المبادئ من أبرزها:

- تحقيق رضا المستفيد.
- إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
- الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
- إيجاد بيئة تساعد على التوحد.
- إرساء نظام للعمليات المستمرة.
- القيادة التربوية الفعالة (مجيد، 2011: 132-133).

محاور الجودة في التعليم:

يرى الخبراء أن محاور الجودة في التعليم يمكن تحديدها في جودة (الطالب، البرامج التعليمية، أعضاء هيئة التدريس، طرق التدريس، الكتاب، المباني والتجهيزات، التشريعات واللوائح، التمويل، تصميم الأداء، الإدارة التعليمية) (عبد العليم، الشريف، 2010: 151-152).

مبررات تطبيق الجودة في النظام التعليمي:

من دواعي تطبيق الجودة في التعليم ما يلي:

- غالبية الدول النامية أخذت باستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأفراد في التعليم، وهي استراتيجية أدت إلى التضحية بنوعية العملية التربوية.
- تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي تمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية.
- الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كمستفيد أساسي من العملية التعليمية.
- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التعليمية بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.
- استثمار إمكانيات وطاقات جميع العاملين في العملية التعليمية.
- طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة التعليمية مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- إيجاد الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

- تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية، وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائدة بما يساعد على تحقيق الجودة التعليمية (المهدي، 2013: 39-40).

ويجملها البيلاوي وآخرون (2006) فيما يلي:

- إيجاد آلية متطورة لتطوير إدارة المدرسة.
- أن النظم المدرسية بطبيعتها تميل إلى السكون والاستقرار وبالتالي يقاوم العاملون فيها التطوير والتحديث.
- تشير معظم الدراسات إلى أن أغلب المشكلات الجذرية في التعليم مشكلات تنظيمية تتبع من المجتمع المدرسي، وأياً كان نوع هذه المشكلات فإيجاد حل لها يتطلب إقناع ومشاركة العاملين في المدرسة لمواجهتها.
- يتيح الأخذ بنظام الجودة الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تدخل في النظام، كما أنها تساعد على وضع تطبيق المعايير التي تتبئ بحدوث الأخطاء للبحث عن أساليب لمواجهتها لمنع الخطأ قبل وقوعه، أو العمل بدون أخطاء (البيلاوي وآخرون، 2006: 54-55).

وترى مجيد (2011) أن أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة في النظام التعليمي ما يلي:

- ارتباط نظام الجودة بالإنتاجية.
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة وهو سمة من سمات العصر الحديث.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية (مجيد، 2011: 131).

ترى الباحثة أن عملية تطبيق الجودة في النظام التعليمي هي عملية شاملة متكاملة، تعنى بتحسين جميع عناصر النظام التعليمي من: مدخلات وعمليات ومخرجات من أجل الوصول إلى الجودة التعليمية، وهذا يبرر ضرورة تبني المؤسسات التعليمية لإدارة الجودة الشاملة في تسيير أعمالها للوصول إلى تميز مخرجاتها وتحقيق الرضا لدى جميع المستفيدين من المدرسة تجاه الخدمات المقدمة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يرى البعض أن فوائد إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية تنحصر في مجالين داخلي وخارجي كما يلي:

في المجال الداخلي: تساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم وتساعد على الاستجابة السريعة للاحتياجات والتوقعات، وتركز على الأنشطة التي تلبي الحاجات كما تساعد على إجراء التحسينات بطريقة منتظمة تزيد من الفعالية، وعلى الحث على استخراج القدرات الكامنة لأفرادها واستعمالها، كما أنها تركز على عمليات التحسين عندما تكون نتائج غير مقبولة.

أما بالنسبة للمجال الخارجي: فهو يستوفي معايير ضمان الجودة مثل: وضوح الأهداف، والبنية الإدارية الفعالة، وتوفير المصادر الملائمة والكافية لإنجاز الأهداف، ووجود الشواهد على القدرة على الاستمرار في إنجاز الأهداف، ووجود الدلائل على الاهتمامات والطموحات قد أخذت في الحسبان في البرامج الموضوعية بالإضافة إلى تخفيض شكاوى المستهلكين أو المستفيدين وتخفيض شكاوى العاملين وزيادة الرضا من المستفيدين (عبد العليم والشريف، 2010: 153).

وهناك من يرى أن الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي كالتالي:

- ضبط وتطور النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها .
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (مجيد، 2011: 131-132).

المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة في التعليم :

توجد عدة متطلبات أساسية يجب توافرها لضمان نجاح الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وبدونها تصبح قضية إدارة الجودة مجرد أوراق واتجاهات وجدانية لا تقدم جديداً ولا تفي في البعد النهائي بشيء وهذه المتطلبات هي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية .
- اعتماد قياس الأداء للجودة.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
- الحرص على التدريب المتواصل لكافة الأفراد العاملين.
- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة جميع العاملين في الجودة المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة (بدوي، 2010: 64-65).

صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

قد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض الصعوبات التي ذكرها عبد العليم والشريف (2010) وهي:

- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة .
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة .
- مركزية صنع السياسات واتخاذ القرارات .
- التغييرات الإدارية المستمرة .
- بطء الاستجابة للتغييرات في المعلومات والتقنيات .
- عجز الميزانيات .
- الاختبار غير السليم للقيادات .
- نقص التأثير والالتزام من الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- مقاومة العاملين لأسباب منها الخوف، عدم التأكد الشخصي، فقد الرقابة والسيطرة .
- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة (عبد العليم والشريف، 2010: 154).

مراحل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية :

يختلف الباحثون وكذلك المؤسسات في تصنيف مراحل التطبيق، ومع ذلك يوجد اتفاق بين أغلب المنظرين لضمان الجودة في المؤسسات التعليمية على عدد من المراحل، وتشمل الآتي:

1. نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة.
2. اختيار أنسب المعايير والمؤشرات.
3. إعداد الخطة التفصيلية.
4. توفير المواد اللازمة للتطبيق.
5. التطبيق الفعلي لضمان الجودة.
6. مرحلة التقييم والمتابعة (داوود، 2011: 35-36).

محاذير استخدام إدارة الجودة في التعليم :

هناك بعض الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يلخصها عبد العليم والشريف (2010) في :

- الأمل في تحقيق نتائج سريعة .
 - التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى .
 - إقرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة .
 - عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية .
 - عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم .
 - اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة .
 - الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة .
 - عدم الإنصات الكافي للمستفيدين .
 - إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل وطويلة الأجل .
- (عبد العليم والشريف، 2010: 153-154) .

التميز المدرسي :

تعريف المدرسة المتميزة:

يعرفها دياب (2007) بأنها "المدرسة القادرة على التجديد التلقائي، وتظهر قدرة على تعرف مشكلاتها وحلها، وتضمن لطلبتها والعاملين فيها النمو كل حسب طاقته وقدراته بحيث تحقق الأهداف المنشودة منها" (دياب، 2007: 6) .

خصائص المدرسة المتميزة:

يرى غراب وأبو سلطان (2007) أن للمدرسة المتميزة عدة خصائص تتحدد فيما يلي:

- **التخطيط:** أي القدرة على رسم الخطط السنوية والطارئة التي تلبي احتياجات المدرسة، وفن أسس التخطيط الجيد المبني على تحديد الأهداف العامة والخاصة، ثم تحديد الأنشطة والإجراءات والجدولة الزمنية ومؤشرات النجاح ومصادر الدعم والمتابعة المستمرة.
- **التنظيم:** أي البنين الذي ينظم العاملين من إداريين ومنفذين، وحسن توزيع الأدوار بينهم وفق الرغبات والكفاءات.
- **التوجيه:** أي العمل المستمر للإدارة بحيث يلزم تنفيذ الأعمال وتقديم التغذية الراجعة أولاً بأول.
- **الرقابة:** أي متابعة الأعمال أولاً بأول لمعرفة مدى مطابقتها للخطة الموضوعية (غراب وأبو سلطان، 2007:10).

المبادئ والإجراءات التي تؤدي إلى تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها:

ويرى المزين وسكيك (2015) أنه لا بد من اتباع عدة إجراءات للوصول إلى تميز المؤسسة التعليمية وهي كالتالي:

- تقديم الموارد (بما فيها الوقت للمدرسين).
- أن تكون نسبة الطلبة للمدرسين قليلة.
- بنية تحتية جيدة، ومعدات.
- عمليات وسياسات إدارية تدعم التعلم والتعليم.
- جوائز للتعليم.
- توفير التمويل للأعمال التي تساهم في تطوير التعلم والتعليم.
- ثقافة مؤسسية تقدر وتشجع التعلم والتعليم.
- ممارسات وسياسات تدعم تبادل الأفكار.
- توفر مجالات تدريبية متخصصة داعمة للتميز.
- أن يكون للتميز في التعليم قيمة في عملية التقدم والترقية للوظيفة (المزين وسكيك، 2015:18).

نحو التميز في التعليم المدرسي:

لم يعد مفهوم الخدمة التعليمية الجيدة كافياً، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، وذلك لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. وهذا يتطلب تكامل شامل في الأنشطة، مما يعطي الأفراد القوة للتنافس مع نظرائهم

في أي مكان حول العالم. ومن أجل تحقيق التميز في الإدارة المدرسية يجب أن يتم التركيز على التالي:

- الوعي والالتزام بالجودة: يجب أن يعرف كل شخص أهمية التركيز على قضايا الجودة في التعليم.
 - وضوح الرسالة: ويجب أن تكون سياسة الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة.
 - العمل بروح الفريق بدلاً من التسلسل الهرمي: يجب أن يعمل الأفراد كفريق في المدرسة. كما يجب تطوير استراتيجيات لزيادة التعاون بين الجماعات.
 - يجب أن يكون التعليم واضحاً ومركزاً: حيث يجب اختيار أفضل المدرسين واختيار المصادر التعليمية بناء على الإمكانيات المتاحة وليس لكونها رخيصة الثمن. كما يجب أن يكون المعلمون على دراية بأساليب تعلم الطلبة. ويجب تعليم الطلاب استراتيجيات لتعلم وتذكر وتطبيق ما تعلموه.
 - إلغاء الدرجات: يجدر بالمدارس التركيز على العملية التعليمية وليس على التقديرات.
 - التوقف عن الاعتماد على الاختبارات.
 - التخلص من الخوف: بتشجيع المدرسين على الإبداع دون الخوف من الفشل.
- (Sreenivas et al., 2014:157-158).

مؤشرات التميز في المؤسسات التعليمية:

- وضعت مؤشرات للتمييز في عدد من المؤسسات التعليمية العالمية، وفيما يلي المؤشرات التي وضعتها إدارة التربية في بنسلفانيا للتمييز وفيها تم وضع مؤشرات جودة الإنتاج تتكون من محاور يندرج تحت كل محور عدة مؤشرات. وهذه المحاور هي التقدم التربوي وتخطيط البرنامج والمسئولية، التسجيل الفوري للأداء، والمنهج والتدريس، والخدمات التي تقدم لمساعدة الطلاب، انتقاء الطلاب، بقاء الطلاب، تنمية هيئة التدريس، المعلمون المتطوعون، تنمية مهارات التعامل مع الآخرين. وتحتوي هذه المحاور على عدة مؤشرات وهي كما يلي:
- أن يظهر المتعلمون تقدماً نحو اكتساب الكفاءات والمهارات الأساسية التي تعزز أهدافهم التربوية.
 - تقدم المتعلمين في البرنامج التعليمي، والاستمرار في إعدادهم وتدريبهم لمستويات مهارية أخرى.

- عملية تخطيط البرنامج التي تأخذ في اعتبارها أوضاع المجتمع سكانياً، والاحتياجات، والموارد والاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية. وتشتق الخطة من الوظائف المعلنة، ويراعى في عملية التخطيط أن تكون مستمرة.
- تقديم تقارير سنوية ومالية ومدى تأثيرها في التقدم.
- إعداد برامج منهجية وتدرسية تلبي حاجات الطلاب.
- المواد التعليمية.
- تنسيق الخدمات التي تقدم للطلاب ومن طرقها يحدد البرنامج احتياجات الطلاب من الخدمات الطلابية ثم توفيرها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- استخدام طرق مناسبة لانتقاء الطلاب.
- بقاء الطلاب في البرامج لمدة كافية لتحقيق الأهداف التربوية.
- أن يحدد البرنامج بوضوح عنصراً ومقوماً أساسياً هو تنمية هيئة التدريس لتحسين كفاءاتهم.
- تحسين فعالية المعلم.
- قدرة المعلم على التكامل مع نوعيات مختلفة من الدارسين (البيلوي و آخرون، 2006: 56-57).

إن تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية كافة مدخلات العملية التعليمية في المدرسة، إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح (العساف والصريرة، 2011: 591).

تأهيل وتنمية المديرين للريادة والتميز:

- إن على المؤسسات الحريصة على التميز والريادة والابتكار أن تسعى إلى تنمية وتأهيل الموظفين والمديرين فيها بحيث يكون جميعهم متميزين ومبدعين وقد يتم ذلك من خلال:
1. تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
 2. تحسين ظروف ووسائل العمل.
 3. توفير مناخ صحي يشعر فيه المدير والموظف بالمحفزات للبحث عن الجديد والريادة والتميز.

4. التعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية الريادة والتميز فيها بحيث يتم من خلالها التوصل لإزالتها.
 5. تشجيع وتنمية الحوافز والفكر الحر وتعليم مهارات الإصغاء والاستماع، وعدم رفض الآراء المخالفة، وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي (السكرانة، 2010: 181-182).
- المهام التي تقوم بها الإدارة المدرسية المبدعة لتحقيق التميز المدرسي:**
- توجيه المتعلم إلى السير في الطريق الذي يحقق فيه أهدافه ويحدد ذاته.
 - توفير الإمكانيات والتقنيات التربوية وسائر الوسائل المعينة التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها، وتساعد على نمو شخصية التلميذ من جميع جوانبها.
 - توفير الكوادر المتخصصة والأيدي الماهرة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.
 - تهيئة الظروف الملائمة التي من شأنها أن تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي المتمثل في إحداث تغيير مرغوب في سلوك التلاميذ وفي طرائق تفكيرهم.
 - توجيه المعلمين وإعدادهم ليكونوا قدوة صالحة لتلاميذهم.
 - التفاعل مع البيئة المحيطة بالمدرسة والمساهمة في تشخيص مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها (كحيل، 2009: 782-783).

مقترحات للتميز المدرسي:

ويمكن أن يتحقق التميز المدرسي من خلال مجموعة من النقاط عرضها البيلاوي (2006) على النحو التالي:

1. تمثل إدارة الجودة طريقة حياة جديدة داخل المدرسة، لذا يجدر تطبيق هذا النوع من الإدارة بما يتطلب من برامج تدريبية للمديرين والمدرسين الأوائل وبما يستلزم من إعداد أدوات.
2. تطوير نظم اختيار مديري المدارس وأساليب تقويمهم .
3. التفكير في شيوع أسلوب الإدارة الذاتية لمديري المدارس.
4. تفويض المعلمين الأوائل بعض السلطات التي تمكنهم من ممارسة الإدارة والتدريب عليها.
5. تنظيم الدورات التدريبية المستمرة لكافة المشتغلين بالإدارة التربوية بما في ذلك المعلمون.
6. الدراسة المستمرة لمعوقات التحديث والعمل على حل المشكلات المتجددة التي تحول دون تحقيق التميز .
7. تشجيع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.
8. إجراء دراسة علمية جادة لمتطلبات النجاح في مراحل التعليم العام .

9. بناء جسر حقيقي بين المدرسة الثانوية والتعليم العالي وتزويد طلاب هذه المدرسة بالمهارات اللازمة للنجاح في التعليم العالي.
10. بناء جسر مماثل بين المدرسة الثانوية وسوق العمل.
11. تطور نظم الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلاب .
12. نشر أساليب التجديد وأفكار الإبداع التي يأتي بها أحد العاملين على زملائه وإثابته عليها.
13. وأخيراً.. ليس ثمة برنامج واحد للجودة يصلح لكل مؤسسة تعليمية في كل مستوى ولكل زمان ومكان.. وليست ثمة وصفة طبية واحدة قاطعة لعلاج كل مشكلات العمل نحو الجودة والتميز (البيلوي وآخرون، 2006: 89-90).

نماذج التميز:

تمثل نماذج التميز إطار عمل يساعد المؤسسات في تحقيق التميز، وتعد هذه النماذج أطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات وتستتير بها في دراسة التقييم الذاتي وتساعدهم في وضع ممارساتهم على الطريق السليم (ناصر وهاشم، 2010: 36). وظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المؤسسات وطريقها لذلك. وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء. وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة (شوقي، 2010: 8).

فوائد تطبيق نماذج التميز :

يرى المزين والغامدي (2010) أنه يوجد عدة فوائد لنماذج التميز منها أنها:

- بناء هيكلية شامل لإدارة الجودة الشاملة.
- أداة للتقييم الذاتي.
- فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة.
- دليل للتعرف على فرص التحسين.
- أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المؤسسة.
- طريقة تساعد على التفكير المقنن (المزين والغامدي، 2010: 761).

كما يرى بن عبود (2009) أنه يوجد عدة فوائد لنماذج التميز وهي:

- أن تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء، لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسة وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز.
- تمثل برامج التميز مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين، وتحديد جوانب القوة وتشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى نحو ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز.
- وتوفر نماذج الجودة والتميز منهجاً لقياس الأداء في جميع أرجاء المؤسسة وتطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية (بن عبود، 2009:2).

عقبات تطبيق نماذج التميز:

يرى المزين والغامدي (2010) أنه يوجد عدة عقبات لتطبيق نماذج التميز وهي:

- ضعف القناعة والدعم والمشاركة من القيادة العليا.
- قلة وجود وعي كافٍ بالجودة وأهميتها.
- ضعف التركيز على المستفيدين.
- المركزية الخانقة وقلة تفويض العاملين.
- نقص الولاء وعوامل التحفيز.
- ضعف المشاركة الحقيقية للعاملين.
- قلة الوقت المبذول لمشاريع الجودة وخططها.
- ضعف الخطط الاستراتيجية للتغيير.
- ضعف قنوات الاتصال والتواصل.
- الاعتقاد بأن نموذج التميز هو حل سريع للمشاكل الإدارية والمالية.
- مقاومة التغيير (المزين والغامدي، 2010:763).

أهم وأبرز نماذج التميز العالمية والعربية:

أولاً: أهم وأبرز نماذج وجوائز التميز العالمية:

1. أنموذج وجائزة ديمينج Deming:

يعتبر أنموذج ديمينج (Deming) الأساس التي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان في عام 1951، وذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام ادوارد ديمينج، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير الأنموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات (آل مزروع، 2010:49). كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة (باشيوه والبرواري، 2009:117).

ويستند هذا الأنموذج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمينج أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء المستفيدين. ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفة الأنموذج من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
2. تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
3. التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.
4. مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدرّبين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.
5. دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
6. الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.
7. ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
8. توقف الاعتماد على التفويض لاعتماد الجودة.
9. القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
10. التخلص من الشعارات والمواظ ونقد العاملين.
11. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.
12. طرد الخوف.

13. تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على انخفاض السعر.

14. التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة (داوود، 2011: 46-47).

2. أنموذج بالدريج Baldrige:

مالكوم بالدريج هو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكا نادى بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية حتى وفاته عام 1987، وهو نفس العام الذي أنشأ فيه الكونجرس الأمريكي برنامج جائزة مالكوم بالدريج تقديراً لجهوده لتمنح للشركات الأمريكية المتميزة (البنا، 2013: 421).

والهدف الأساسي من الأنموذج هو نقل تجارب المؤسسات التي حققت مستوى التميز إلى المؤسسات الأخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، كما أنه يمكن للمؤسسات الأمريكية استخدامه في إجراء عملية التقييم الذاتي، وفقاً للمعايير التي يحتويها الأنموذج، وفي نفس الوقت تفيد التغذية العكسية في العمل على تحسين الأداء، حيث أنها صممت لمساعدة المؤسسات في استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المؤسسة؛ لتحسين فعاليتها وقدرتها (حمودة، 2009: 335).

يتشابه الأنموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. ويحظى هذا الأنموذج على احترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمؤسسة التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية. ويمثل هذا الأنموذج أداة مهمة تستفيد منها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها الأنموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية تحاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي. ويحتوي الأنموذج على إطار يضم سبعة عناصر وهي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين والسوق، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال) (السلمي، 2002: 43-45).

3. الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM:

أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" أنموذج التميز الأوروبي عام 1991م، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات أنموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي وأنموذج ديمينج، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من كبريات الشركات الأوروبية

(آل مزروع، 2010:55). وألحقت المؤسسة هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المؤسسات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز، وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين اتباعها نهج التحسين المستمر. ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المؤسسات هي: المؤسسات الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام (شوقي، 2010:9).

ويمكن وصف النموذج حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه "أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها في فهم الثغرات وبعد ذلك تحفيز الحل" (العابدي، 2009:26).

ويرتكز النموذج على تسعة معايير، خمسة منها تسمى الممكنات وهي الأشياء التي تفعلها المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، وأربعة نتائج وهي ما تحققه المؤسسة من إنجازات وهي: (نتائج المستفيدين، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال). وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بفاعلية فإن المؤسسة ستحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها (www.efqm.org).

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات واستثمار مواردها البشرية وإدارة عملياتها بنجاح (هاشم وناصف، 2010:14). وسيتم تناول هذا النموذج بالتفصيل لاحقاً في المحور الثاني.

ثانياً: أهم نماذج التميز في الوطن العربي:

1. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

تهدف الجائزة إلى تشجيع أفضل أداء إداري ودعم المبادرات الإبداعية في المؤسسات الفلسطينية، وتنمية وتطوير دور هذه المؤسسات في خدمة المستفيدين منها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها، ومن أجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الإدارة والأداء. وهذه الجائزة أنشئت بمبادرة من السيد صبيح طاهر المصري، ولها مجلس أمناء، وتحمل في طياتها ما يعزز الهوية الفلسطينية ويرقى بنموذج الإنسان الفلسطيني وإبراز قدراته الإبداعية (بو مدين، 2013:107).

أهداف الجائزة:

- تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
- تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.
- تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.
- تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرتة وتقديمه مثلاً يحتذى به وقدوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع
(www.pal-awards.ps).

• فئات ومعايير الجائزة:

- هذه الجائزة تضم خمس فئات أساسية، وكل فئة من فئاتها لها معاييرها الخاصة كما يلي:
- أ. فئة المؤسسة المتميزة: كل المؤسسات المرخصة العاملة في الأراضي الفلسطينية منذ سنتين بما فيها تلك العاملة في القطاع العام والخاص ، لها الحق في الترشح لنيل الجائزة ، مع مراعاة مجموعة من المعايير المتعلقة بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية، التقنيات والانترنت، إدارة الموارد، إدارة العمليات، خدمة المستفيدين، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي.
 - ب. فئة الموظف المتميز: تهدف هذه الجائزة إلى دعم ومكافأة الموظف المتميز في أدائه، والمبادر في عمله، والمتعاون مع من حوله، والملتزم بأخلاقيات عمله، والمشارك في تطوير عمله، والحريص على تطوير مهاراته.
 - ت. فئة التجربة المتميزة: الهدف منها دعم وتشجيع روح الإبداع لتطوير وتطبيق أفكار أو أنظمة متميزة في مجالات متنوعة، وسيتم تقييمها على أساس فكرتها وتطبيقها وفوائدها.
 - ث. مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تهدف هذه الجائزة إلى المساهمة في بناء مجتمع معلوماتي متكامل ومتطور، والارتقاء بالمهارات والخدمات المعلوماتية. ويتم التقييم بناء على معيار التقنية المستخدمة، ومواكبة التطور، وسرعة الاستجابة، والدقة في الانجاز، والفائدة المحققة لذوي العلاقة وديمومتها.

ج. فئة الشخصية المتميزة من ذوي الاحتياجات الخاصة: الغرض من هذه الجائزة هو الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة، وإثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات بقضاياهم، وتكريم التفوق والإبداع بينهم. ويتم التقييم انطلاقاً من معايير متعلقة بجوانب التفوق ومستواها، وآلية وفائدة التأقلم مع القصور.. إلخ (بو مدين، 2013:107-109).

2. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

تعد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز أرفع جائزة على المستوى الوطني تحصل عليها المؤسسات في القطاعين العام والخاص، حيث يعتبر الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً للمؤسسة واعترافاً واضحاً بالأداء المتميز والكفؤ والفعال (المعاني وآخرون، 2011:331).

ويقوم المركز حالياً بإدارة ثلاث جوائز وهي: (www.kace.jo)

1. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية.

2. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.

3. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية.

• جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية:

تم إنشاء هذه الجائزة في عام 2002 بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها. وتهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام والتي تركز على ثلاثة أسس وهي التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية.

أهداف الجائزة: تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأساساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة.

معايير الجائزة: تركز الجائزة على المعايير التسعة للأنموذج الأوروبي للتميز 2013.

• جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص:

أنشئت هذه الجائزة في عام 1999 كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني.

أهداف الجائزة: أنشئت الجائزة بهدف تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية

وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها/خدماتها. كما تهدف الجائزة إلى تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

معايير الجائزة: تركز الجائزة على تسعة معايير رئيسة، وهي المعايير التسعة للأنموذج الأوروبي للتميز.

• **جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية:**

أطلق مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في شهر أيار 2006 جائزة خاصة بقطاع جمعيات الأعمال تحت اسم "جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال" وفي عام 2013 توسعت الجائزة لتشمل "المؤسسات غير الربحية"، والتي تعتبر أرفع جائزة للتميز لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية على المستوى الوطني.

أهداف الجائزة: تم إنشاء هذه الجائزة بهدف وضع معايير لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية الأردنية مبنية على أفضل الممارسات الدولية، حيث تعمل الجائزة كمحفز لهذه الجهات لتقديم الخدمة الأفضل للقطاعات العام والخاص، وقد بدأ المركز بتطبيق نموذج التميز الأوروبي (2013) الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لهذه الجائزة.

3. جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز أنشئ عام 1997، وهو يسعى لتطوير أداء دوائر دبي الحكومية بكافة عناصرها سواء في خدماتها أو في إدارتها أو في تطوير وابتكار أساليب جديدة لإدارتها وتطوير كوادرات الوظيفة وإبراز الطاقات التي تتوفر فيها الإمكانيات القيادية، وللبرنامج جائزة سنوية تمنح ضمن احتفال يحضره قيادات الدولة، وتقوم بتشجيع كافة الوحدات التنظيمية والعاملين على العمل وفق معايير التميز والجودة، وذلك وصولاً لتقديم الخدمة المثالية للمتعاملين والتفوق في خدمة المجتمع، وذلك ضمن بيئة عمل مساندة للابتكار والتفوق سعياً للوصول إلى أداء متميز، من خلال:

- الإبداع في التخطيط الاستراتيجي.
- تنمية الموارد البشرية والمالية والتقنية.
- تطوير العمليات وتبسيط الإجراءات.
- الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة كالإنترنت وتطبيقات الحكومة الإلكترونية (هاشم وناصف، 2010: 68-69).

- وتعتمد هذه الجائزة المرموقة على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية EFQM. وترتكز معايير نموذج دبي على عدة عناصر أهمها:
- التركيز على الإدارة اعتماداً على النتائج.
 - التركيز على المتعاملين.
 - علاقة القيادة بتحقيق غاية المؤسسة.
 - الإدارة باستخدام الوقائع والحقائق.
 - تطوير الموارد البشرية وتفعيل دورها.
 - التعليم والإبداع والتطوير المستمر.
 - تطوير الشراكات والموارد.
 - تطوير المسؤولية المجتمعية (باشيوة والبرواري، 2009: 124-125).

وتعتقد الباحثة أن أنموذج التميز الأوروبي EFQM هو من أفضل النماذج لتبنيها، وذلك لأنه استفاد من إيجابيات أنموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي وأنموذج ديمنج، بالإضافة إلى مميزات الأنموذج كونه يهتم بمتلقي الخدمة بشكل كبير، ويركز على أهمية العنصر البشري ورضا العاملين، حيث يعتبر ذلك المحور الأساسي في نجاح الإدارة. كما يعتمد الأنموذج بشكل كبير على نجاح القيادة، لذا يجب على المؤسسات العمل على اختيار القيادة الرشيدة المتميزة التي يمكن لها أن تقود المؤسسة بشكل مناسب. ويركز الأنموذج أيضاً على الإدارة بالنتائج الواقعية والاعتماد على القياس خلال مراحل العمل كافة. وهذا يبرر تبني العديد من النماذج والجوائز العربية والأوروبية له في مؤسساتها كجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز وغيرها.

وبمراجعة الأدب التربوي وجدت الباحثة أن الكثير من الدراسات أكدت على تميز الأنموذج الأوروبي عن باقي النماذج، وصلاحيته للتطبيق في المؤسسات التعليمية وأوصت باستخدامه فيها. ومن هذه الدراسات: دراسة (Nazemi, Alishiri, 2015) حيث خلصت إلى إمكانية استخدام الأنموذج الأوروبي في عملية تقييم الأداء في المدارس، حيث يقيس جميع جوانب المؤسسة. ودراسة (Jambor, 2010)، التي أوصت بإجراء تقييم ذاتي بشكل منتظم في المدارس بواسطة الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM؛ لاختبار فرص تحسين الجودة في المدارس. ودراسة (Ioncica et al., 2009)، التي توصلت إلى أنه عن طريق تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء المؤسسات التعليمية يمكن الوصول إلى عملية تشخيص حقيقية تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية، والتي تتلاءم مع واقع كل مدرسة على

حدة. وأيضاً دراسة (Saraiva et al.,2003) التي خلصت إلى أن الأنموذج الأوروبي للتميز يمكن تطبيقه بسهولة في المدارس، وهو بمثابة قوة دافعة لتحسين الأداء فيها.

ويعتبر الأنموذج الأوروبي للتميز أداة يمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها للأغراض التالية:

- كإطار للتقييم الذاتي يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين ومدى تماشي عملياتها ونتائجها مع خصائص المؤسسة المتميزة.
- كإطار لنظام إدارة المؤسسة التعليمية.
- لتحديد المجالات الفردية للتحسين (www.opf.fi/english).

لذا ارتأت الباحثة استخدام الأنموذج الأوروبي في دراستها باعتباره أنموذج عالمي للتميز يناسب بيئة المؤسسات التعليمية، وذلك للتعرف في ضوءه إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز.

المحور الثاني

الأنموذج الأوروبي للتميز في التعليم

نبذة عن الأنموذج الأوروبي للتميز:

يشكل الأنموذج الأوروبي للتميز أحد أهم وأبرز النماذج العالمية للتميز، والتي تعمل على مساعدة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى التميز في تسيير أعمالها. ويعد هذا الأنموذج مرجعاً ليس فقط للدول الأوروبية بل لجميع دول العالم.

وهو عبارة عن أنموذج للتميز تم تطويره عام 1992 كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة (المسابقات). يتم استخدام الأنموذج بشكل واسع كإطار مؤسستي في أوروبا وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية. وهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته. (العايدي، 2009:7).

ويعرف الأنموذج الأوروبي المؤسسة المتميزة بأنها " المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء باهرة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة " (www.efqm.org). ويفترض الأنموذج الأوروبي للتميز أن المؤسسة لكي تكون ناجحة بغض النظر عن قطاعها وحجمها وهيكلها .. إلخ عليها أن تمتلك نظام إدارة جيد. وبهذا المغزى فإن الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM هو الأداة التي يمكن استخدامها لبناء نظام إدارة للمؤسسة، وذلك عن طريق التقييم الذاتي. والتقييم الذاتي هو مقارنة منتظمة لأنشطة ونتائج المؤسسة بنموذج التميز. ويساهم في التعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين، مما يساعد على وضع خطط التحسين في المؤسسة (Gomez et al, 2011:487).

وكل الأعمال بما فيها الشركات، المؤسسات العامة والمؤسسات التطوعية يمكنها استخدام أنموذج التميز الأوروبي من أجل تحسين أدائها (العايدي، 2009:10).

ويستخدم الأنموذج الأوروبي للتميز من قبل آلاف المؤسسات في القطاعين الخاص والحكومي في العالم كأداة لتقييم وتطوير عملياتها (www.oph.fi/english). وتستخدم معظم الدول الأوروبية هذا الأنموذج، ولكن استراليا، نيوزيلاندا، البرازيل، جنوب أفريقيا، كندا وسنغافورة تستخدم نماذج أخرى مختلفة. واستخدمت فنلندا والسويد الإصدارات الوطنية المعتمدة على أنموذج بالدريج، ولكن حتى هذه الدول اتجهت إلى الأنموذج الأوروبي في السنوات الأخيرة (Kukemelk et al, 2009:2).

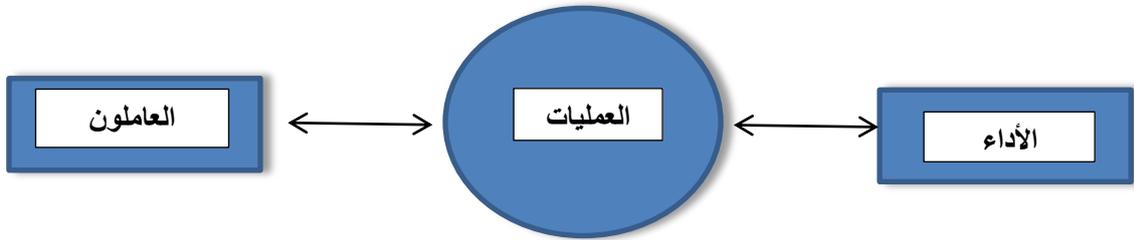
طرق استخدام الأنموذج:

يستخدم الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM في المؤسسات بشكل واسع ويمكن استخدامه بطرق متعددة:

- كأداة للتقييم الذاتي.
- كطريقة للمقارنة المعيارية Benchmarking مع المؤسسات الأخرى.
- كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- كهيكل لنظام إدارة للمؤسسة (Kim et al.,2010:685).

الهيكل الرئيسي للأنموذج:

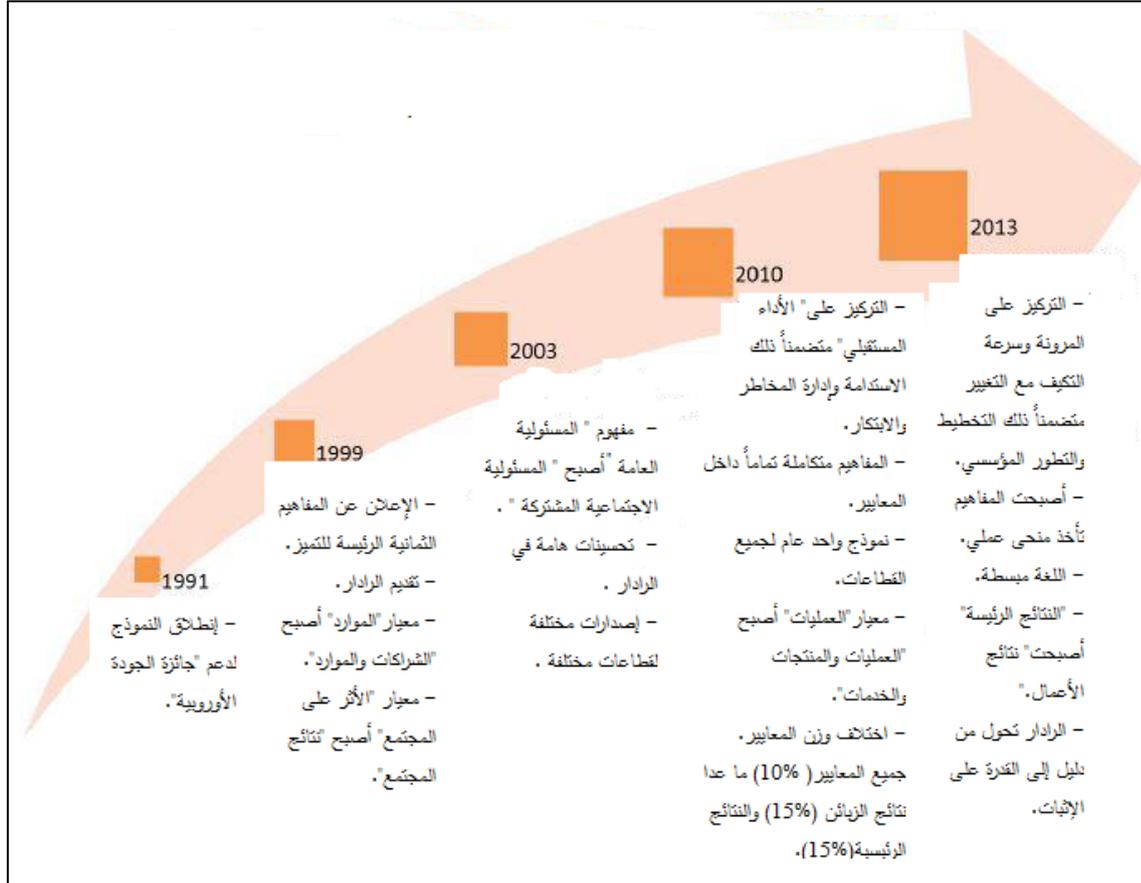
تتبلور فلسفة الأنموذج في أن العمليات هي الوسيلة التي تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج. كما أن تحسين الأداء يمكن تحقيقه فقط عن طريق تحسين العمليات بواسطة مشاركة العاملين. وتتلخص فلسفة الأنموذج كالتالي: (حقق أداء أفضل من خلال إشراك جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات). ويتضح ذلك في الشكل رقم (2.2) (Oakland,2003:25).



الشكل رقم (2.2) / الأنموذج البسيط لتحسين الأداء. المصدر: (Oakland,2003:25).

تطور أنموذج EFQM :

تقوم مؤسسة EFQM بمراجعة الأنموذج كل ثلاث سنوات حتى تضمن أن الأنموذج يعكس الواقع ويتماشى مع بيئة الأعمال الحالية. ولقد تم إصدار آخر نسخة للأنموذج وهي نسخة 2013 في أكتوبر 2012. ومن أهم دوافع تغيير أنموذج التميز 2012 حاجة المؤسسات لأن تكون أكثر مرونة للتنافس وتتجح في البيئة الاقتصادية العالمية. ولقد تم تطوير الأنموذج عبر السنين الماضية بحيث يجري التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال (Thawani, 2013:1). والشكل رقم (2.3) يوضح التغييرات الرئيسية التي جرت عبر السنين وكيف تطور الأنموذج الأوروبي.



الشكل رقم (2.3) // تطور الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. المصدر: (Thawani, 2013:1).

مكونات الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2013 :

يحتوي الأنموذج الأوروبي للتميز 2013 على ثلاثة مكونات :

1. المفاهيم الأساسية للتميز :

يوجد ثمانية مفاهيم أساسية للتميز، والتي تدعم الأنموذج. وهي الخيوط الحمراء التي تجري بين الصناديق التسعة. وتستخدم هذه المفاهيم لتقديم نظرة شمولية.

2. أنموذج الصناديق التسعة (معايير التميز) :

وهو أكثر المكونات شهرة في أنموذج EFQM. ويوجد فيه (32) معيار فرعي تتدرج تحت (9) معايير رئيسية. ويمثل كل معيار رئيس أحد الصناديق التسعة. وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة.

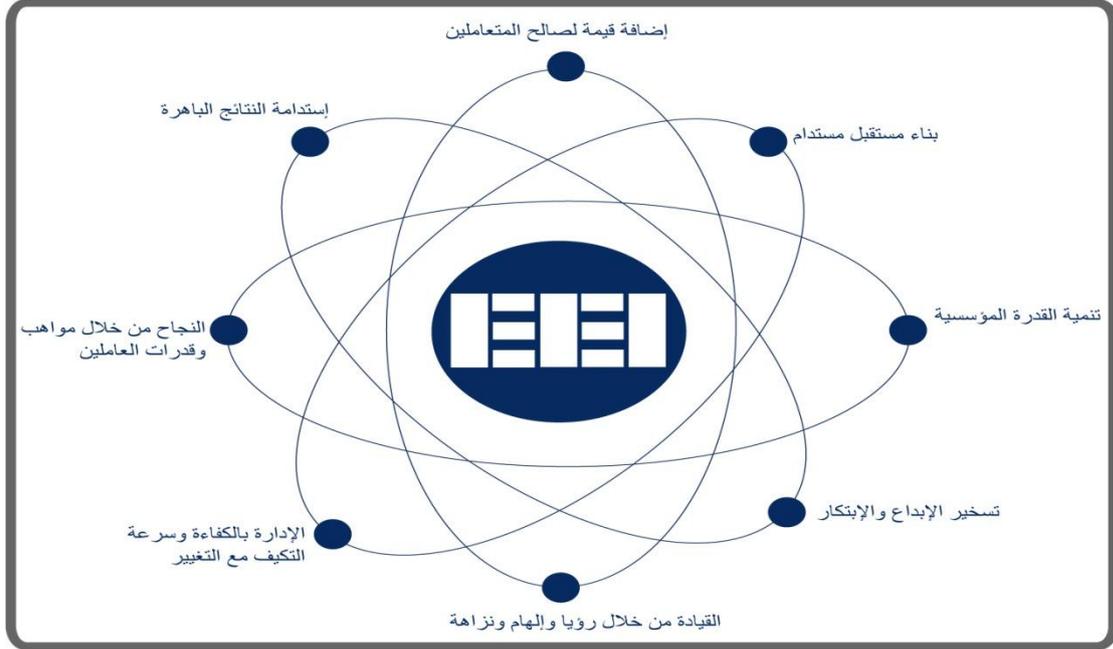
3. الرادار :

وهو تلك الأداة التي تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط أثناء عملية التقييم وتستخدم على دورة التحسين والتعلم المستمرين (EFQM, 2013:4).

وفيما يلي شرح مفصل للمكونات الثلاثة لأنموذج الأوروبي للتميز EFQM:

المكون الأول: المفاهيم الأساسية للتميز : (www.kaa.jo)

المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً لأنموذج التميز الأوروبي (2013) الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي المفاهيم الأساسية الثمانية التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز وتتضح هذه المفاهيم في الشكل رقم (2.4) .



شكل (2.4) / المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً لأنموذج التميز الأوروبي (2013).

المصدر: (www.kaa.jo).

1. إضافة قيمة لصالح المتعاملين:

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

2. بناء مستقبل مستدام:

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

3. تنمية القدرة المؤسسية:

المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

4. تسخير الإبداع والابتكار:

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.

5. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة:

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

6. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير:

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

7. النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة:

المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

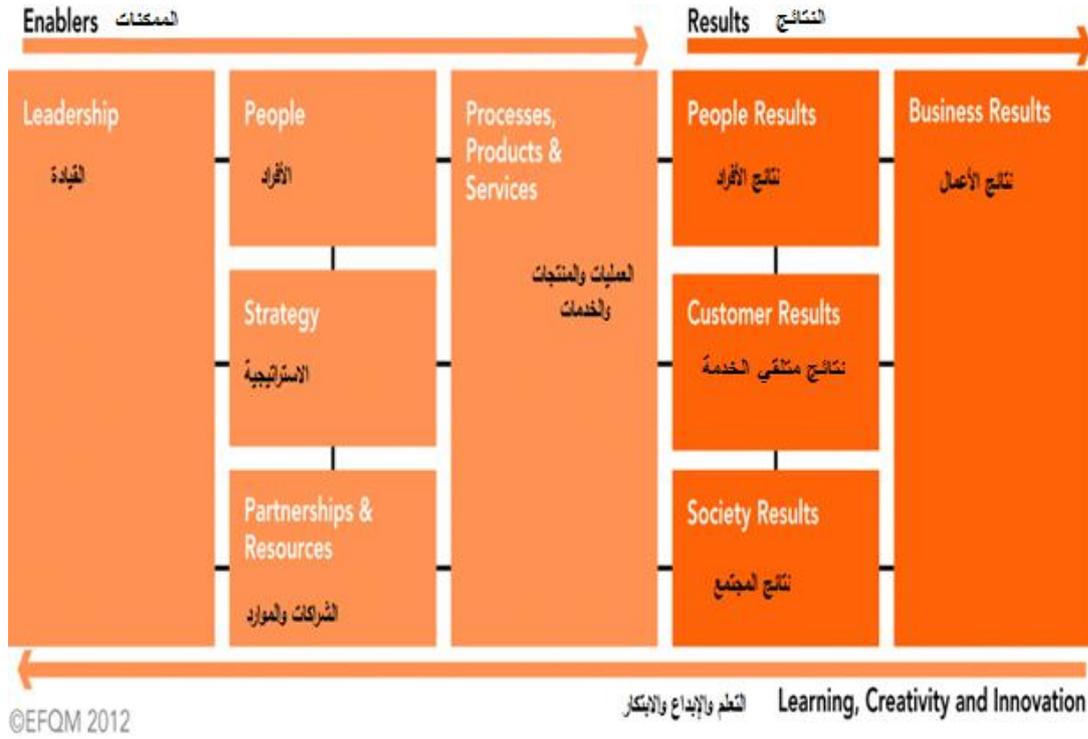
8. استدامة النتائج الباهرة:

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

المكون الثاني للأنموذج: معايير التميز: (www.efqm.org)

يعتمد الأنموذج الأوروبي على تسعة معايير، خمسة منها تمثل "الممكنات" وأربعة منها تمثل "النتائج". تغطي الممكنات ما تفعله المؤسسة وكيف تفعله. أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المؤسسة بفعل الممكنات. من أجل تحقيق النجاح المستدام تحتاج المؤسسة إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح. وهي بحاجة إلى أن تطور وتحسن من أفرادها، شراكاتها وعملياتها لتوفر للمستفيدين منها منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. وهذه ما يطلق عليها في الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM الممكنات. وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بشكل فاعل، فإن المؤسسة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها. ويوضح الشكل التالي رقم (2.5) معايير الأنموذج الأوروبي EFQM (2013).

وتشير الأسهم إلى الطبيعة الديناميكية للأعمال وتبين أن التعلم والابتكار يساعد القادة لتحسين الممكنات (المسببات) والحصول على نتائج أفضل (العائدي، 2009:9).



شكل (2.5)

معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM (2013).

المصدر: (www.efqm.org).

أولاً: الممكنات (Enablers) (www.efqm.org) (EFQM,2013:10)

اعتمدت الباحثة على الموقع الرسمي EFQM (www.efqm.org) في إيجاد تعريفات للممكنات، كما استندت إلى (EFQM,2013:10) في توضيح المعايير الفرعية لهذه الممكنات.

1. معيار القيادة:

التعريف: المؤسسات المتميزة لديها قادة يعملون على تشكيل المستقبل وتحقيقه، ويتصرفون كقدوة حسنة من خلال التزامهم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وإيجادهم الثقة في كل الأوقات. كما يتمتعون بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤ والوصول بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب لضمان نجاحها المستمر.

ويحتوى معيار القيادة على المعايير الفرعية التالية:

أ- يطور القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ في المؤسسة، ويمثلون القدوة الحسنة ونماذج يحتذى بها.

ب- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي.

ت- يتفاعل القادة مع أصحاب العلاقة الخارجيين (متلقي الخدمة، الشركاء، ممثلين عن المجتمع).

ث- يعزز القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.

ج- يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

2. معيار الاستراتيجية:

التعريف: المؤسسات المتميزة تطبق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، وتطور وتنتشر السياسات والخطط والأهداف والعمليات من أجل تحقيق الاستراتيجية.

ويحتوى معيار الاستراتيجية على المعايير الفرعية التالية:

أ- صياغة الاستراتيجية بناء على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية.

ب- صياغة الاستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي والإمكانات الداخلية للمؤسسة.

ت- تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها، وذلك لضمان الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ث- تعميم وتطبيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، من خلال الخطط والعمليات والأهداف.

3. معيار الأفراد:

التعريف: المؤسسات المتميزة تقدر أفرادها وتوجد ثقافة تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة في الأهداف المؤسسية والشخصية. كما تطور هذه المؤسسات قدرات الأفراد فيها وتعزز العدالة والمساواة. إنها تهتم بالأفراد وتكافئهم وتقدرهم بطريقة تحفزهم وتعزز لديهم الالتزام وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم من أجل مصلحة المؤسسة.

ويحتوى معيار الأفراد على المعايير الفرعية التالية:

أ- دعم خطط الموظفين لاستراتيجية المؤسسة.

ب- تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.

ت- موازنة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم.

ث- تواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.

ج- مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

4. الشراكات والموارد:

التعريف: المؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الخارجية، الموردین والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتهم وسياساتهم وفعالية العمليات، وتضمن أنها تدير بفعالية تأثيرها البيئي والمجتمعي.

ويحتوي معيار الشراكات والموارد على المعايير الفرعية التالية:

- أ- إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- ب- إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
- ت- إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- ث- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- ج- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

5. العمليات، المنتجات والخدمات.

التعريف: المؤسسات المتميزة تصمم، تدير وتحسن من عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإيجاد قيمة إضافية لمتلقي الخدمة وأصحاب المصلحة الآخرين منها.

ويحتوي معيار العمليات، المنتجات والخدمات على المعايير الفرعية التالية:

- أ- تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.
- ب- تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.
- ت- تسويق وترويج المنتجات والخدمات بشكل فاعل.
- ث- إدارة وتقديم الخدمات والمنتجات.

ج- إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها (www.efqm.org) (EFQM,2013:10).

ثانياً: النتائج (Results): (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية الدورة السابعة (2014/2015)، 19-22).

6. نتائج متلقي الخدمة Customer Results

التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبية أو تتجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة منها.

أ- مقياس رأي متلقي الخدمة:

هي انطباعات متلقي الخدمة من المؤسسة، يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات آراء متلقي الخدمة، مجموعات العصف الذهني، التقييم، التغذية الراجعة من الشكاوي

والثناء، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور متلقي الخدمة، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- السمعة والانطباع العام.
 - قيمة الخدمة.
 - تقديم الخدمة.
 - خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم.
 - ولاء متلقي الخدمة ومدى ارتباطهم بالمؤسسة.
 - نتائج رضا متلقي الخدمة.
 - نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة.
 - نتائج أداء العمليات الرئيسية (مثل مؤشرات تتعلق بتقديم الخدمات الانتاجية، الجودة والأخطاء، الشفافية، وغيرها حسبما ينطبق في المؤسسة).
 - نتائج تحسين وتبسيط الإجراءات ومدى فاعليتها.
 - نتائج تقييم أداء الموردين.
 - نتائج أتمتة الخدمات.
- ب- مؤشرات متلقي الخدمة:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات متلقي الخدمة منها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- تقديم الخدمة.
- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم.
- التعامل مع الشكاوى.
- إشراك متلقي الخدمة والشركاء في تصميم العمليات... إلخ.

7. نتائج الأفراد People Results

التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين.

أ- مقاييس أداء الأفراد:

هي انطباعات العاملين عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات آراء العاملين، ومجموعات العصف الذهني، المقابلات والتقييم للمؤسسة. كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور العاملين حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- الرضا والمشاركة والارتباط.
- التحفيز والتمكين.
- القيادة والإدارة.
- الكفاءة وإدارة الأداء.
- التدريب والتطوير المهني.
- التواصل الفعال.
- ظروف العمل.
- نتائج رضا العاملين عن المؤسسة.
- نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى العاملين.
- نتائج تقييم أداء العاملين من ناحية التقدم الحاصل في أدائهم.

ب- مؤشرات الأفراد:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات العاملين لديها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- أنشطة الإشراف والارتباط.
- أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء.
- أداء القيادة.

- أنشطة التدريب والتطوير المهني.
- التواصل الداخلي.

8. نتائج المجتمع Society Results

التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع.

أ- مقاييس رأي المجتمع:

هي انطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل الاستبيانات والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة والمجتمع المحلي، والنواب والهيئات الحكومية. كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- التأثير البيئي.
- السمعة والانطباع العام.
- التأثير المجتمعي.
- تأثير بيئة العمل.
- الجوائز والتغطية الإعلامية.
- نتائج المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه والطاقة.
- نتائج تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي بشكل خاص.
- نتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب- مؤشرات نتائج المجتمع:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع.
- الالتزام بالتشريعات والحاكمية المؤسسية.

- الأداء الخاص بالصحة والسلامة.
- الأداء المسؤول حول المشتريات والمصادر.

9. النتائج الرئيسية Business Results

التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل.

أ- مخرجات الأداء الرئيسية:

هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها. يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالاتفاق مع أصحاب العلاقة المعنيين.

ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي:

- نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية .
- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
- مؤشرات حول درجة الالتزام بالموازنة.
- مؤشرات تتعلق بتحصيل الإيرادات وخفض التكاليف وترشيد النفقات.
- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق أهداف المعرفة وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
- مؤشرات تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى (نقل المعرفة المتبادل).

ب- مؤشرات الأداء الرئيسية:

هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وهي تساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية.

ويمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء ما يلي:

- المؤشرات المالية.
- مؤشرات أداء العمليات الرئيسية.
- أداء الشركاء والموردين.
- التقنيات والمعلومات والمعرفة.

الأوزان النسبية لمعايير الأنموذج الأوروبي للتميز 2013:

جميع المعايير تأخذ الوزن النسبي (10%)، ما عدا نتائج متلقي الخدمة تأخذ الوزن النسبي (15%)، والنتائج الرئيسية تأخذ الوزن النسبي (15%)، وذلك بحسب آخر تعديل لها في العام 2010 (Thawani, 2013:1) (Ionica et al, 2010:130). ويتضح ذلك في الشكل رقم (2.6).



الشكل رقم (2.6)

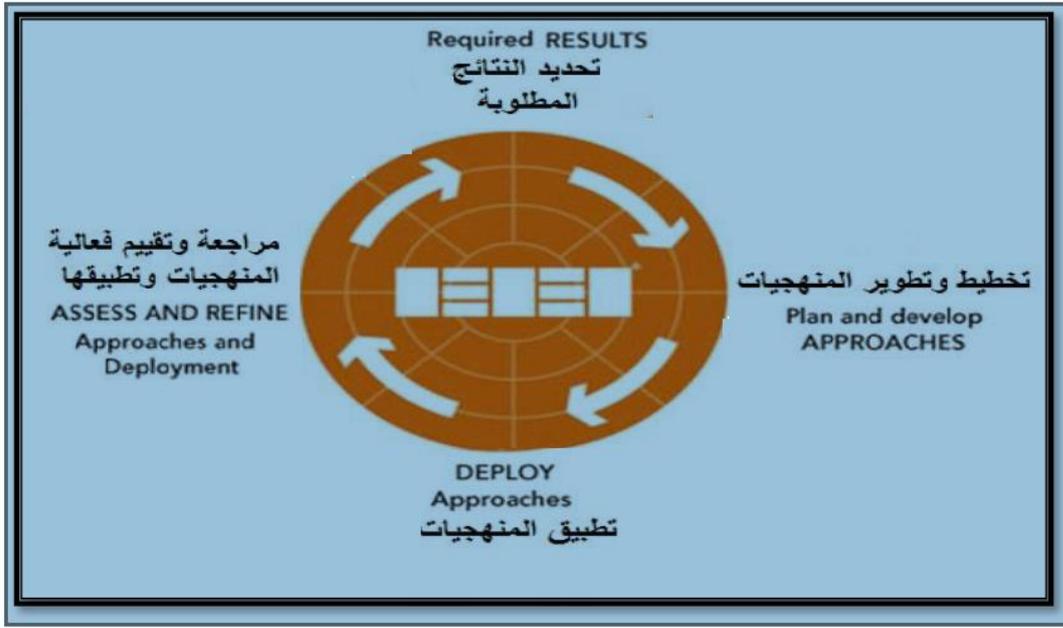
الأوزان النسبية لمعايير الأنموذج الأوروبي للتميز 2013 بحسب آخر تعديل لها في العام 2010 المصدر (Ionica et al,2010:130).

المكون الثالث: آلية الرادار (RADAR METHODOLOGY 2013):

يشكل منهج رادار لقياس ووضع نقاط وعلامات التقييم أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (العايدي، 2009:5). وتتكون آلية الرادار من أربعة عناصر موضحة في الشكل رقم (2.7) وهي:

- النتائج (R) RESULTS
- المنهجية (A) APPROACHES
- التطبيق (D) DEPLOY
- التقييم والتحسين (AR) ASSESS & REFINE

إن المبدأ الرئيسي لاستخدام الرادار هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن، فإن درجتها إزاء الأنموذج سترتفع. تم تخصيص 50% من الدرجات للممكنات (الوسائل) Enablers وتخصيص 50% منها للنتائج Results، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية الدورة السابعة (2015/2014)، 26).



شكل (2.7) / مكونات آلية الرادار (2013) المصدر: (www.efqm.org).

- إن منطق الرادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة. يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أي مؤسسة. بنظرة عامة، يعبر منطق الرادار عن حاجة أي مؤسسة إلى:
1. تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من استراتيجياتها. (ماذا نحاول أن نحقق؟)
 2. الإعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة حالياً وفي المستقبل. (كيف نحاول أن نحقق ذلك؟)
 3. تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ. (كيف وأين ومتى تم تطبيق ذلك؟)
 4. تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر (كيف يمكن قياس فاعليتها؟) (ماذا نتعلم؟ وما التحسينات التي يمكن أن نقوم بها؟)
- (www.efqm.org).

وتعد آلية الرادار الابتكار ذو القيمة العالية بالمقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى، حيث إنه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري، وقيمه الابتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئاً غير ملموس يمكن قياسه الكيفي، ولكن يصعب قياسه الكمي، أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكننا من معرفة نقاط القوة ومناطق فرص التحسين والتي نقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي (شعبان، 2014).

استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في المؤسسات التعليمية:

تم بناء الأنموذج الأوروبي للتميز للتطبيق في المؤسسات التجارية، إلا أنه بعد تعديله وتطويره أصبح بالإمكان تطبيقه بفعالية في المؤسسات التعليمية، فعند تطبيق المحاور التسعة الخاصة بالأنموذج بالشكل الصحيح والمتوازن، ومن ثم مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة التعليمية بهذه المحاور، نستطيع بذلك تحديد نقاط القوة وفرص التحسين (المزين والغامدي، 2010:756).

يعتبر أنموذج التميز أداة عملية تستخدم بشكل كبير في المؤسسات التعليمية في إجراء عملية التقييم الذاتي لها، و يعتبر أيضاً إطاراً مفيداً لعمليات المراجعة الخارجية، وكذلك هيكلاً مفيداً لنظام إدارة المؤسسة التعليمية. يقوم أنموذج EFQM بفحص وظائف المؤسسة التعليمية وعملياتها ونتائجها ككل. تحدد المؤسسات التعليمية المتميزة المستفيدين الرئيسيين ومجموعات المستفيدين الذين تقدم لهم الخدمات التعليمية، ويوضح الأنموذج الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهم، وبناء على ذلك تطور المؤسسات التعليمية الخدمات التعليمية المقدمة. وتتابع المؤسسات رضا المستفيدين وتتوقع تطورها. ويمكن للمؤسسات التعليمية المتميزة إيجاد قيمة مضافة من خلال الشراكات. ويستخدم منطق الرادار في أنموذج EFQM كأداة لتخطيط وتقييم التحسين في المؤسسة التعليمية، حيث تضع المؤسسة الأهداف وتتوقع النتائج والمستوى المرجو لها. ثم تتبنى المؤسسة التعليمية استراتيجية وتحدد وتختار منهجيات وعمليات مناسبة تقود إلى تنفيذ مترابط وملائم لها، ثم تقيم المؤسسات عملياتها بشكل مستمر وتحسن من أساليب العمل وطرق التنفيذ، وتقوم بمراجعة الأهداف مقارنة بالنتائج المتحققة. تراجع وتقيم المؤسسات المتميزة أداءها معتمدة على النتائج المتحققة، وتقرن النتائج وأفضل الممارسات مع غيرها من المؤسسات التعليمية الوطنية والدولية (www.oph.fi/english).

فوائد التقييم الذاتي للمدرسة بواسطة أنموذج التميز الأوروبي EFQM:

1. تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في المدرسة.
2. توفير منهج منظم معتمد على الحقائق لتقييم المدرسة والتقييم المرحلي لها.
3. تدريب العاملين في المدرسة بما يتماشى مع المفاهيم الكامنة وراء التميز المؤسسي.
4. إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المدرسي على جميع المستويات.
5. التقييم من قبل المدرسة يتعلق بالمستويين الكلي والجزئي.
6. إمكانية مقارنة المدرسة نفسها والمدارس الأخرى لمتطلبات أنموذج التميز EFQM.
7. تنسيق تحسينات شاملة أثناء التشغيل العادي للمدرسة.
8. تحسين وتطوير لبرامج المدرسة واستراتيجياتها.

9. التحضير للحصول على شهادة سلطات التعليم للجودة.

(Nazemi, Alishiri, 2015:615)

لقد تم استخدام الأنموذج الأوروبي في العديد من المؤسسات التعليمية بأوروبا، حيث يؤدي إلى تعزيز دور المؤسسة التعليمية في إعداد مجتمع المعرفة، من خلال تحسين إدارة المؤسسة، لضمان أن الخدمات التعليمية تلبى احتياجات المجتمع، كما يعمل على مساعدة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التعلم مدى الحياة بالتقييم الذاتي لرفع جودة التعليم، وتحسين الكفاءة والفعالية، مما يسهم في إصلاح التعليم (حمودة، 2009: 338).

وتتبنى العديد من نماذج التميز المدرسي هذا الأنموذج. ومثال على ذلك الأنموذج المدرسي للتميز SEM الذي يعتبر أداة للتقييم الذاتي في المدارس، والذي تم تكيفه من نماذج مختلفة للجودة تستخدمها مؤسسات الأعمال، وعلى رأسها الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، ويستخدم SEM في المدارس في سنغافورة منذ العام 2000 (Ng, Chan, 2008:491).

وقد حصلت جامعة النجاح الوطنية في فلسطين على شهادة التميز الأوروبي التي تمنحها المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، وذلك في العام (2012) (موقع جامعة النجاح، 2012). وأكدت العديد من الدراسات على صلاحية الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM للتطبيق على المدارس والمؤسسات التعليمية منها: دراسة (Nazemi, Alishiri, 2015)، ودراسة (Jambor, 2010)، ودراسة (Ioncica et al., 2009) ودراسة (Saraiva et al., 2003).

وبهذا يتضح بعد الانتهاء من المحورين الأول والثاني، والمتعلقين بإدارة التميز والأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، أهمية تبني إدارة التميز من قبل مديري المدارس للارتقاء بمؤسساتنا التعليمية، وصلاحية الأنموذج الأوروبي للتميز لتقييم الأداء فيها. وبناء على ذلك قامت الباحثة في دراستها باستخدام مكنات الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، وذلك للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة التميز. وستحاول الباحثة في المحور الثالث جادة أن تبرر تطبيق دراستها على المدارس الثانوية على وجه الخصوص.

المحور الثالث

المدرسة الثانوية في محافظات غزة

المقدمة:

تعتبر مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل في سلسلة المراحل التعليمية المختلفة. فهي لا تعد الطلاب للمرحلة الجامعية فحسب، بل تتزامن مع أهم وأخطر مرحلة في حياة الطلاب وهي مرحلة المراهقة، حيث يتم في هذه الفترة بناء شخصية الطالب وإكسابه القيم والاتجاهات السلوكية السليمة. ومن هنا يظهر دور مدير المدرسة الثانوية والمعلمين في العمل المدرسي في هذه المرحلة الصعبة في تكوين شخصية الطالب وتوسيع مداركه وتقويم سلوكه. والمهام الجسام الملقاة على عاتقهم جميعاً لتذليل الصعاب وتوفير العوامل والمناخ المدرسي المناسب الذي يساعد على تحقيق أهداف هذه المرحلة الحرجة واجتيازها بسلام.

وتعد المرحلة الثانوية أهم المراحل في بنية التعليم العام، والحلقة الوسطى بين التعليم الأساسي والتعليم العالي. وتتميز هذه المرحلة بجملة من الخصائص المهمة التي تتطلب من القائمين على النظام التعليمي ترجمتها إلى برامج علمية وتربوية، تحقق الطموحات من جهة، وتستوعب التجديدات العالمية الناجحة وتتفاعل معها من جهة أخرى. كما يعد التعليم الثانوي مرحلة مهمة وحاسمة للمتعلمين في التعليم العام، حيث يفترض في هذا التعليم أن يعد الطلاب والطالبات إعداداً شاملاً متكاملماً مزوداً بالمعلومات الأساسية والمهارات والاتجاهات التي تنمي شخصيتهم من جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية، وينظر لهذا التعليم باعتباره قاعدة للدراسة في الجامعة، وتأهيلاً واستثماراً في رأس المال البشري للحياة العملية (فرج، 2009:365).

مرحلة التعليم الثانوي:

هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012:8).

أهداف التعليم الثانوي:

يرى العاجز (2000) أن الدراسة في هذه المرحلة تهدف إلى:

1. تكامل إعداد الطلبة في نواحي النمو الجسمية والعقلية والاجتماعية والوجدانية والروحية.
2. تزويد الطلبة بما يحتاجونه من العلوم والآداب والفنون والمهارات العملية بما يمكنهم من مواصلة الدراسة بمرحلة التعليم العالي (العاجز، 2000:108).

في حين يرى الفالوقي والقذافي (1997) أن التعليم الثانوي يهدف إلى:

1. إكساب الطلاب المفاهيم العلمية الإنسانية وتسخيرها لخدمة المجتمع.

2. تزويد الطلاب بالمهارات الفكرية ومناهج البحث العلمي.
3. تحسين مهارات الطلاب اللغوية وقدراتهم الأدائية وإعدادهم مهنيًا وتكنولوجياً.
4. تنمية تقدير المسؤولية واحترام القانون والقيم.
5. تكوين اتجاهات الشعور بالانتماء والقدرة على التكيف.
6. تقدير نجاحات الإنسان وقبول مسؤولية المواطنة وإدراك المواقف والأحداث الدولية.
7. إكساب الطلاب حاسة التذوق الفني وتقدير الجمال.
8. مساعدة الطلاب على معرفة ذواتهم وتقدير الآخرين (الفالوقي والقذافي، 1997:124).

وظيفة المدرسة الثانوية:

يرى مصطفى (2002) أن المدرسة الثانوية تحفز الطلاب على:

1. التوجيه نحو تطبيق مهارة التعلم الذاتي.
2. اكتساب مهارات التفكير العلمي الذي يؤدي بهم إلى حل المشكلات الدراسية والمشكلات الخاصة.
3. تزويد الطلاب بخبرات ومهارات تساعدهم على تكوين الاتجاهات العلمية السليمة، كما تؤهلهم لاستخدام الوسائل والأساليب العلمية استخداماً ينفعهم في حياتهم الخاصة.
4. تنمية قدرة الطلاب على المشاهدة العلمية الدقيقة ورصد التطور السريع في مجالات العلم والتكنولوجيا.
5. جذب انتباه الطلاب نحو العصر الذي يعيشونه، وتعديل مفاهيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم بما يتناسب ومتطلبات هذا العصر.
6. تزويد الطلاب بقدر مناسب من الحقائق العلمية بحيث تساعدهم على فهم وإدراك ظواهر الطبيعة والحياة من حولهم، وتقصي أسبابها بما يمكنهم من التحكم أو السيطرة على البيئة والانتفاع بمواردها (مصطفى، 2002:19، 20).

وترى الباحثة أن المدرسة الثانوية تتجح في تأدية وظيفتها ورسالتها إذا نجحت في التوفيق بين جميع هذه الجوانب دون الاهتمام بجانب وإهمال الآخر. وهذا يتطلب مدير مدرسة مبدع وعلى قدر من الكفاءة والمسئولية وعلى دراية بخصائص هذه المرحلة وأهميتها.

أهمية التعليم الثانوي:

يحدد الفالوقي والقذافي (1997) أهمية التعليم الثانوي في النقاط الهامة التالية:

1. المراهقة والتغيرات الجسمية والسلوكية: إن سنوات التعليم الثانوي بمرحلتيه الأولى والثانية تغطي فترة حرجة في حياة الشباب هي فترة المراهقة وما يصحبها من تغيرات أساسية في

- البناء والإدراك والسلوك، وما يتبعها من متطلبات أساسية لكل ناحية من نواحي النمو التي تكون شخصية الفرد وتحدد سلوكه وعلاقاته وتحتم على المدرسة الثانوية أن توفر العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق تلك المتطلبات.
2. الارتباط بمشكلات المجتمع: كثيراً ما تتبع مشكلات الفرد المراهق من مشكلات المجتمع الذي يعيش فيه، وترتبط ظروفه بأحوال هذا المجتمع.
3. المرحلة العنبرية: يتصل التعليم الثانوي اتصالاً وثيقاً بما يسبقه وما يلحقه من مراحل التعليم، تلك الصلة التي تتطلب الدقة في تخطيط مناهجه ومناشطه.
4. التنمية الاجتماعية والتطور الحضاري: التعليم الثانوي ليس نوعاً من الترف أو الرفاهية التعليمية، وإنما يمثل فترة الإعداد الجاد للمواطن وبناء الأطر الفنية المتوسطة التي تحتاجها التنمية وتساهم بجدية في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع في الرقي والتطور الحضاري (الفالوقي والقذافي، 1997: 122-123).

أبرز صفات مدير المدرسة الثانوية:

1. صفته القيادية التربوية، تعد الأمل في التطوير والتقدم المنشود في مجال العمل التربوي، فلا خير يرجى ما لم تكن ثمة ريادة فعالة .. فإما أن يجعل من جهده رائداً للنجاح، أو يصبح عامل إعاقة وهدم، فهو المثل الذي يحتذى به من قبل الآخرين، لذلك قيل "كما يكون المدير تكون المدرسة".
2. إن منصب مدير المدرسة الثانوية يتطلب مهارات فنية وقدرة على العمل مع الآخرين وعلى الإحساس بمسؤوليات الوظائف المختلفة للعملية التربوية، حتى يكون أقدر على استخدام أمثل السبل لتحقيق الأهداف التربوية.
3. لا بد أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية حيوية، دمثة، محبوبة. فهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع، وهو مثل أعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معه، وحتى يصنع النجاح لا بد له من أن يكون أيضاً جديراً بالاحترام، والتقدير، وأهلاً بثقة جميع من له صلة تربوية وإدارية معه.
4. وإدراك المدير الواعي للمرحلة الثانوية، بأهدافها العلمية والتربوية وخصائصها يسهل له نجاح عمليات التخطيط والتنفيذ والوصول إلى التقويم السليم (البرادعي، 1988: 102).

وترى الباحثة أن هذه الصفات على أهميتها تتطلب إعادة النظر بمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك لأن المدير التقليدي غير مؤهل لتحمل أعباء المدرسة الثانوية على خصوصيتها وأهميتها.

تنويع المسارات الخاصة بالتعليم الثانوي الفلسطيني:

تم تنويع مسارات التعليم في المراحل الثانوية بحسب رغبات الطلبة ومهاراتهم. وإعطاء فرصة للطلبة للاختيار وبخاصة ذوو الحاجات الخاصة. وتم استحداث فرع التعليم الشرعي وإقراره في العام 2012 كتخصص جديد يختاره الطالب بعد الصف العاشر لغرس القيم الإسلامية والتربية على أساس العقيدة والتفقه في أمور الدين. وتم وضع حجر الأساس للمدرسة المهنية الماليزية للارتقاء بالتعليم المهني (الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم 2014-2019:13).

ويرى العاجز (2000) أن هذه المرحلة مهمة في حياة الطالب، فالفرد في هذه المرحلة يبدأ مرحلة النضج والتفكير وتكوين الاتجاهات والميول والرغبات، فهي إذاً مرحلة الاختيار، مرحلة يقف فيها الطالب على مفترق طرق، إما أن يتجه إلى طريق تؤدي به إلى النجاح والتفوق والإبداع والتوافق مع نفسه ومجتمعه، وإما أن يتجه إلى طريق تؤدي به إلى عكس ذلك تماماً، فتبدأ المشاكل النفسية والاجتماعية في الظهور، وعدم الرضا عن النفس وعدم التوافق مع نفسه ومجتمعه. لذلك من الضروري أن يكون للطالب في هذه المرحلة الحرية في اختيار ما يريده حتى يكون ذلك دافعاً له للنجاح والتفوق، وبحيث يسير كل طالب ضمن إمكانياته وقدراته، وفي المجال الذي يحبه ويرغبه، تحقيقاً لمبدأي مراعاة الفروق الفردية ومفهوم التخصص المبكر الذي هو سمة العصر الذي نعيشه (العاجز، 2000:190).

إحصاءات خاصة بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة:

بلغ عدد المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة "145" مدرسة، كما بلغ عدد الطلاب فيها "57912" طالباً وطالبة، وبلغ عدد المعلمين "4847" معلماً ومعلمة، وذلك في العام الدراسي (2015/2014) موزعة على المديرية المختلفة. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015). ويتضح ذلك في الجدول التالي رقم (2.1).

الجدول رقم (2.1)

أعداد المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة،

وعدد الطلاب وعدد المعلمين فيها بحسب المديرية في العام الدراسي (2015/2014)

م	المديرية	عدد المدارس	عدد الطلبة	عدد المعلمين
1.	غرب غزة	27	12534	879
2.	شمال غزة	22	10274	779
3.	شرق غزة	23	7692	649
4.	الوسطى	27	9228	910
5.	خان يونس	14	6705	585
6.	شرق خان يونس	16	4487	449
7.	رفح	16	6992	596
	المجموع	145	57912	4847

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، السجلات الرسمية للإدارة العامة للتخطيط التربوي: 2015)

ونظراً لأهمية وخصوصية مرحلة التعليم الثانوي، وكونها أهم مراحل التعليم العام، ارتأت الباحثة ضرورة الاهتمام بها وتسليط الضوء عليها. لذا اقتصرت دراستها الحالية على المدارس الثانوية على وجه الخصوص.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

- ◀ أولاً : الدراسات التي اهتمت بإدارة التميز والأنموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- الدراسات العربية
 - الدراسات الأجنبية
- ◀ ثانياً : التعقيب على الدراسات السابقة .

الدراسات السابقة

تمهيد:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربوي ووقفت على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة؛ للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها. واستعرضت الباحثة الدراسات التي اهتمت بإدارة التميز والأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، وذلك حسب الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

1) دراسة آل كردم والبدوي (2015) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية". السعودية.

هدفت وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واقتصرت على معايير ومؤشرات التميز بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير .

وتوصلت إلى تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بالمملكة العربية السعودية تكون من عدد من العناصر بداية من الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، ونهاية بالضمانات التي تعمل على تطبيقه. وأوصت الدراسة بإنشاء مراكز للتميز في الإدارات التعليمية والمدارس في منطقة عسير، وتخصيص لجنة لفحص وتقييم ومراجعة أداء المدارس على أن تتكون من فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم. واقترحت الدراسة مقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وبين الدول العربية والأجنبية، وتقييم دور جوائز التميز بوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين.

(2) دراسة الزائدي (2014) بعنوان "مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف". السعودية.

هدفت التعرف إلى درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية)، كما هدفت التعرف إلى درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم. وكشفت الدراسة عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس لدرجات تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارسهم ودرجة إسهامها في تحسين الأداء التي تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، الخبرة)، وكشفت أيضاً عن العلاقة الارتباطية بين درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف وبين مدى تحسن الأداء الإداري لمديري المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تم بناء استبانة مكونة من محورين يقيس الأول منها درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، تكونت من (34) فقرة، وتوزعت على أربعة أبعاد هي: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية)، بينما يقيس المحور الثاني درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، حيث تكونت من (31) فقرة توزعت على أربعة مجالات وهي: (التخطيط، التنظيم والاتصال، التنسيق والتوجيه والمتابعة، الرقابة والتقويم). وطبقت أداة الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف والبالغ عددهم (368) مديراً ومديرةً .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (86.2%). وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب التالي: مجال الثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.6%)، بينما جاء مجال التنمية المهنية في المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.6%)، ثم مجال الجودة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85.4%)، تبعه مجال التميز القيادي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (84.8%)، وجميعهم حصلوا على درجة تقدير بدرجة كبيرة جداً.
- أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة مساهمة جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت كبيرة، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي: مجال التخطيط في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، مجال

التوجيه والاشراف والمتابعة في المرتبة الثانية، أما مجال الاتصال واتخاذ القرار فقد حظي بالمرتبة الثالثة، تبعه بعد ذلك مجال التنظيم والتنسيق في المرتبة الرابعة، وجميعهم بدرجة كبيرة.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارسهم ومدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والجنس ونوع المدرسة والخبرة.

• تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجات تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام وبين مدى تحسن الأداء الإداري لمديري المدارس . وأوصت الدراسة بالعمل على اعتماد معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز؛ للمفاضلة بين مدارس التعليم العام والترشيح للتعليم الأكاديمي المدرسي كونها متحققة بغالبيتها في مدارس التعليم العام.

(3) دراسة النجار(2014) بعنوان: "درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره". غزة.

هدفت التعرف إلى درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمحافظات غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، اسم المؤسسة، سنوات الخدمة)، وذلك في ضوء المعايير الآتية: (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف تتعلق بالمعايير السابقة .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم أداة الاستبانة المكونة من (70) فقرة، وطبقها على مجتمع الدراسة المتألف من جميع العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة والبالغ عددهم (106) عضواً. كما استخدم أداة المقابلة مع مديري عام التعليم الشرعي ومنسق التعليم الشرعي .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- بلغت درجة تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز لجميع المعايير (76.26%) بدرجة عالية. وقد توافرت المعايير على الترتيب كالتالي : معيار نطاق عمل المؤسسة (84.40%) بدرجة عالية جداً، معيار القيادة والإدارة في المؤسسة التعليمية (78.31%) بدرجة عالية، معيار الموارد المالية والمادية (76.55%) بدرجة عالية، معيار التخطيط المؤسسي (73.81%) بدرجة عالية، معيار الخدمات المقدمة للمجتمع (73.61%) بدرجة عالية، معيار الموارد البشرية (71.87%) بدرجة عالية.
 - أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الأداء المؤسسي لمؤسساتهم التعليمية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث ومتغير (اسم المدرسة) لصالح مدرسة الأوقاف الشرعية للبنات .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الأداء المؤسسي لمؤسساتهم التعليمية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغيري (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- وبناء على نتائج الدراسة، أوصى الباحث عدة توصيات أهمها :**
- تعزيز التواصل مع المؤسسات صاحبة التجارب الناجحة والمتميزة للاستفادة منها .
 - اعتماد التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة على مفاهيم ومعايير التميز بهدف تحسين أدائهم .

4) دراسة الدجني (2013) بعنوان : "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره " غزة.

هدفت التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة)، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج البنائي

التطويري ، واستخدم أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على جميع العاملين في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة والبالغ عددهم (178) عضواً، كما استخدم الباحث المجموعة البيرية كأداة لتطوير الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم .

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز بلغت (78.67%) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز في مجالات (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة للمجتمع) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي، إداري) .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير (اسم المدرسة) لصالح مدرسة دار الأرقم الأساسية للبنين .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز في مجالات (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين لديهم خدمة أقل من 5 سنوات.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث عدة توصيات أهمها :

- إعادة النظر في أنظمة وآليات تقييم الأداء المتبعة في مدارس دار الأرقم مع ضرورة إطلاع العاملين على مستوى أدائهم بشكل دوري، مع وضع خطط للتحسين المستمر .
- اعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر للوقوف على مدى التطورات المتحققة بين فترة وأخرى ، واستخدام النتائج كتغذية راجعة لعمليات التخطيط المستقبلية .

5) دراسة سهمود (2013) بعنوان "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM " غزة.

هدفت الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج وأهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60%. ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تبني جامعة الأقصى لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM؛ لأن ذلك سيمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.
- أهمية تدريب جميع العاملين في الجامعة على مفاهيم ومعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM .

6) دراسة قادة (2012) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

الجزائرية- دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة." الجزائر.

هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث، بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، بالإضافة إلى المعلومات التي حصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة مع بعض المفتشين بسلك التربية والتعليم وبعض موظفي مديرية التربية لولاية سعيدة .

وتم توزيع ثلاثة استبانات وجهت لكل من المدراء والأساتذة وتلاميذ السنة الرابعة. وقد تضمنت الاستبانات الثلاث مجموعة من العبارات تخص محاور الدراسة وهي : جودة الإدارة المدرسية، جودة المعلم، جودة التلميذ، جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته، حيث اشتملت الاستبانة الموجهة للمدرء على محورين (جودة الإدارة المدرسية، جودة المعلم)، أما الاستبانة الموجهة للمعلمين فقد اشتملت على خمسة محاور (جودة المعلم، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته)، أما الاستبانة

الموجهة للتلاميذ فقد اشتملت على ثلاثة محاور (جودة التلميذ، جودة المعلم، جودة المناخ التعليمي وملاءمته). وأجريت هذه الدراسة على عينة عددها (27) مدرسة أي بنسبة قدرها (52.94%) من مجتمع الدراسة وقد اختيرت بالطريقة العشوائية التطبيقية. ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات البحث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء.
 2. لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المعلمين والتلاميذ.
 3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة كل من (الإدارة المدرسية، المعلم، التلميذ، المنهج الدراسي والمناخ التعليمي وملاءمته).
 4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية). وأوصت الدراسة بما يلي:
 - ضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في النظام التعليمي في الجزائر.
 - تزويد المؤسسات التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالٍ ويمتلكون المهارات الإدارية والتربوية، وبمعلمين مؤهلين علمياً وتربوياً ليقوموا بواجبهم على أكمل وجه.
- 7) دراسة أبو عبده (2011) بعنوان : "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها". نابلس.
- هدفت التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور كل من المتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والسلطة المشرفة على ذلك). واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم اداة الاستبانة المكونة من (104) فقرة، وضم مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة للسلطة الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية ، والبالغ عددهم (227) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة قوامها (132) فرداً من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات بلغت (68%) بدرجة متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، السلطة المشرفة).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) ولصالح فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات .
- وأوصت الباحثة بضرورة وضع نظام وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي، بالإضافة الى أهمية وضع اللوائح التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة .
- (8) دراسة العساف والصريرة (2011) بعنوان: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة." الأردن.
- هدفت تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، وذلك للوصول إلى تعميمات مقبولة كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئة التربوية. وقد تمكن الباحثان من تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسة هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة. كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج.
- (9) دراسة جميل وسفير (2011) بعنوان: "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المؤسسات." الجزائر.
- هدفت التعرف إلى ماهية التميز في أداء منظمات الأعمال، والوقوف على مراحل تطور أدبيات الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وكيف أدت في النهاية لبزوغ ما يعرف بالتميز في الأداء، وذلك بهدف الوقوف على مناهج ذلك التميز، وكيف يمكن تحقيقه في مؤسسات الأعمال. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

حدث في السنوات الأخيرة العديد من التغييرات على ساحة الاقتصاد العالمي، من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية، الأمر الذي أصبحت معه مناهج وطرق إدارة الجودة الشاملة التي أدت إلى نجاح وتفوق معظم المؤسسات التي تبنتها - غير قادرة على قيادة ودفع عملية التحسين والنجاح في موقع السوق. ولقد ظهرت حاجة ماسة لبحث المؤسسات عن منهج فكري وأسلوب إداري يلي طموحاتها في إحراز التفوق والتميز في الأداء، من هنا سعت العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أمريكا وأوروبا إلى صياغة وتوظيف مناهج متطورة لإحراز التميز في أداء الأعمال، وأدت تلك المحاولات إلى ولادة ما يعرف بأنموذج جائزة بالدريج والأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة، اللذان أحدثا ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء مؤسسات الأعمال.

10) دراسة عبد الكبير وآخرون (2011) بعنوان " نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية." اليمن.

هدفت إعداد معايير ومؤشرات مقترحة لمعرفة نظام تقويم فاعلية الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية. وهذه المعايير والمؤشرات تتعلق بتقويم فاعلية كل من: (أداء مدير المدرسة للوظائف الإدارية والفنية للمدرسة، أداء المعلمين، المنهاج المدرسي، أداء التلميذ، مقومات وتجهيزات المبنى المدرسي)، كما هدفت إلى إعداد نظام مقترح لتقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي.

اتبع الباحثون المنهج الوصفي في الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (141) فقرة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من المدراء والمديرات، والمعلمين والمعلمات والوكلاء، بالإضافة إلى الموجهين الفنيين. وقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة عددها (32) مدرسة، وذلك نظراً لصعوبة مسح جميع المحافظات اليمنية، حيث يبلغ عدد جميع المدارس فيها (11513) مدرسة.

وبناءً على نتائج الاستبانة توصل الباحثون إلى نظام مقترح لتقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية. ويتكون التصور المقترح مما يلي:
المجال الأول: معايير ومؤشرات لتقويم الفاعلية في تأدية مدير المدرسة للوظائف الإدارية والفنية المدرسية.

المجال الثاني: معايير ومؤشرات لتقويم الفاعلية التعليمية.

المجال الثالث: معايير ومؤشرات لتقويم مقومات وتجهيزات المبنى المدرسي.

وأوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم عدة توصيات من أهمها إقرار النظام المقترح للتقويم الشامل للأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي، واعتماده وثيقة أساسية في نظامها التربوي.

11 دراسة شوقي (2010) بعنوان: " إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المؤسسات في عصر العولمة والمنافسة " الجزائر.

هدفت تسليط الضوء على مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانتها المرموقة في نظرية المؤسسات وأسسها وأهم مداخلها، كما تبرز هذه الدراسة أشهر النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المؤسسات ومن أهمها الأنموذج الأوروبي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها:

- تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوءها صنع واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة. وهي كفلسفة لها أسس ومبادئ تسعى من خلالها إلى تثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل في كل الجوانب وبشكل يختلف عن المتنافسين.

- إدارة التميز منظومة إدارية متكاملة لها مدخلات وبها عمليات وينتج عنها مخرجات .
- منهجية إدارة التميز وغاياتها تتحقق في مداخل متعددة على رأسها: الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وهندرة العمليات، وغيرها .

- يوجد في العالم نماذج عديدة لإدارة التميز وعلى رأس هذه النماذج وأشهرها الأنموذج الأوروبي والأنموذج الأمريكي. وهذه النماذج بمثابة دليل يوضع تحت تصرف المؤسسات لإرشادها نحو تحقيق التميز في الأداء. كما تقدم هذه النماذج جوائز تحفيزية للمؤسسات المتميزة على حسب معايير وأسس التقييم المحددة مسبقاً .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعض التوصيات ومن أهمها البحث عن أنجع الأساليب في الظروف الحالية لتحقيق الأهداف لضمان البقاء والاستمرار. ولعل إدارة التميز هي الخيار الأمثل إن لم يكن الخيار الوحيد .

12 دراسة المزين والغامدي (2010) بعنوان: "الأنموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير". السعودية.

هدفت التعرف إلى المعايير اللازمة للتميز وفق الأنموذج الأوروبي EFQM وتحديد أهم فوائده تطبيق نماذج التميز . واعتمد الباحثان المنهج الوصفي النظري لهذه الدراسة الذي يعتمد على

تحليل التميز وفق المعايير المعتمدة من المنظمة الأوروبية للتميز EFQM المبنية على منهجية الرادار RADAR، وقد تضمن ذلك جانبين:

الأول: الجانب الوصفي النظري .

الثاني: الخبرة المكتسبة من عمل معدي هذه الدراسة في وحدة الجودة بتعليم المنطقة الشرقية للبنين في المملكة العربية السعودية، وكذلك الحصول على شهادات معتمدة من المنظمة الأوروبية للتميز EFQM.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- الجودة والتميز متلازمان، فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني، فالعلاقة بينهما علاقة تلازميه
- الجودة تهتم بجميع مكونات النظام التعليمي من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- ضعف ثقافة بناء نماذج التميز وفق معايير محلية تواكب النماذج العالمية، وتبدأ من حيث انتهى الآخرون.

وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان عدة توصيات منها:

- العمل على إنشاء إدارة للجودة في جميع إدارات التربية والتعليم تعنى بوضع المعايير ونماذج التميز التي تتوافق مع النماذج العالمية المختلفة .
 - ضرورة تبني مبادئ وأنظمة الجودة، وتطبيقها على إدارات التربية والتعليم بالمملكة.
- 13** دراسة ناصف وهاشم (2010) بعنوان: "رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية" مصر .

هدفت وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظاهرة محل البحث، واستعان الباحثان بأراء مجموعة من الخبراء التربويين والمتخصصين للوصول إلى رؤية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة.

وتوصل الباحثان إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، حيث اعتمدت هذه الرؤية على توفر ركيزتين أساسيتين لتحقيق التميز في الأداء المدرسي وهما: بنية تنظيمية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة، وجائزة تمنح للمدارس المتميزة. وأوصى الباحثان بعقد مؤتمر سنوي لجائزة مصر الوطنية لتميز الأداء المدرسي تنظمه وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع هيئة الاعتماد ويحضره القيادات بالمدارس الحكومية والخاصة لتقاسم المعلومات وممارسات الأداء المتميز بينهم، ويتم فيه شرح لمعايير التميز وشروط وضوابط التقدم للجائزة .

14) دراسة بن عبود (2009) بعنوان: " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. " السعودية.

هدفت الكشف عن أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة في عدة مجالات منها الخدمات التعليمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء، لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسة وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز.
 - تمثل برامج التميز مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا العاملين، وتحديد جوانب القوة، وتشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى نحو ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز .
 - توفر نماذج الجودة والتميز منهجاً لقياس الأداء في جميع أرجاء المؤسسة وتطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر الذي يحقق الكفاءة والفعالية .
- ويرى الباحث أن إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام نماذج الجودة والتميز وتحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إداري معاصر هو التحسين المستمر من أهم ملامح التحول المنشود في القطاع الحكومي.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معايير جوائز الجودة الوطنية وشموليتها لتحقيق جودة الخدمة والتميز في القطاع الحكومي، ودعم فعالية عملية التقييم التي يقوم بها البرنامج من خلال التركيز على مناسبة وصلاحيات المقيمين للقيام بعملية التقييم وضرورة توافر درجة عالية من الموضوعية لديهم وبناء وتحديث وتطوير المؤشرات والمقاييس اللازمة لقياس كفاءة الأداء .

15) دراسة حمودة (2008) بعنوان: "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين". الأردن.

هدفت التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مديريها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث. وقامت ببناء استبانة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة لتحقيق هدف الدراسة. وتكونت

الاستبانة من (75) فقرة موزعة على (9) مجالات تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (50) مديراً ومديرة. وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية :

• أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل مرتفع في المجالات كافة في المدارس الثانوية بوزن نسبي (86%).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي .
وقدمت الدراسة عدداً من الاقتراحات وأهمها :

• أن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث تتعلق بالمدارس الثانوية الخاصة، ولذلك هناك حاجة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة .

• أن هذه الدراسة تناولت مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ، وهناك حاجة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

16) دراسة منصور (2008) بعنوان: "التميز التربوي من منظور إسلامي". غزة.

هدفت تأصيل مفهوم التميز التربوي من خلال استقراء الآيات الكريمة وبعض الأحاديث الشريفة وبعض أقوال العلماء المسلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل المحتوى من ناحية كيفية كأحد تقنيات المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة تأكيد الإسلام على مفهوم التميز القائم على الإتقان والإحسان، وانطلاقه من تميز التربية الإسلامية ومنهاجها أهدافاً وأساليباً ومحتوىً وتقويماً، وهو تميز عقدي أخلاقي تربوي.

وكشفت الدراسة عن كثير من مقومات التميز التربوي مثل تقديم التربية على التعليم، ومنظومة من القيم التربوية الإسلامية، ونوعية متميزة من الأداء، ووجود المعلم القدوة، وتعليم التفكير الإبداعي وربطه بالإيمان، إلى جانب بيئة تربوية مشوقة، وفعالية اجتماعية، وإعلاء لقيمة العلم والمعلم، والتقويم المستمر والأخذ بالمفهوم الإسلامي للشواب والعقاب، والنظام والضبط والانضباط.

وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التميز والإبداع والتقويم، إلى جانب تهيئة مناخ مدرسي ملائم لعملية التعليم والتعلم، وربط أهداف التربية والمدرسة وأساليبها بالهدف الأسمى وهو عبادة الله.

17) دراسة أبو دف والوصيفي (2007) بعنوان: "جودة التعليم في التصور الإسلامي مفاهيم وتطبيقات" غزة.

هدفت تأصيل مفهوم الجودة في التعليم من خلال استقراء الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة، وأقوال علماء التربية المسلمين ذات العلاقة بالموضوع .

وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل المحتوى من ناحية كيفية كأحد تقنيات المنهج الوصفي. وأظهرت الدراسة السبق الإسلامي في التأكيد على جودة التعليم تحت مسميات الإحسان والإتقان والسداد، كما بينت أن هناك العديد من المحفزات القوية الدافعة إلى تحسين التعليم وتجويده بصورة مستمرة، وقد اجتهد علماء التربية المسلمون في تحديد معايير جودة التعليم المتعلقة بعناصر العملية التعليمية وإدارة الصف، كما أمكن التوصل إلى آليات عديدة لضمان جودة التعليم .

وأوصت الدراسة بضرورة وجود مبادرة ذاتية لإصلاح العملية التعليمية وتحسينها في جميع مراحلها مع الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في هذا المجال. كما أوصت بتدريب القيادات التعليمية في كل المواقع على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتشكيل فرق لضبط الجودة في المدارس والمعاهد والجامعات .

18) دراسة العسيلي (2007) بعنوان: "تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل" الخليل.

هدفت التعرف إلى درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (256) مدير ومعلم من المدارس الثانوية في مدينة الخليل. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وفقاً للأدب التربوي، وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن درجة تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس بلغت (69.8%) بدرجة متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب والجنس وسنوات الخبرة .

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة عدة توصيات، ومنها:

• أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تعنى بأمور الجودة الشاملة .

• تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها.

• تدريب المديرين والمعلمين باستمرار وتعريفهم على ثقافة الجودة لرفع مستوى فعالية أدائهم .

19 دراسة دياب (2007) بعنوان: " تطوير أداة لقياس جودة المدارس، وتوظيفها في قياس جودة وتميز مدارس التعليم العام بقطاع غزة " . غزة.

هدفت بناء أداة موضوعية لقياس جودة المدارس في التعليم العام، وتوظيفها في قياس جودة وتميز المدارس في قطاع غزة .

وقد تضمن المقياس في صورته النهائية (82) فقرة تستوفي معايير الصدق والثبات وتغطي أربعة مجالات رئيسية في إدارة الجودة الشاملة، وتم تطبيق المقياس على عينة عشوائية طبقية مكونة من 200 (فرد) من العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية والمدارس الحكومية في مدينة غزة .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• النسبة المئوية لمدى توافر معايير الجودة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة غزة والتي طبقت عليها الأداة هي (62%) وهي نسبة قريبة جداً من المعيار المحدد للقبول في هذه الدراسة.

• أكثر المجالات الأربعة حظاً في نسبته المئوية هو المجال الرابع المتعلق بالتفاعل وخدمة المجتمع المحلي بنسبة (68.9%).

وفي ضوء النتائج واستقراء وتحليل الاتجاهات المعاصرة تمكن الباحث من تحديد الملامح الإجرائية للتصور المقترح وذلك وفقاً لما يلي: (التمهيد للتغيير والتطوير، قيادة الجودة من خلال مشاركة العاملين والطلاب والمجتمع، التخطيط لتحقيق الجودة، التنظيم الإداري للجودة، التدريب المستمر للجودة، تطبيق الجودة وفقاً لخطة مبرمجة زمنياً، رقابة الجودة).

وأوصى الباحث بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل مدارس التعليم العام، والإفادة من هذا المقياس في تحديد مدى توافر معايير الجودة في مدارس التعليم العام بقطاع غزة؛ لغرض تطوير عمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجاته وتجويدها.

20) دراسة الدويري (2006) بعنوان: "إدارة التميز في القطاع العام الأردني. دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز". الأردن.

هدفت تسليط الضوء على واقع إدارة التميز في مؤسسات القطاع العام في الأردن، وذلك من وجهة نظر المديرين في تلك المؤسسات. وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS). ووجهت الاستبانات لعينة من المديرين في (12) مؤسسة حكومية أردنية. وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي:

1. أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة توافر عالية بنسبة (73%)، إلا أن جوائز التميز قد حصلت على درجة توافر عالية جداً بنسبة (85.6%).

2. أن إدراك مدى توافر معايير التميز في المؤسسة يؤدي إلى مستوى عالٍ في تطبيق إدارة التميز.

3. أن النمط القيادي في المؤسسة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز، حيث أن توافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المؤسسة بدرجة عالية.

4. أن معوقات التميز تؤثر سلباً على مستوى تطبيق إدارة التميز في القطاع العام الأردني، حيث إنه كلما قل توافر معوقات التميز كلما أدى ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المؤسسة بشكل أفضل .

5. أن جوائز التميز تلعب دوراً هاماً جداً في تعزيز ثقافة التميز وصولاً إلى إدارة التميز في النهاية، كما أن درجة توافرها جميعها عالية جداً في الحصول على إدارة التميز، وهذا يدل على دور الجائزة في تعزيز التميز الإداري وصولاً إلى إدارة متميزة.

6. اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الحوافز تشجع الموظفين على التميز وبدرجة عالية جداً .

7. اتفاق أفراد العينة على دور الجائزة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين، وتفهم أفراد عينة الدراسة لحقيقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام على أداء الموظفين.

8. أن أهم المعوقات التي تحد من توافر عناصر التميز الإداري هي المعوقات التنظيمية ويليها المعوقات الأخرى.

وأوصت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني.

- ضرورة إيلاء المؤسسات اهتماماً بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها.
- ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية التميز.
- (21) دراسة الصالحي (2003) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". غزة.
- هدفت التعرف إلى أهم الأسس والمبادئ والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى أهم المتطلبات الأساسية لتطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية، كما هدفت إلى تعرف واقع الإدارة المدرسية بمدارس الوكالة والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من (54) فقرة، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (174) مديراً ومديرة من مدارس الوكالة بمحافظات غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- هناك تشابه بين الإدارة المدرسية الفعالة وإدارة الجودة الشاملة لأن كلا منهما يعتمد على القيادة التشاركية، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، والتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات وتفويض السلطات، وتشجيع الابتكار والإبداع.
- من أهم المتطلبات لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية ما يلي:
 - التخطيط الاستراتيجي مدخل لإدارة الجودة بمدارس وكالة الغوث الدولية.
 - إعداد وتطوير البرامج التدريبية لتطوير وتحسين كفايات مديري المدارس.
 - الاهتمام بتحقيق رغبات وحاجات المستفيدين، وتحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
- وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتبني الإدارة العليا بوكالة الغوث الدولية لمدخل الإدارة الشاملة لتطوير النظام التعليمي، كما أوصتها بضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مع توفير المتطلبات المادية والبرامج التدريبية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الابتكار والإبداع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة ناظمي، العشيري (Nazemi, Alishiri, 2015) بعنوان: "الحاجة لتقييم الأداء في المدارس والمؤسسات التعليمية في الجمهورية الإسلامية الإيرانية، والتأكيد على استخدام الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM". إيران.

"The Need to Evaluate the Performance of Schools and Educational Institutions in the Islamic Republic of Iran with Emphasis on the EFQM Model"

هدفت الكشف عن حاجة المدارس والمؤسسات التعليمية في الجمهورية الإسلامية الإيرانية لتقييم الأداء. كما هدفت التعرف إلى الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، وإمكانية استخدامه في عملية تقييم الأداء في المدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك باعتباره أحد النماذج الحديثة التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

وكشفت الدراسة عن أهمية تقييم الأداء واعتباره محوراً لجميع السياسات والاستراتيجيات في المدرسة، حيث يعمل على تحسين جودة التعليم، كما خلصت إلى إمكانية استخدام الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM في عملية تقييم الأداء في المدارس، حيث يقيس جميع جوانب المؤسسة. كما كشفت عن المنافع التي يمكن تحقيقها من تطبيق أنموذج التقييم الذاتي للتميز في التعليم كما يلي:

- تحديد واضح لأصحاب العلاقة وتوقعات التعليم.
- تحسين التخطيط الاستراتيجي في التعليم.
- اتخاذ القرار بالاعتماد على البيانات والحقائق.
- تحديد واضح لأهداف التعليم.
- زيادة كفاءة المدرسين والمديرين.
- تعزيز التعلم التنظيمي وبناء منظمات تعلم.
- تمكين المقارنة والمقارنة المرجعية.
- زيادة فهم وإدارة أنموذج مرجع في إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقه.
- تقييم شامل بدلاً من الاعتماد على عمليات التفتيش والمؤشرات المالية بشكل منفصل.
- تقليل التكلفة والإنتاجية.
- رضا الأفراد والهيئة التدريسية.
- الاستثمار في تعليم العاملين.
- المساهمة الاجتماعية.

(2) دراسة الديهني (Aldaihani,2014) بعنوان: "أنموذج للتميز المدرسي في المدارس الحكومية في دولة الكويت (تصور مقترح)". الكويت.

"School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: (A Proposed Model)".

هدفت التعرف إلى نماذج التميز المدرسي وصلاحيتها للتطبيق في قطاع التعليم في العالم العربي بشكل عام، وفي دولة الكويت بشكل خاص. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة وتحليل الأدب الخاص بتعريف التميز والدور الذي يمكن أن يؤديه في المؤسسات التربوية المختلفة. واستند الباحث إلى هذا التحليل في صياغة وتقديم أنموذج لتحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية الكويتية. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق التميز المدرسي في الكويت يتطلب وجود ثقافة تشجع الإبداع والابتكار والتفكير بعيد المدى. وهذا يتطلب إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية، وإعادة تنظيم المحتوى المدرسي لتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية. ويشجع الأنموذج على تبني أسلوب القيادة التحويلية في المدارس. كما ينبغي أن تقوم جميع مدارس الكويت بحسب الأنموذج بتقييم دوري وذلك لإيجاد توازن بين التوقعات والمتطلبات للمؤسسة التعليمية.

(3) دراسة سرينيفاس وآخرون (Sreenivas et al.,2014) بعنوان: " نحو التميز في التعليم المدرسي - إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية". الهند.

" Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy."

هدفت الكشف عن مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في التعليم المدرسي. واستعرضت الدراسة نظام التعليم في الهند، كما ألفت الضوء على إحصاءات هامة والتحديات التي تواجهها المدرسة. وأخيراً حاولت الدراسة الوصول إلى خارطة طريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي. وخلصت الدراسة إلى أن التميز يمكن أن يتحقق في التعليم إذا عملت المدرسة على زيادة وعي أفرادها به، وإذا جعلت الجودة جزء من رسالة المدرسة. ولم يعد مفهوم الخدمة التعليمية الجيدة كافياً، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، وذلك لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. وهذا يتطلب تكامل شامل في الأنشطة، مما يعطي الأفراد القوة للتنافس مع نظرائهم في أي مكان حول العالم. وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية وهي كالتالي:

- الوعي والالتزام بالجودة: يجب أن يعرف كل شخص أهمية التركيز على قضايا الجودة في التعليم.

- وضوح الرسالة: ويجب أن تكون سياسة الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة.

- العمل بروح الفريق بدلاً من التسلسل الهرمي: يجب أن يعمل الأفراد كفريق في المدرسة. كما يجب تطوير استراتيجيات لزيادة التعاون بين الجماعات.
 - يجب أن يكون التعليم واضحاً ومركزاً: حيث يجب اختيار أفضل المدرسين واختيار المصادر التعليمية بناءً على الإمكانيات المتاحة وليس لكونها رخيصة الثمن. كما يجب أن يكون المعلمون على دراية بأساليب تعلم الطلبة. ويجب تعليم الطلاب استراتيجيات لتعلم وتذكر وتطبيق ما تعلموه.
 - إلغاء الدرجات: يجدر بالمدارس التركيز على العملية التعليمية وليس على التقديرات.
 - التوقف عن الاعتماد على الاختبارات.
 - التخلص من الخوف: بتشجيع المدرسين على الإبداع دون الخوف من الفشل.
- 4) دراسة (Tee,2013) بعنوان: "المدرسة في سنغافورة وأنموذج التميز المدرسي". سنغافورة. "The Singapore School and the School Excellence Model".**
- هدفت التعرف إلى أنموذج التميز المدرسي SEM. استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. ووصفت الدراسة الأنموذج، وعكست مضامينه الرئيسة فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق الأنموذج. وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة، أمة متعلمة" حيث طلب من المدارس هناك أن تطور من نفسها وتصبح مدارس متميزة. ومن أجل ذلك، تم تغيير طريقة التقييم المدرسي منذ العام 2000، حيث أصبح يتعين على المدارس إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز المدرسي SEM، والذي تم تكييفه من نماذج مختلفة للجودة تستخدمها مؤسسات الأعمال، وعلى رأسها الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. وخلصت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وعليهم قيادة الطريق للتميز وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر أنموذج التميز المدرسي SEM على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة.
- 5) دراسة جامبور (Jambor, 2010) بعنوان : " زيادة جودة العملية التعليمية عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرسة ثانوية تقنية. " سلوفاكيا.**
- " Increasing the Quality of the Teaching Process by Implementing Total Quality Management at a Secondary Technical School " .**
- هدفت تقييم جودة التعليم في المدارس التقنية الثانوية، وذلك في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في المدرسة، وذلك بالمقارنة مع النظام التقليدي الذي كان متبعاً من قبل. كما هدفت الدراسة للكشف عن صحة أربع فرضيات وهي:

1. باتباع فلسفة إدارة الجودة الشاملة يكون لدى الطلاب في المجموعة التجريبية علاقة أفضل أثناء تدريس المواد المهنية التقنية.
 2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يحسن المناخ المدرسي بين الهيئة المدرسية (من مدرسين وغيرهم من العاملين) وبين المستفيدين الداخليين للمدرسة.
 3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحسن من مخرجات عملية التعلم.
 4. وجود غياب بلا مبررات عن دروس المواد المهنية التقنية. وتكونت الدراسة من قسمين :
- القسم الأول: الذي ركز على التقييم الذاتي للمدرسة من خلال الأنموذج الأوروبي للتميز في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- القسم الثاني: الذي ركز على أهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين .
- ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التجريبي. وللتحقق من فرضيات الدراسة استخدم الباحث عدة أدوات وهي (استبانة للطلاب، استبانة للهيئة المدرسية، اختبارات تعليمية، الوثائق المدرسية).
- وأظهرت الدراسة جودة عالية في تعليم المواد التقنية باستخدام فلسفة إدارة الجودة في المدرسة. وأكدت نتائج الدراسة على صحة الفرضيتين الأولى والثانية، بينما لم يتم التحقق من صحة الفرضيتين الثالثة والرابعة.
- وأوصت الدراسة عدة توصيات من أهمها:
- إجراء تقييم ذاتي بشكل منتظم في المدارس بواسطة الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM لاختبار فرص تحسين الجودة في المدارس.
 - التدريب المستمر للعاملين في مجال أنظمة إدارة الجودة وفلسفة إدارة الجودة.
 - تحفيز العاملين وتشجيعهم من أجل المشاركة الفاعلة في تطبيق إدارة الجودة.
- (6) دراسة أيونسيكا وآخرون (Ioncica et al.,2009) بعنوان : "استخدام الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة لتقييم أداء المؤسسات (دراسة حالة على الخدمات التعليمية)". رومانيا.

" Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organizations (A Case Study on Educational Services)

هدفت تقديم الأنموذج الأوروبي للجودة كمرجع للإدارة، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية. وقدمت الدراسة التطبيق العملي والفائدة من المفاهيم النظرية المقدمة. وشملت الدراسة مؤسستين تعليميتين: إحداها معروفة عالمياً وحصدت العديد من الجوائز

الدولية في الجودة، والأخرى مؤسسة منتظمة من منظور الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة ولم تشارك في أي مسابقة في تحسين الجودة. واستخدمت الدراسة العديد من الطرق وأهمها التقييم الذاتي المنظم متعدد المعايير بمساعدة الأنموذج الأوروبي للجودة، وأثبتت الدراسة أنه عن طريق تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء المؤسسات التعليمية يمكن الوصول إلى عملية تشخيص حقيقية تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية والتي تتلاءم مع واقع كل مدرسة على حدة. وخلصت الدراسة إلى أن اعتماد تقييم الأداء في المدارس الرومانية على الأنموذج الأوروبي للتميز سيجني فوائد هائلة .

(7) دراسة فوك، سيدهو (Fook, Sidhu,2009) بعنوان: "الخصائص القيادية لمدير مدرسة متميز في ماليزيا." ماليزيا.

"Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia."

هدفت الكشف عن الخصائص القيادية لمدير مدرسة متميز في ماليزيا، وقد تم اختيار هذه المدرسة بناءً على عدد الجوائز التي حصلت عليها. وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من (87) مدرس و (1105) طالب. واستخدم الباحثان عدة أدوات من أجل جمع البيانات وهي: (مقابلات واسعة النطاق، محادثات عفوية، ملاحظات رسمية وغير رسمية، وأنواع مختلفة من الوثائق المدرسية).

وكشفت الدراسة عن صورة معقدة ولكنها مقنعة عن القيادة في المدرسة. وأظهرت أن نجاح المدرسة يحتاج إلى مشاركة كاملة وشراكات من جميع الأطراف المعنية، وبالإضافة إلى ذلك بينت أن الدعم القوي والرؤية الواضحة والتمكين المناسب من العوامل الحاسمة والمهمة جداً، والتي يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع القيادة الجيدة. وعكست الدراسة شخصية القائد المثقف الذي يمارس أنموذج القيادة التعاونية، التشاركية، الديمقراطية، والتي تهتم بشكل مركزي بمنح الآخرين مسؤولية القيادة.

(8) دراسة بور، يشودهارا (Pour, Yeshodhara,2009) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية." الهند.

" Total Quality Management (TQM) in Education – Perception of Secondary School Teachers".

هدفت الكشف عن مدى إدراك معلمي المدارس الثانوية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم في مدينة ميسور(الهند). وكشفت الدراسة عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إدراك المعلمين لإدارة الجودة الشاملة في التعليم تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص الأكاديمي. واستخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختيار استطلاع Bonstingle (1992) كأداة للدراسة. ويحتوي هذا الاستطلاع على (84) فقرة صاغها Bonstingle بناء

على المبادئ الأربعة عشر لديمنج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم. وطبقت أداة الدراسة على عدد (126) مدرساً ومدرسةً من (21) مدرسة في ميسور، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- حوالي (58.2%) من المعلمين أبدوا مستوى إدراك متوسط لإدارة الجودة الشاملة، وحوالي (24.3%) فوق مستوى المتوسط، وحوالي (19.9%) دون مستوى المتوسط.
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إدراك معلمي المدارس الثانوية في ميسور لإدارة الجودة الشاملة في التعليم تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إدراك معلمي المدارس الثانوية في ميسور لإدارة الجودة الشاملة في التعليم تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي.

وأوصت الدراسة بتشجيع جميع المعلمين على تبني الجانب الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومشاركتهم الفاعلة من أجل تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.

(9) دراسة ريتشاردسون وآخرون (Richardson et al., 2007) بعنوان: "الكشف عن وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق بالجودة المدرسية: مضامين لمديري المدارس" الولاية الأمريكية يوتا.

"Exploring Perceptions of School Quality: Implications for School Administrators"

هدفت التأكيد على ضرورة فهم وجهات النظر المختلفة لأصحاب العلاقة فيما يتعلق بجودة المدرسة وتمثيل كيفية جمع وتحليل وتفسير وجهات النظر هذه. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي . وأجريت الدراسة على أربعة مدارس ثانوية على مدى ثلاث سنوات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة عن مؤشرات جودة المدرسة. وتضمنت الاستبانة فقرات تتعلق بما يلي: (دعم الآباء، تميز المعلمين، التزام الطلبة، القيادة المدرسية، جودة التدريس، إدارة الموارد والأمان المدرسي). وتكونت عينة الدراسة من الآباء والطلاب والهيئة المدرسية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى وجود اختلافات كبيرة في معدلات الاستجابة لأداة الدراسة من قبل المجموعة المستجيبة، حيث بلغت نسبة استجابة الآباء للسنوات الثلاثة (30%)، ونسبة استجابة الطلاب (78%)، أما نسبة استجابة الهيئة التدريسية (76%). وكشفت الدراسة عن وجود اختلاف في وجهات نظر المستجيبين فيما يتعلق بمؤشرات جودة المدرسة، فقد كان معدل تقييم الآباء لجودة المدرسة أقل من معدل تقييم كل من الطلاب والهيئة المدرسية، بينما كان معدل تقييم الطلاب أقل من معدل تقييم الهيئة المدرسية. وأكدت الدراسة على ضرورة استفادة المديرين

من هذه الاختلافات في وجهات النظر لأصحاب العلاقة، خاصة عند إشراكهم في جهود التحسين المدرسي، واعتبارها أداة للتخطيط للتحسين المدرسي، وتعزيز دعم أصحاب العلاقة لأهداف مشتركة مع المدرسة.

10 دراسة سرايفا وآخرون (Saraiva et al.,2003) بعنوان: "تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز في المدارس" البرتغال .

هدفت إجراء عملية تقييم ذاتي لعدد من المدارس الخاصة في البرتغال باستخدام الأنموذج الأوروبي للتميز، وذلك بهدف أساسي وهو تحسين الأداء المستمر في هذه المدارس. وشملت الدراسة عدد (47) مدرسة مختلفة شملت جميع المراحل الدراسية من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية. وتم تكيف الأنموذج الأوروبي مع بيئة المؤسسات التعليمية، وإعداد استبانة لهذا الغرض.

وأظهرت النتائج وجود فروق دالة بين مجموع النقاط التي ارتبطت بمعايير النتائج بشكل عام بمعدل عام (20.3%) وتلك المرتبطة بمعايير الممكنات بمعدل عام (39.8%). وعند دمج النتائج جميعها وصل عدد النقاط إلى 302 نقطة من أصل 1000 نقطة. وتراوحت نقاط معظم المدارس من 250-300 نقطة. ويرى الباحثون أن هذه الفروق لا تعزى إلى الأداء المتدني لهذه المدارس وإنما إلى أن أغلب هذه المدارس لا زالت في مرحلة مبكرة من عملية قياس النتائج. وكشفت الدراسة أيضاً عن أن الأنموذج الأوروبي للتميز يمكن تطبيقه بسهولة في المدارس، وهو بمثابة قوة دافعة لتحسين الأداء فيها.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث: (موضوع الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، نتائج الدراسة).

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة:

اتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في موضوعها مع دراسة (سهمود، 2013). واتفقت بشكل جزئي في تقييم أداء المؤسسة التعليمية بالاستناد إلى معايير الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM كدراسة (النجار، 2014) ودراسة (الدجني، 2013). واختلفت مع بعض الدراسات في تقديمها تصورٍ لأنموذجٍ مقترح كدراسة (العساف والصريرة، 2011) ودراسة (عبد الكبير، 2011) ودراسة (هاشم وناصر، 2010) ودراسة (دياب، 2007) ودراسة (الصالح، 2003). واهتمت دراسات أخرى بتأصيل مفهوم الجودة والتميز في الإسلام كدراسة (منصور، 2008) ودراسة (أبو دف والوصيفي، 2007). كما هدفت دراسات أخرى إلى الكشف عن إمكانية وفعالية استخدام الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM في المؤسسات التعليمية كدراسة (Nazemi, Alishiri, 2015) ودراسة (Jambor, 2010) ودراسة (Ioncica et al., 2009) ودراسة (Saraiva et al., 2003).

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (النجار، 2014) ودراسة (سهمود، 2013) ودراسة (قادة، 2012) ودراسة (أبو عبده، 2011) ودراسة (المزين، الغامدي، 2010) ودراسة (بن عبود، 2009) ودراسة (العسيلي، 2007) ، بينما اختلفت بعض الدراسات في اعتمادها على منهجين وهما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي كدراسة (الدجني، 2013) ودراسة (عبد الكبير، 2011) ودراسة (ناصر، هاشم، 2010).

3. من حيث أداة الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (سهمود، 2013) ودراسة (أبو عبده، 2011) ودراسة (حمودة، 2008) ودراسة (العسيلي، 2007) ودراسة (Saraiva et al., 2003). بينما اختلفت بعض الدراسات باستخدامها أكثر من أداة كدراسة (الدجني، 2013)، حيث استخدمت استبانة ومجموعة بؤرية، بينما استخدمت دراسات أخرى

الاستبانة والمقابلة كدراسة (النجار، 2014) ودراسة (قادة، 2012) ودراسة (Jambor, 2010) ودراسة (مجيد، 2007).

4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في الفئة المستهدفة وهي فئة مديري ومديرات المدارس كدراسة (أبو عبده، 2011) ودراسة (حمودة، 2008) ودراسة (دياب، 2007). واختلفت معهم بعض الدراسات كدراسة (الدجني، 2013) ودراسة (العسيلي، 2007) حيث استهدفتا فئة مديري المدارس والمعلمين.

اتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية كدراسة (أبو عبده، 2011) ودراسة (العسيلي، 2007). واختلفت بعضها كدراسة (النجار، 2014) ودراسة (سهمود، 2013) ودراسة (الدجني، 2013) في استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

5. من حيث نتائج الدراسة:

أجمعت بعض الدراسات على أهمية إدارة التميز ونماذج التميز وعلى رأسها وأشهرها الأنموذج الأوروبي EFQM مع ضرورة التقييم الذاتي المنظم للمؤسسات التعليمية بمساعدة هذا الأنموذج. ومن هذه الدراسات دراسة (شوقي، 2010) ودراسة (Jambor, 2010) ودراسة (بن عبود، 2009) ودراسة (Ioncica et al., 2009) ودراسة (Saraiva et al., 2003).

واختلفت معهم بعض الدراسات في توصلها لتصور لأنموذج مقترح كدراسة (العساف والصرراية، 2011) ودراسة (عبد الكبير، 2011) ودراسة (هاشم وناصر، 2010) ودراسة (دياب، 2007) ودراسة (الصالحي، 2003).

أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة :

- اختيار المنهج المناسب للدراسة .
- تحديد متغيرات الدراسة.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة .
- بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- التعرف إلى الأساليب الإحصائية الملائمة .
- الاهتمام إلى بعض المراجع ذات العلاقة بالموضوع.

أوجه تميز الدراسة الحالية:

- تستند الدراسة الحالية إلى أحد أبرز وأهم النماذج العالمية في التميز EFQM، والذي يمكن تكيفه مع المؤسسات التعليمية بمرونة وسهولة.
- تتميز الدراسة بحدتها المؤسسي، حيث أنها من أوائل الدراسات-على حد علم الباحثة- التي تطبق موضوع الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- خامساً: أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، وذلك من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة" (ملح، 2005: 370).

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

1. المصادر الثانوية:

تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية:

وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسة للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة والبالغ عددهم (2307) معلماً ومعلمة بواقع (1089) معلماً و(1218) معلمة،

وذلك وفقاً للسجلات الرسمية لوزارة التربية والتعليم العالي للعام 2015/2014 وهم موزعون على (72) مدرسة. والجدول التالي رقم (4.1) يبين توزيع أفراد المجتمع حسب متغيري الجنس والمديرية.

جدول رقم (4.1)

توزيع أفراد المجتمع حسب متغيري الجنس والمديرية

مجموع المعلمين	أعداد المعلمين		المديرية
	إناث	ذكور	
879	444	435	غرب غزة
779	394	385	شمال غزة
649	380	269	شرق غزة
2307	1218	1089	المجموع

(وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي: 2015)

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية للعام الدراسي (2014-2015)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك بغرض تقنين أداة الدراسة، واستخدامها لقياس الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية. وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

2- العينة الأصلية:

تم تقسيم مجتمع الدراسة بناءً على أسلوب العينة العنقودية، بحيث تم تقسيم المجتمع إلى ثلاث مديريات (غرب غزة، شمال غزة وشرق غزة)، ثم تم تقسيم كل مديرية إلى ذكور وإناث. وتم الاختيار للذكور والإناث بالطريقة العشوائية. وقد بلغ حجم العينة (476) معلماً ومعلمةً بنسبة (21%) تقريباً من إجمالي مجموع المعلمين في المديريات الثلاث، والبالغ عددهم (2307) معلماً ومعلمةً.

رابعًا: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يبين جدول رقم (4.2) أن ما نسبته (47.5%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، بينما ما نسبته (52.5%) هم من جنس الإناث.

جدول رقم (4.2)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
47.5	226	ذكر
52.5	250	أنثى
100.0	476	المجموع

وتعزو الباحثة هذه النسبة إلى أن التوزيع طبيعي حسب تمثيل الذكور والإناث في مجتمع الدراسة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص:

يبين جدول رقم (4.3) أن ما نسبته (38.4%) من عينة الدراسة هم من المعلمين ذوي التخصص الأكاديمي "علوم طبيعية" (علمي)، وما نسبته (61.6%) هم من المعلمين ذوي التخصص الأكاديمي "علوم إنسانية" (أدبي).

جدول رقم (4.3)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
38.4	183	علوم طبيعية (علمي)
61.6	293	علوم إنسانية (أدبي)
100.0	476	المجموع

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التشكيل المدرسي يستوعب عدد أكبر من الدارسين في الفرع الأدبي وذلك بسبب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالقسم العلمي، وعليه تكون نسبة المعلمين في الشعب الأدبية في المدارس أكبر منها في الشعب العلمية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.4) أن ما نسبته (83.2%) من عينة الدراسة هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وما نسبته (16.8%) هم من حملة درجة الماجستير أو أعلى .

جدول رقم (4.4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	396	83.2
ماجستير فأعلى	80	16.8
المجموع	476	100.0

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معايير التوظيف في وزارة التربية والتعليم تخلو من اعتماد الدرجة العلمية الثانية كمتطلب رئيس للحصول على الدرجة الوظيفية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية:

يبين جدول رقم (4.4) أن ما نسبته (38.0%) من عينة الدراسة هم من معلمي مديرية غرب غزة، وما نسبته (33.8%) هم من معلمي مديرية شرق غزة، وما نسبته (28.2%) هم من معلمي مديرية شمال غزة.

جدول رقم (4.5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المديرية

المديرية التعليمية	عدد المعلمين	النسبة المئوية
غرب غزة	181	38.0
شرق غزة	161	33.8
شمال غزة	134	28.2
المجموع	476	100.0

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أعداد المدارس في مديرية غرب غزة أكبر منها في مديرتي شرق وشمال غزة، حيث يبلغ عددها في مديرية غرب غزة "27" مدرسة، وفي مديرية شرق غزة "22" مدرسة، أما في مديرية شمال غزة "23" مدرسة (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي، 2015:20).

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة :

يبين جدول رقم (4.6) أن ما نسبته (8.2%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وما نسبته (42.0%) هم سنوات خدمتهم تتراوح من (5 سنوات إلى 10 سنوات) وما نسبته (49.8%) سنوات خدمتهم (من 10 سنوات فأكثر).

جدول رقم (4.6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
8.2	39	5 سنوات فأقل
42.0	200	5 - 10 سنوات
49.8	237	10 سنوات فأكثر
100.0	476	المجموع

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الترشيح للعمل في المدارس الثانوية على وجه الخصوص يكون للمعلمين ذوي الخبرة العلمية الطويلة في مجال التدريس والتخصص.

خامساً: أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (ملحم، 2005:307)، وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة .

خطوات بناء الاستبانة:

اعتمدت الباحثة في بناء أداة الدراسة على العديد من الخطوات المتمثلة في:

1. دراسة الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM ، وتحليل معاييرها ، وتوزيعها على مجالات الاستبانة.

2. الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال وصياغتها.
5. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (6) مجالات، و(62) فقرة، ملحق رقم (1).
6. عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
7. عرض الاستبانة على (20) محكماً من الأكاديميين المتخصصين في أصول التربية وإدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي. والملحق رقم (2) يبين أسماء السادة أعضاء لجنة التحكيم.
8. تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، وذلك بناء على آراء السادة المحكمين .
9. عرض التعديلات على المشرف لاعتمادها.
10. اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية حيث اشتملت على (6) مجالات و(58) فقرة، ملحق رقم (3).
11. توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية للعام الدراسي (2014-2015 م)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك بغرض تقنين أداة الدراسة، واستخدامها لقياس الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.
12. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (446) معلماً ومعلمة. وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين وهما:
 1. القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المديرية التعليمية، سنوات الخدمة).
 2. القسم الثاني: ويمثل مجالات الاستبانة ويشتمل على (58) فقرة موزعة على (6) مجالات كما هو موضح في الشكل رقم (4.7).

جدول رقم (4.7)

عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

م	اسم المجال	عدد الفقرات
1	القيادة	12
2	السياسات والاستراتيجيات	9
3	العاملون (الموارد البشرية)	11
4	العلاقات والموارد المادية	11
5	العمليات الادارية	7
6	الخدمات المقدمة للمجتمع	8
	المجموع	58

مقياس ليكرت الخماسي:

تمت الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4.8).

جدول رقم (4.8)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبانة :

أولاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يقصد به "أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه فقط أي (دون زيادة أو نقصان)" (الأغا، الأستاذ، 2003:104). وقد قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال:

• الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (20) محكماً من الأكاديميين المتخصصين في أصول التربية وإدارة الأعمال من الجامعات الفلسطينية المختلفة ووزارة التربية والتعليم العالي؛ للتأكد من مدى ملاءمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله وهو "تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها". وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات التي اتفق عليها معظمهم، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف وإضافة البعض الآخر منها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية مشتملة على (58) فقرة (ملحق رقم 3)، بعد أن كانت في صورتها الأولية تشتمل على (62) فقرة.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (Internal Validity):

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال التابعة له كما هو مبين في الجدول رقم (4.9).

جدول رقم (4.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة			
1.	يبلور مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة.	0.572	*0.001
2.	يصوغ مدير المدرسة رسالة المدرسة.	0.711	*0.000
3.	يعمل مدير المدرسة على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها.	0.676	*0.000
4.	يطبق مدير المدرسة النظم الإدارية الحديثة .	0.785	*0.000
5.	يطور مدير المدرسة نظم الإدارة باستمرار .	0.581	*0.001
6.	يتفاعل مدير المدرسة بمسؤولية مع المعلمين في المدرسة.	0.798	*0.000
7.	يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين.	0.679	*0.000
8.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة.	0.758	*0.000
9.	يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز لدى المعلمين .	0.686	*0.000
10.	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين أو جوانب التميز لديهم.	0.666	*0.000

*0.000	0.640	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	11.
*0.000	0.746	يمثل مدير المدرسة المثل الأعلى للمعلمين في القيادة .	12.
السياسات والاستراتيجيات			
*0.000	0.862	يقوم مدير المدرسة ببناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.	1.
*0.000	0.732	يستند مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة إلى احتياجات المعلمين .	2.
*0.000	0.818	يعد مدير المدرسة الخطة السنوية للمدرسة بناء على (مؤشرات الأداء الفعلية، البحوث، الدراسات،...إلخ).	3.
*0.000	0.818	يشرك مدير المدرسة المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة.	4.
*0.000	0.807	يطلع مدير المدرسة جميع العاملين على الخطة السنوية للمدرسة .	5.
*0.000	0.726	يقوم مدير المدرسة بإشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.	6.
*0.000	0.802	يراجع مدير المدرسة الخطة السنوية بصفة مستمرة.	7.
*0.000	0.880	يتابع مدير المدرسة عملية تنفيذ الخطة السنوية.	8.
*0.000	0.838	يضع مدير المدرسة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.	9.
العاملون (الموارد البشرية)			
*0.000	0.898	يعمل مدير المدرسة على تحسين الموارد البشرية في المدرسة .	1.
*0.000	0.787	يحدد مدير المدرسة مستويات معرفة ومؤهلات المعلمين للاستفادة منها.	2.
*0.000	0.818	يشرك مدير المدرسة المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة .	3.
*0.000	0.913	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بشكل مستمر .	4.
*0.000	0.783	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين تقيماً موضوعياً .	5.
*0.000	0.864	يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين .	6.
*0.000	0.766	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية داخل المدرسة من خلال (ندوات، دورات تدريبية، مؤتمرات ،...إلخ).	7.
*0.000	0.747	يعمل مدير المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا خارج المدرسة من خلال (المشاركة في ورش عمل خارجية ،الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا،...إلخ).	8.
*0.000	0.875	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عمل دروس توضيحية على مستوى المدرسة أو على مستوى المدارس المحيطة.	9.
*0.000	0.869	يدعم مدير المدرسة الأفكار الإبداعية للمعلمين.	10.
*0.000	0.602	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المجتهدين تقديراً لجهودهم أو أدائهم المتميز .	11.
العلاقات والموارد المادية			
*0.000	0.915	يعمل مدير المدرسة على تدعيم علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة (الجامعات،المؤسسات الأهلية،...إلخ).	1.

*0.000	0.900	2. يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع المدارس المختلفة.
*0.000	0.889	3. يحافظ مدير المدرسة على مباني المدرسة ومرافقها ومعداتها من خلال الاهتمام بصيانتها بشكل دوري.
*0.000	0.851	4. يوظف مدير المدرسة المرافق المختلفة في المدرسة (المختبرات، المكتبة،...إلخ).
*0.000	0.904	5. يعمل مدير المدرسة على توفير الإمكانيات المادية للمعلمين التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه.
*0.000	0.866	6. يجيد مدير المدرسة إدارة الموارد المالية للمدرسة.
*0.000	0.890	7. يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.
*0.000	0.741	8. يصمم مدير المدرسة موقع إلكتروني خاص بالمدرسة .
*0.000	0.887	9. يوفر مدير المدرسة قاعدة بيانات محدثة خاصة بالمعلمين.
*0.000	0.847	10. يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة.
*0.000	0.878	11. يشجع مدير المدرسة المعلمين على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية.
العمليات الإدارية		
*0.000	0.873	1. يصمم مدير المدرسة العمليات في المدرسة ويديرها بطريقة نظامية واضحة.
*0.000	0.842	2. يطور مدير المدرسة الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.
*0.000	0.787	3. يحسن مدير المدرسة العمليات الإدارية بشكل مستمر .
*0.000	0.874	4. يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم.
*0.000	0.841	5. يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام.
*0.000	0.886	6. يعزز مدير المدرسة العلاقات مع المعلمين في المدرسة.
*0.000	0.835	7. يقوم مدير المدرسة بتوثيق العمليات في أدلة خاصة بها.
الخدمات المقدمة للمجتمع		
*0.000	0.873	1. يتواصل مدير المدرسة مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري .
*0.000	0.779	2. يتعاون مدير المدرسة مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة.
*0.000	0.862	3. يتواصل مدير المدرسة مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.
*0.000	0.854	4. يحرص مدير المدرسة التعرف إلى رأي المجتمع المحلي تجاه خدمات المدرسة.
*0.000	0.829	5. يستفيد مدير المدرسة من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة.
*0.000	0.874	6. يعقد مدير المدرسة لقاءات (تنقيفية، ترفيهية، إرشادية...إلخ) لأهالي الطلبة. .
*0.000	0.900	7. يشارك مدير المدرسة في أنشطة مجتمعية متنوعة (احتفالات، ندوات ثقافية، أنشطة رياضية، أنشطة أدبية، معارض،...إلخ).
*0.000	0.908	8. يساهم مدير المدرسة في خدمة ودعم المجتمع المحلي من خلال (حملات تطوعية، حملات توعية،...إلخ).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي (structure Validity):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها. ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في جدول رقم (4.10).

جدول رقم (4.10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	القيادة	0.855	*0.000
2-	السياسات والاستراتيجيات	0.910	*0.000
3-	العاملون (الموارد البشرية)	0.955	*0.000
4-	العلاقات والموارد المادية	0.932	*0.000
5-	العمليات الإدارية	0.944	*0.000
6-	الخدمات المقدمة للمجتمع	0.899	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج الصدق البنائي:

يتضح من جدول رقم (4.10) أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة:

يشير مصطلح الثبات إلى "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات مشابهة عند تطبيق نفس المقياس على نفس مجموعة الأفراد مرتين مختلفتين، فإننا نستدل من ذلك على أن النتائج لها درجة عالية من الثبات" (أبوعلام، 2010:466). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كما هو موضح في جدول رقم (4.11).

جدول رقم (4.11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1-	القيادة	12	0.641
2-	السياسات والاستراتيجيات	9	0.932
3-	العاملون (الموارد البشرية)	11	0.947
4-	العلاقات والموارد المادية	11	0.967
5-	العمليات الإدارية	7	0.933
6-	الخدمات المقدمة للمجتمع	8	0.948
	الدرجة الكلية للاستبانة	58	0.960

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.641 - 0.967)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (0.960)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية). ثم تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد، وبعد ذلك تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط. ويتضح ذلك في الجدول رقم (4.12).

جدول رقم (4.12)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية				المجال	م
مستوى الدلالة	معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
*0.000	0.716	0.557	12	القيادة	-1
*0.000	0.920	0.851	9	السياسات والاستراتيجيات	-2
*0.000	0.929	0.868	11	العاملون (الموارد البشرية)	-3
*0.000	0.973	0.947	11	العلاقات والموارد المادية	-4
*0.000	0.911	0.836	7	العمليات الإدارية	-5
*0.000	0.892	0.806	8	الخدمات المقدمة للمجتمع	-6
*0.000	0.944	0.893	58	الدرجة الكلية للاستبانة	

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بأن الاستبانة ملائمة، وصالحة لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، وذلك لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة مجموعات، أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

”إجابة التساؤلات ومناقشتها“

- المقدمة.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.
 1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
 2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
 3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- الدراسات المقترحة.

المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة). لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس $(5-1=4)$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(4/5=0.80)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (5.1) (التمييزي، 2004:42).

جدول (5.1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

المصدر: (التمييزي، 2004:42).

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، وتم التركيز في المجالات على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجهم ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM ؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بالتالي:

التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة:

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، واحتساب المتوسط الحسابي للمجالات، وترتيبها حسب الوزن النسبي، وهو ما يتضح في جدول رقم (5.2).

جدول رقم (5.2)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	القيادة	4.03	80.60	30.527	0.000	2
2.	السياسات والاستراتيجيات	3.87	77.40	27.449	0.000	6
3.	العاملون (الموارد البشرية)	3.98	79.60	32.222	0.000	4
4.	العلاقات والموارد المادية	4.07	81.40	35.615	0.000	1
5.	العمليات الإدارية	4.02	80.40	32.269	0.000	3
6.	الخدمات المقدمة للمجتمع	3.91	78.20	27.392	0.000	5
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.98	79.60	35.062	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "475" تساوي 1.96

يتضح من خلال الجدول رقم (5.2) أن الدرجة الكلية للاستبانة ككل قد حصلت على متوسط حسابي قدره (3.98) ووزن نسبي قدره (79.60%) بدرجة تقدير كبيرة من قبل المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز. كما يتضح أن جميع متوسطات المجالات الستة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية حيث تراوحت بين (77.40 - 81.40%).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى:

1. زيادة إقبال مديري المدارس على برامج الدراسات العليا، وهذا يفسر وجود عدد كبير من مديري المدارس المؤهلين وذوي الخبرة الواسعة في مجالي التربية والإدارة المدرسية المعاصرة في مدارسنا.
2. تبني بعض مديري المدارس للأساليب العلمية الحديثة واعتمادها في تطوير كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة المدرسية.
3. زيادة عدد البرامج التدريبية التطويرية لجميع مديري المدارس التي تعقدها الوزارة، وذلك لمواكبة كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية. وكان آخر هذه الدورات دورة تطويرية تم عقدها في العام (2015 م) في جميع المديریات بعنوان "تحو مدرسة فاعلة"، وهذا توجه حديث وتغير نوعي في البرامج التطويرية التي تقدمها الوزارة سعياً منها للوصول للإدارة المدرسية الفلسطينية المتميزة في جميع المدارس.
4. وجود علاقات جيدة بين معظم مديري المدارس ومعلميهم، مما يؤدي إلى شعور المعلمين بالرضا تجاه ممارسات مديريهم الإدارية وتعاملهم معهم.
5. دعم المجتمع المحلي ومساندته لمديري المدارس في حل المشاكل المدرسية وتنفيذ الخطة السنوية وتقديم الدعم المادي، وذلك لمواجهة الضائقة المالية التي تعاني منها وزارة التربية والتعليم العالي في غزة بسبب الانقسام الداخلي والحروب .

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (النجار، 2014)، حيث بلغت درجة تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الاوقاف بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز لجميع المعايير (76.26%) بدرجة عالية. وانتقلت أيضاً مع دراسة (حمودة، 2008)، والتي خلصت إلى أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل مرتفع في المجالات كافة في المدارس الثانوية الخاصة. كما انتقلت مع دراسة (الدويري، 2006)، التي توصلت إلى أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة توافر عالية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الزائدي، 2014) حيث كانت درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كبيرة جداً بوزن نسبي (86.2%)، ودراسة (الدجني، 2013)، حيث بلغت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (78.67%) بدرجة جيدة بحسب المحك المستخدم، ودراسة (أبو عبده، 2011)، والتي كشفت عن وجود درجة تطبيق متوسطة بوزن نسبي (68%) لمعايير

إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات.

ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية:

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية بحسب جدول رقم (5.2) فقد كانت كالتالي:

1. مجال العلاقات والموارد المادية: فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.40%) بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص أغلب مديري المدارس على تعزيز علاقات مدارسهم مع المجتمع المحلي، وذلك لأن المجتمع المحلي يعتبر أحد مجالات الخطة التطويرية السنوية للمدرسة، وأحد أهم مصادر الدعم المادي لمدارسهم.

2. وجود نظام مالي من قبل الوزارة واضح لجميع العاملين يخضع لرقابة مستمرة.

3. تواصل مديري المدارس مع أقسام الأبنية والمشاريع في المديرية المختلفة لعمل صيانة لكافة مرافق المدارس كلما دعت الضرورة لذلك .

4. توجه الوزارة حديثاً لتوفير التقنيات الحديثة في المدارس، واستخدامها في العملية التعليمية والعمليات الإدارية المختلفة.

5. توظيف المرافق المختلفة في المدارس من مختبرات ومكتبات وغيرها، وذلك بتعيين فنيي مختبرات ومكتبات لتفعيل هذه المرافق والاستفادة منها على أحسن وجه.

وتقاربت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الدجني، 2013)، حيث حصل معيار الموارد المالية والمادية على درجة تطبيق جيدة بوزن نسبي قدره (78.67%)، ودراسة (النجار، 2014)، حيث حصل معيار الموارد المالية والمادية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (76.55%) بدرجة عالية.

2. مجال القيادة: فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. اهتمام بعض مديري المدارس بالنظم الإدارية الحديثة في القيادة، وتبنيهم لها مما ينعكس على جودة العمل الإداري المدرسي.

2. إعداد خطط تطويرية سنوية واضحة الأهداف ومرنة تخدم العملية التعليمية برمتها.

3. تعامل بعض مديري المدارس بمسئولية مع المعلمين في مدارسهم.

4. تشجيع بعض مديري المدارس العاملين على العمل بروح الفريق في مدارسهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النجار، 2014)، حيث حصل معيار القيادة والإدارة في المؤسسة التعليمية على وزن نسبي (78.31%) بدرجة عالية، ودراسة (العسيلي، 2007)، حيث حصلت القيادة المدرسية على درجة تقدير عالية أيضاً. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الدجني، 2013)، حيث حصل معيار القيادة والإدارة على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (65.53%) بدرجة متوسطة.

3. مجال العمليات الإدارية: فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (80.40%) بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. تطبيق الإدارة المدرسية لنظام عمليات واضح تديره بطريقة نظامية وتعمل على تحسينه بشكل مستمر.

2. تشجيع مديري المدارس العاملين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام.

3. توثيق مديري المدارس للعمليات في أدلة خاصة بها مما يسهل متابعتها والرجوع إليها عند الضرورة.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الدجني، 2013)، حيث حصل معيار الإدارة والقيادة على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (65.53%).

4. مجال العاملون (الموارد البشرية): فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (79.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. تواصل مديري المدارس مع معلمهم بشكل مستمر، ومتابعة الأعمال الإدارية والفنية الموكلة إليهم.

2. دعم بعض مديري المدارس للأفكار الإبداعية لمعلمهم، لإيمانهم بأهميتها في تطوير العمل المدرسي.

3. حرص بعض مديري المدارس على إشراك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة.

4. تشجيع بعض مديري المدارس معلمهم على التنمية المهنية داخل المدرسة وخارجها.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (النجار، 2014)، حيث حصل هذا المعيار على المرتبة السادسة وبوزن نسبي (71.87%) بدرجة عالية. كما اختلفت مع ما توصلت

إليه دراسة (الدجني، 2013)، حيث حصل هذا المعيار على المرتبة السادسة وبوزن نسبي (59.73%)، وهي نسبة ضعيفة تعبر عن أداء منخفض تجاه الموارد البشرية.

5. مجال الخدمات المقدمة للمجتمع: فقد حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (78.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. تواصل مديري المدارس مع مجلس أولياء أمور الطلبة.
 2. تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس للعمل على حل مشاكل الطلبة وتوفير الدعم اللازم للمدرسة.
 3. الاستفادة من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي.
 4. يعتبر المجتمع المحلي أحد مجالات الخطة السنوية للمدرسة.
- وتقاربت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (النجار، 2014)، حيث حصل هذا المعيار على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (73.61%) بدرجة عالية، ودراسة (الدجني، 2013)، حيث حصل هذا المعيار على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.28) بدرجة جيدة بحسب المحك المستخدم في الدراسة.
6. مجال السياسات والاستراتيجيات: فقد حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (77.40%) بدرجة تقدير كبيرة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. تكليف جميع مديري المدارس بإعداد خطة سنوية تطويرية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي.
2. متابعة مديري المدارس لسير الخطة وتنفيذها.
3. تعيين مشرف لكل مدرسة لمتابعة تنفيذ الخطة السنوية وتقديم النصح اللازم.
4. أثر الدورات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم بشكل متواصل لتطوير العمل المدرسي وأخرها دورة تطويرية تم عقدها في العام (2015م) في جميع المديریات بعنوان "تحو مدرسة فاعلة"، والتي تم من خلالها تدريب المديرين والمديرات على إعداد خطط سنوية نوعية. كما تم تزويدهم بدليل توضيحي للمدرسة الفلسطينية الفاعلة؛ للاسترشاد فيه من أجل الوصول إلى المدرسة الفلسطينية الفاعلة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015: نشره رقم م ت ش غ/23/105).

إلا أنه يوجد ضعف في بعض الجوانب لدى بعض المديرين مما جعل هذا المجال يحصل على المرتبة السادسة والأخيرة. من هذه الجوانب ما يلي:

1. بعض المديرين لا يشركون جميع العاملين في إعداد الخطة السنوية، وإنما يقتصر إعداد الخطة السنوية على المدير وفريق التطوير في المدرسة فقط، وقد يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الموكلة للمدرسين أو ضعف مفهوم التخطيط المدرسي لديهم، وكيفية إعداد الخطط السنوية.

2. قلة مشاركة المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة، وإنما يتم إشراكهم في عملية التنفيذ والدعم المادي فقط.

3. بعض المديرين لا يهتمون بالتنفيذ الفعلي لبعض بنود الخطة السنوية، وذلك لكثرة الأعباء الإدارية الموكلة إليهم وقلة تفرغهم لذلك.

4. قلة اطلاع مديري المدارس على تجارب المدارس الرائدة والمتميزة في مجال التخطيط المدرسي على الصعيدين المحلي والعالمي.

وانتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (النجار، 2014)، حيث حصل مجال التخطيط الاستراتيجي على وزن نسبي (73.81%) بدرجة عالية، ودراسة (العسيلي، 2007)، حيث كان متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة مرتفع في مجال التخطيط الاستراتيجي. واختلفت مع دراسة (الدجني، 2013)، حيث حصل مجال التخطيط الاستراتيجي على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (62.71%) بدرجة متوسطة.

من خلال ما سبق تم ترتيب توافر مجالات الاستبانة حسب الوزن النسبي كما يلي:
العلاقات والموارد المادية (81.40%)، القيادة (80.60%)، العمليات الإدارية (80.40%)، العاملون (الموارد البشرية) (79.60%)، الخدمات المقدمة للمجتمع (78.20%)، السياسات والاستراتيجيات (77.40%).

عرض وتحليل فقرات الاستبانة:

تحليل فقرات المجال الأول "القيادة":

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3)، والذي يبين آراء المعلمين في فقرات المجال.

جدول رقم (5.3)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال "القيادة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يبلور مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة.	4.14	82.80	32.230	0.000	2
2.	يصوغ مدير المدرسة رسالة المدرسة.	4.09	81.80	29.467	0.000	4
3.	يعمل مدير المدرسة على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها.	4.09	81.80	30.555	0.000	3
4.	يطبق مدير المدرسة النظم الإدارية الحديثة .	3.97	79.40	24.610	0.000	9
5.	يطور مدير المدرسة نظم الإدارة باستمرار.	3.99	79.80	10.517	0.000	7
6.	يتفاعل مدير المدرسة بمسئولية مع المعلمين في المدرسة.	4.03	80.60	25.381	0.000	6
7.	يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين.	3.90	78.00	21.021	0.000	12
8.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة.	4.19	83.80	10.546	0.000	1
9.	يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز لدى المعلمين .	3.92	78.40	21.325	0.000	11
10.	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين أو جوانب التميز لديهم.	3.97	79.40	21.863	0.000	10
11.	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	4.05	81.00	24.794	0.000	5
12.	يمثل مدير المدرسة المثل الأعلى للمعلمين في القيادة.	3.98	79.60	22.675	0.000	8

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "475" تساوي 1.96

من جدول (5.3) يلاحظ أن الوزن النسبي لفقرات مجال القيادة تراوح ما بين (78%-
83.80%) وأن أعلى وأدنى فقرتين هي كما يلي:
أعلى فقرتين:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.80%)، بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. طبيعة العمل التربوي المدرسي التي تستدعي العمل الجماعي التعاوني.
 2. كثرة الأعباء الموكلة لمديري المدارس وإدراكهم لأهمية العمل بروح الفريق في المدرسة في إنجاز المهام بوقت أسرع وجودة أعلى.
 3. أن عمل المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة يرسخ ويعزز العمل الجماعي لدى الطلبة لكونهم القدوة لطلبتهم.
 4. أن العمل بروح الفريق يعزز العلاقات والروابط الاجتماعية بين العاملين في المدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العسيلي، 2007)، حيث كانت درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في المدارس مرتفعة في هذه الفقرة.
2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يبيلور مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.80%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي :

1. أن رؤية المدرسة تعتبر جزءاً هاماً لا يتجزأ من الخطة السنوية التطويرية للمدرسة، حيث يكلف جميع مديري المدارس ببلورتها.
 2. يتم الإعلان عن رؤية المدرسة ، حيث يتم وضعها على جدار المدرسة للاطلاع عليها من قبل العاملين والزوار.
 3. قناعة مديري المدارس بأهمية الرؤية للمدرسة حيث تتبثق عنها الخطة السنوية، وتركز على رغبة المدير في التميز والتفوق والإبداع، وتشد وتجذب العاملين وتشجدهم لتحقيقها.
 4. وضوح مفهوم وأهمية الرؤية لدى مديري مدارسنا الثانوية، وذلك بسبب الدورات التدريبية التي عقدتها الوزارة في مجال التخطيط المدرسي في السنوات السابقة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمودة، 2008)، حيث كانت هذه الفقرة أعلى فقرة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- وأكدت دراسة (الدجني، 2013)، على ضرورة إشراك جميع الفئات المستفيدة من المدرسة في وضع رؤية المدرسة، مما يؤكد أهميتها.

أدنى فقرتين :

1. الفقرة رقم (7) التي نصت على " يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (78.00%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. قلة خبرات بعض المعلمين في مجال الإدارة المدرسية.
 2. كثرة الأعباء الموكلة للمعلمين في مجال التدريس.
 3. مركزية الإدارة لدى بعض المديرين والاستعانة فقط بخبرات بعض المعلمين في تأدية بعض الأعمال الإدارية في المدرسة.
 4. قلة تعزيز بعض المديرين للمعلمين عند تأديتهم لبعض الأعمال الإدارية مما يحد من رغبة المعلمين في معاودة ذلك.
 5. تذبذب الاستقرار المالي لعدد من المعلمين مما يحد من دافعيتهم للعمل.
- واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدجني، 2013)، حيث كانت استفادة مجلس الإدارة من آراء ومقترحات العاملين في المدرسة منخفضة جداً.
2. الفقرة رقم (9) التي نصت على " يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز لدى المعلمين." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (78.40%) بدرجة موافقة (كبيرة) من المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. قلة اطلاع بعض المديرين على معايير ثقافة التميز، وإن كانوا يمارسون بعض هذه المعايير في عملهم اليومي .
 2. ضعف إدراك بعض المديرين لأهمية التعزيز وأثره الإيجابي على المعلمين وزيادة الدافعية للعمل لديهم.
 3. قلة تعزيز مديري المدارس من قبل الإدارة العليا يؤثر سلباً عليهم، ويحد من تعزيزهم لمعلميهم.
- وأكدت على ذلك دراسة (Pour, Yeshodhara, 2009)، التي أوصت بتشجيع جميع المعلمين على تبني الجانب الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومشاركتهم الفاعلة من أجل تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. كما أوصت دراسة (منصور، 2008) بنشر ثقافة التميز والإبداع والتقويم داخل المدرسة.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني "السياسات والاستراتيجيات":

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4) والذي يبين آراء المعلمين في فقرات المجال.

جدول رقم (5.4)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال السياسات والاستراتيجيات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يقوم مدير المدرسة ببناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.	4.26	85.20	36.287	0.000	1
2.	يستند مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة إلى احتياجات المعلمين .	3.94	78.80	24.244	0.000	3
3.	يعد مدير المدرسة الخطة السنوية للمدرسة بناء على (مؤشرات الأداء الفعلية، البحوث، الدراسات،.....).	3.85	77.00	21.551	0.000	6
4.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة.	3.86	77.20	19.120	0.000	5
5.	يطلع مدير المدرسة جميع العاملين على الخطة السنوية للمدرسة	3.72	74.40	15.042	0.000	8
6.	يقوم مدير المدرسة بإشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.	3.37	67.40	7.558	0.000	9
7.	يراجع مدير المدرسة الخطة السنوية بصفة مستمرة.	3.92	78.40	22.341	0.000	4
8.	يتابع مدير المدرسة عملية تنفيذ الخطة السنوية.	4.09	81.80	28.970	0.000	2
9.	يضع مدير المدرسة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.82	76.40	19.649	0.000	7

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "475" تساوي 1.96

من جدول (5.4) يلاحظ أن الوزن النسبي لفقرات مجال السياسات والاستراتيجيات تراوح ما بين (67.40%-85.20%) وأن أعلى وأدنى فقرتين هي كما يلي:
أعلى فقرتين:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يقوم مدير المدرسة ببناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.20%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة لوزارة التربية والتعليم العالي ومععمة على جميع مديري المدارس.
 2. يعتبر إعداد الخطة المدرسية أحد المهام الإدارية الموكلة لجميع مديري المدارس دون استثناء.
 3. تدريب جميع مديري المدارس على إعداد الخطط المدرسية وذلك بعقد دورات تطويرية في مجال التخطيط المدرسي في السنوات السابقة.
- وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النجار، 2014)، وكذلك دراسة (الدجني، 2013)، وأيضاً دراسة (العسيلي، 2007)، حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى ودرجة مرتفعة بين الفقرات في جميع هذه الدراسات.
2. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يتابع مدير المدرسة عملية تنفيذ الخطة السنوية." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.80%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وجود جهة رقابية تقوم بمتابعة جميع المهام الموكلة لمديري المدارس، ومن ضمنها تنفيذ بنود الخطة السنوية المدرسية.
 2. متابعة مدير المدرسة لعملية التنفيذ يشعر المعلمين المشاركين فيها بالمسؤولية والالتزام.
 3. التأكد من إنجاز الأهداف المنشودة من الخطة، وسير عملية التنفيذ بالشكل الصحيح.
 4. إجراء أية تعديلات لازمة، ومعالجة أية مشكلات طارئة.
- وأكدت على ذلك دراسة (الدجني، 2013) في توصياتها، حيث أوصت بضرورة المتابعة الدورية للخطط المدرسية من قبل مجلس الإدارة في المدرسة.
- أدنى فقرتين :

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يقوم مدير المدرسة بإشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67.40%) بدرجة موافقة (متوسطة) من قبل المعلمين.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. قلة تواصل بعض مديري المدارس مع المجتمع المحلي لقلّة قناعتهم بضرورة وأهمية إشراكهم في وضع الخطة السنوية.

2. ضعف استجابة بعض ممثلي المجتمع المحلي لدعوات بعض مديري المدارس بهذا الخصوص.

3. ضعف وعي المجتمع المحلي بأهمية الخطة التطويرية السنوية وكيفية إعدادها. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمودة، 2008)، حيث كشفت عن درجة تقدير متوسطة أيضاً من قبل المديرين لمشاركة المجتمع المحلي في التخطيط المدرسي.

وأكدت دراسة (الدجني، 2013) على ضرورة إشراك جميع الفئات المستفيدة من المدرسة في وضع رؤية المدرسة، مما يؤكد أهمية الرؤية للمدرسة.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يطلع مدير المدرسة جميع العاملين على الخطة السنوية للمدرسة." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (74.40) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

أن بعض المديرين لا يطلعون جميع العاملين على حيثيات الخطة السنوية للمدرسة، وإنما يقتصرون على فريق التطوير في المدرسة ، وقد يعود ذلك إلى:

1. كثرة الأعباء الموكلة للمعلمين في التدريس.
2. ضعف إقبال بعض المعلمين على التعرف إلى بنود الخطة السنوية للمدرسة والمشاركة في تنفيذها.

3. ضعف إدراك المعلمين لمفهوم التخطيط المدرسي وكيفية إعداد الخطط السنوية.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث "العاملون (الموارد البشرية)":

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء المعلمين في فقرات المجال.

جدول رقم (5.5) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب

لفقرات مجال العاملين "الموارد البشرية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يعمل مدير المدرسة على تحسين الموارد البشرية في المدرسة	3.97	79.40	23.778	0.000	6
2.	يحدد مدير المدرسة مستويات معرفة ومؤهلات المعلمين للاستفادة منها .	3.94	78.80	24.849	0.000	7
3.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة .	4.12	82.40	31.043	0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
4.	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بشكل مستمر .	4.19	83.80	16.526	0.000	1
5.	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين تقييماً موضوعياً .	3.86	77.20	19.468	0.000	10
6.	يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين .	3.80	76.00	19.390	0.000	11
7.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية داخل المدرسة من خلال (ندوات، دورات تدريبية، مؤتمرات، ...إلخ).	4.00	80.00	25.028	0.000	5
8.	يعمل مدير المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا خارج المدرسة من خلال (المشاركة في ورش عمل خارجية، الالتحاق ببرامج الدراسات العليا،...إلخ).	3.87	77.40	20.907	0.000	9
9.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عمل دروس توضيحية على مستوى المدرسة أو على مستوى المدارس المحيطة.	4.08	81.60	27.274	0.000	4
10.	يدعم مدير المدرسة الأفكار الإبداعية للمعلمين.	4.14	82.80	29.789	0.000	2
11.	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المجتهدين تقديراً لجهودهم أو أدائهم المتميز .	3.90	78.00	20.456	0.000	8

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "475" تساوي 1.96

من جدول (5.5) يلاحظ أن الوزن النسبي لفقرات مجال العاملين "الموارد البشرية" تراوح ما بين (76.00%-83.80%) وأن أعلى وأدنى فقرتين هي كما يلي:

أعلى فقرتين:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بشكل مستمر." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.80%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين. وتغزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مديري المدارس على متابعة الأعمال الإدارية والفنية الموكلة للمعلمين في المدرسة بشكل مستمر.

2. تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المدير ومعلميه، وكسب ثقتهم. وبذلك يتحول المدير من شخص مفروض على مرؤوسيه إلى شخص يحبونه ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له، مما يزيد من تأثيره عليهم، فتصبح مجموعته أكثر إنتاجاً وفعالية.
 3. اهتمام بعض المديرين باكتشاف إمكانات وقدرات وخبرات المعلمين للاستفادة منها في العمل المدرسي.
 4. اهتمام بعض المديرين بتحديد نقاط القوة لدى المعلمين لتعزيزها، ونقاط الضعف في أدائهم للعمل على التغلب عليها.
 5. أهمية التواصل المستمر في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمودة، 2008)، حيث كشفت الدراسة عن درجة تطبيق عالية لدى مديري المدارس في تنظيمهم للقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة.
2. الفقرة رقم (10) التي نصت على " يدعم مدير المدرسة الأفكار الإبداعية للمعلمين." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.80%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. إيمان مديري المدارس بأهمية الإبداع والابتكار لتطوير العمل المدرسي.
 2. حرص مديري المدارس على الوصول إلى التميز في أداء المعلمين والخروج عن نمط المعلم التقليدي وأساليب التعليم التقليدية، مما يؤدي إلى الارتقاء بالعملية التعليمية في المدرسة والنهوض بها.
 3. حرص وزارة التربية والتعليم على تكريم عدد من المديرين والمعلمين المتميزين على مستوى المديرية المختلفة في كل عام.
 4. اهتمام الوزارة بالأنشطة والمسابقات الإبداعية التي تزيد من الإبداع لدى الطلبة، حيث يكلف بعض المعلمين المبدعين بمتابعة الطلبة وتدريبهم عليها.
 5. إشراك بعض المعلمين في تنفيذ الأنشطة المدرسية المتنوعة الخاصة بالخطة السنوية.
- وأكدت على ذلك نتائج دراسة (الديهني، 2014)، حيث خلصت إلى أن تحقيق التميز المدرسي يتطلب وجود ثقافة تشجع الإبداع والابتكار والتفكير بعيد المدى. كما أوصت دراسة (الدجني، 2013) بنشر الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز والإبداع في المدارس.

أدنى فقرتين :

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.00%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين. وتغزو الباحثة ذلك إلى :

1. ضعف قدرة بعض مديري المدارس على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين حسب تخصصاتهم، وقلة حرص البعض الآخر على عمل ذلك.
2. انشغال المديرين بكثرة الأعباء الإدارية التي تستحوذ على معظم اهتمامهم ووقتهم.
3. قلة التنسيق والتعاون بين المشرفين في المباحث المختلفة والمديرين لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعمل على تطويرها.
4. قلة إشراك المعلمين أنفسهم في تحديد احتياجاتهم.

وأكدت دراسة (الدجني، 2013) على ضرورة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعاملين في توصياتها. كما أكدت دراسة (ناصر وهاشم، 2010) في رؤيتها المقترحة لتحقيق التميز في المدرسة المصرية على ضرورة تصميم البرامج التدريبية بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لكل فئة من العاملين.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين تقيماً موضوعياً." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين. وتغزو الباحثة ذلك إلى :

1. عملية التقييم هي عملية غير محببة للنفس البشرية.
 2. قلة وضوح معايير وبنود التقييم الموضوعي لدى بعض المديرين.
 3. ضعف اهتمام الوزارة بوضع تعليمات ملزمة للمديرين تضمن موضوعية التقييم.
 4. قلة الشفافية والموضوعية في التقييم لدى بعض المديرين.
 5. قلة اهتمام مديري المدارس بمناقشة تقييم الأداء مع المعلمين قبل اعتماده.
- وتتفق الباحثة مع هذه النتيجة حيث لاحظت ذلك من خلال عملها كمدرسة لسنوات طويلة، وتعتقد أن التقييم الموضوعي للمعلمين في غاية الأهمية في العمل المدرسي لتحقيق الرضا والتطور المهني لديهم. كما تعتقد أن مناقشة التقييم معهم قبل اعتماده سيكون له عظيم الأثر في تحقيق الرضا لديهم وكسب ثقتهم وتفانيهم في العمل.
- وأكدت على ذلك دراسة (الدجني، 2013)، حيث أوصت بإعادة النظر في أنظمة وآليات تقييم الأداء المتبعة مع ضرورة إطلاع العاملين على مستوى أدائهم بشكل دوري ، ووضع خطط للتحسين المستمر .

واتفقت مع هذه النتيجة نتيجة دراسة (النجار، 2014)، حيث حصل تقييم أداء العاملين وفقاً لأسس موضوعية محددة على درجة تقدير عالية بوزن نسبي (77.75%).
 رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع "العلاقات والموارد المادية":
 تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء المعلمين في فقرات المجال.

جدول رقم (5.6)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال "العلاقات والموارد المادية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يعمل مدير المدرسة على تدعيم علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة (الجامعات، المؤسسات الأهلية،... إلخ).	4.03	80.60	25.832	0.000	9
2.	يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع المدارس المختلفة.	3.84	76.80	20.363	0.000	10
3.	يحافظ مدير المدرسة على مباني المدرسة ومرافقها ومعداتها من خلال الاهتمام بصيانتها بشكل دوري.	4.30	86.00	35.497	0.000	1
4.	يوظف مدير المدرسة المرافق المختلفة في المدرسة (المختبرات، المكتبة،... إلخ).	4.19	83.80	32.137	0.000	2
5.	يعمل مدير المدرسة على توفير الإمكانيات المادية للمعلمين التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه.	3.81	76.20	18.446	0.000	11
6.	يجيد مدير المدرسة إدارة الموارد المالية للمدرسة.	4.14	82.80	30.653	0.000	3
7.	يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	4.07	81.40	28.082	0.000	7
8.	يصمم مدير المدرسة موقع إلكتروني خاص بالمدرسة .	4.14	82.80	26.419	0.000	4
9.	يوفر مدير المدرسة قاعدة بيانات محدثة خاصة بالمعلمين.	4.04	80.80	25.205	0.000	8
10.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة.	4.13	82.60	29.368	0.000	5
11.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية.	4.10	82.00	29.153	0.000	6

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "386" تساوي 1.96

من جدول (5.6) يلاحظ أن الوزن النسبي لفقرات مجال "العلاقات والموارد المادية" تراوح ما بين (76.20%-86.00%) وأن أعلى وأدنى فقرتين هي كما يلي:

أعلى فقرتين:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يحافظ مدير المدرسة على مباني المدرسة ومرافقها ومعداتها من خلال الاهتمام بصيانتها بشكل دوري." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.00%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مديري المدارس على صيانة مباني المدرسة ومرافقها من خلال التواصل مع دائرة خاصة في قسم الأبنية والمشاريع في المديرية المختلفة تعنى بعمليات الصيانة كلما دعت الضرورة لذلك.

2. قناعة بعض مديري المدارس بأهمية وضرورة صيانة مباني المدرسة ومرافقها لحماية الطلبة والعاملين والحفاظ على سلامتهم. ومن أمثلة ذلك (جدار آيل للسقوط، باب مكسور، زجاج نافذة محطم، تعطل بعض شبكات الصرف الصحي...إلخ).

3. وعي بعض مديري المدارس بأهمية الصيانة في انتظام العملية التعليمية وجودتها. ومن هذه الأمور التي يمكن أن تعيق العملية التعليمية (سبورة غير صالحة للكتابة عليها، إضاءة غير جيدة في الفصول، تعطل بعض الأجهزة والوسائل المساعدة مثل الحواسيب، الطابعة، ميكروفون المدرسة، خط الهاتف، خط الانترنت، بعض خطوط الكهرباء...إلخ).

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدجني، 2013) حيث كشفت الدراسة عن وجود أداء متوسط في الصيانة الدورية والوقائية في مدارس دار الأرقم. وهذا ما أكدته توصيات المجموعة البؤرية حيث أوصت بتطوير برامج الصيانة الدائمة والمستمرة في جميع المدارس.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يوظف مدير المدرسة المرافق المختلفة في المدرسة (المختبرات، المكتبة...إلخ)" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.80%)، بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. إدراك مديري المدارس لأهمية توظيف المرافق المختلفة في المدرسة.
2. تعيين فنيي مختبرات ومكتبات لتفعيل هذه المرافق والاستفادة منها على أحسن وجه.
3. طبيعة المنهاج الفلسطيني الجديد تتطلب توظيف وتفعيل المرافق المختلفة في المدرسة.

4. ضرورة توثيق الأنشطة والفعاليات التي تنفذ في هذه المرافق في ملفات خاصة يتم متابعتها من قبل جهات خاصة وبشكل دوري مثل (ملف المختبر، ملف الاستعارة في المكتبة،...إلخ).

أدنى فقرتين:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يعمل مدير المدرسة على توفير الإمكانيات المادية للمعلمين التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.20%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. قصور في توريد المستلزمات المادية اللازمة للإدارة المدرسية من قبل الإدارة العليا، وذلك بسبب الضائقة المالية التي تمر بها وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، وذلك نتيجة لعدة عوامل سياسية داخلية وخارجية ومنها: الحروب والانقسام الداخلي.

2. محدودية البدائل المتوفرة في البيئة المدرسية في الوقت الراهن.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع المدارس المختلفة." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (76.80%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. قلة اهتمام الوزارة بتفعيل برنامج الزيارات التبادلية بين المدارس وحث مديري المدارس على ذلك.

2. ضعف جدوى هذه الزيارات من وجهة نظر بعض مديري المدارس، واعتبارها مجرد مضيعة للوقت.

3. كثرة الأعباء الإدارية وضيق الوقت لدى مديري المدارس.

وتؤكد الباحثة من خلال خبرتها أنه تم العمل ببرنامج الزيارات التبادلية العنقودية بين المدارس من قبل لعدة سنوات. وترى أن إعادة تفعيل هذا البرنامج من قبل الوزارة في غاية من الأهمية، حيث لمست فعاليته والانعكاسات الإيجابية له على العمل المدرسي من خلال عملها كمدرسة ومشاركتها في هذه الزيارات مع مديرة مدرستها لعدة سنوات.

وأوصت دراسة (أبو دف والوصيفي، 2007) بضرورة الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في مجال إصلاح العملية التعليمية وتحسينها. كما أوصت دراسة (الدجني، 2013) بضرورة تعزيز التواصل مع المؤسسات التعليمية صاحبة التجارب الناجحة والمتميزة والاستفادة منها.

خامساً: تحليل فقرات المجال الخامس "العمليات الإدارية"

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7) والذي يبين آراء المعلمين في فقرات المجال.

جدول رقم (5.7)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب

لفقرات مجال "العمليات الإدارية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يصمم مدير المدرسة العمليات في المدرسة ويديرها بطريقة نظامية واضحة.	4.03	80.60	26.783	0.000	5
2.	يطور مدير المدرسة الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.	3.90	78.00	22.268	0.000	6
3.	يحسن مدير المدرسة العمليات الإدارية بشكل مستمر.	4.09	81.80	30.045	0.000	3
4.	يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم.	3.81	76.20	19.719	0.000	7
5.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	4.11	82.20	29.980	0.000	2
6.	يعزز مدير المدرسة العلاقات مع المعلمين في المدرسة.	4.06	81.20	26.016	0.000	4
7.	يقوم مدير المدرسة بتوثيق العمليات في أدلة خاصة بها.	4.13	82.60	28.777	0.000	1

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "475" تساوي 1.96

من جدول (5.7) يلاحظ أن الوزن النسبي لفقرات مجال "العمليات الإدارية" تراوح ما بين

(76.20% - 82.60%) وأن أعلى وأدنى فقرتين هي كما يلي:

أعلى فقرتين:

1. الفقرة رقم (7) التي نصت على "يقوم مدير المدرسة بتوثيق العمليات في أدلة خاصة بها." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.60%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

حسن تنظيم وتوثيق العمليات في المدرسة يرفع كفاءة العمل، ويسهل متابعتها من قبل الإدارة العليا، واسترجاعها عند الحاجة إليها.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.20%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

1. العمل المدرسي منظومة متكاملة لا يمكن أن يتم العمل بها دون تنظيم، ووضوح للعمليات والإجراءات، ومن ثم الالتزام بها من قبل المعلمين، وذلك من أجل نجاح هذه المنظومة في تحقيق أهدافها وتجويد مخرجاتها.

2. التزام العاملين بالإجراءات والعمليات وفق النظام ينعكس إيجاباً على انتظام وسير العملية التعليمية في المدرسة.

3. المعلمون قدوة لطلابهم في الالتزام والنظام.

أدنى فقرتين :

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.20%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يطور مدير المدرسة الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (78.00%)، بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة أدنى فقرتين إلى:

1. تركيز بعض المديرين على تحقيق الرضا لدى الطلبة فقط، لأنهم من وجهة نظر مديريهم هم المستفيد الوحيد من المدرسة، وبالتالي يتم تهيمش المعلمين واحتياجاتهم .

2. ميل بعض المديرين إلى الأساليب الروتينية التقليدية في تسيير العمل المدرسي.

3. قلة معرفة بعض المديرين باحتياجات وتوقعات العاملين.

4. قناعة بعض المديرين بأن المردود المادي هو الهدف الأسمى لأي معلم من مهنة التعليم، دون الأخذ بعين الاعتبار أن المعلم هو أحد المستفيدين من المدرسة، ولا بد للمدرسة أن تلبى احتياجاته وتوقعاته منها.

وأكدت على ذلك دراسة الدويري (2006)، حيث أوصت بضرورة إيلاء المؤسسات اهتماماً بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها.

سادساً: تحليل فقرات المجال السادس " الخدمات المقدمة للمجتمع":

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8) والذي يبين آراء المعلمين في فقرات المجال.

جدول رقم (5.8) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب

لفقرات مجال الخدمات المقدمة للمجتمع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتواصل مدير المدرسة مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري	4.10	82.00	28.508	0.000	1
2.	يتعاون مدير المدرسة مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة.	4.05	81.00	27.630	0.000	2
3.	يتواصل مدير المدرسة مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.	3.98	79.60	25.741	0.000	3
4.	يحرص مدير المدرسة على التعرف إلى رأي المجتمع المحلي تجاه خدمات المدرسة.	3.87	77.40	22.102	0.000	6
5.	يستفيد مدير المدرسة من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة.	3.88	77.60	23.341	0.000	5
6.	يعقد مدير المدرسة لقاءات (تنقيفية، ترفيهية، إرشادية...إلخ) لأهالي الطلبة .	3.67	73.40	14.349	0.000	8
7.	يشارك مدير المدرسة في أنشطة مجتمعية متنوعة (احتفالات، ندوات ثقافية، أنشطة رياضية، أنشطة أدبية، معارض...إلخ).	3.98	79.60	23.656	0.000	4
8.	يساهم مدير المدرسة في خدمة ودعم المجتمع المحلي من خلال (حملات تطوعية، حملات توعية...إلخ)	3.72	74.40	15.963	0.000	7

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "475" تساوي 1.96

من جدول (5.7) : يلاحظ أن الوزن النسبي لفقرات مجال "العمليات الإدارية" تراوح ما بين (%73.40-%82.00) وأن أعلى وأدنى فقرتين هي كما يلي:

أعلى فقرتين:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يتواصل مدير المدرسة مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.00%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يتعاون مدير المدرسة مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.00%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة أعلى فقرتين إلى:

1. المساهمة الفعلية لمجلس أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التغلب على العديد من المشكلات المدرسية، مما زاد من قناعة وإيمان مديري المدارس بأهمية وجدوى هذا الدور.

2. تقيد جميع مديري المدارس بالتعليمات الواردة من الوزارة بخصوص تشكيل مجلس أولياء الأمور في المدرسة وتفعيله.

3. جميع هذه الاجتماعات يتم توثيقها في ملفات ومتابعتها من قبل الإدارة العليا.

4. ضعف ميزانية الوزارة بسبب الوضع السياسي الراهن، مما زاد من تواصل مديري المدارس مع المجتمع المحلي ومؤسساته من أجل توفير الدعم المادي للمدرسة.

أدنى فقرتين :

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يعقد مدير المدرسة لقاءات (تثقيفية، ترفيهية، إرشادية...إلخ) لأهالي الطلبة." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.40%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

2. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يساهم مدير المدرسة في خدمة ودعم المجتمع المحلي من خلال (حملات تطوعية، حملات توعية...إلخ)." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (74.40%) بدرجة موافقة (كبيرة) من قبل المعلمين.

وتعزو الباحثة أدنى فقرتين إلى :

1. قناعة بعض مديري المدارس بأن دور المدرسة يقتصر على تقديم الخدمة التعليمية للطلبة فقط، وتجاهل الأدوار الأخرى لها.

2. قلة إدراك بعض مديري المدارس لماهية الدور التي يجب أن تؤديه المدرسة تجاه المجتمع المحلي.

3. قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بتعزيز دور المدرسة تجاه المجتمع المحلي وعدم وضع محددات له وإلزام المديرين بها.
 4. كثرة الأعباء الإدارية والمهام الموكلة للمديرين.
 5. ضعف التنسيق بين مديري المدارس والمجتمع المحلي بشأن خدمة ودعم المدرسة له.
 6. كثرة أعباء المعلمين التدريسية تحول دون مشاركتهم في هذا الدور، حيث لا يمكن لمدير المدرسة تحمل هذا الدور بمفرده.
 7. حاجة الأنشطة المجتمعية إلى وقت وجهد وتكلفة مادية مما يعيق هذا الدور.
- واختلفت نتيجة دراسة (العسيلي، 2007)، مع هذه النتيجة حيث كانت فعالية أداء المدارس متدنية في العلاقات مع المجتمع المحلي في عدة مجالات لخدمة المجتمع.

اختبار فرضيات الدراسة :

إجابة السؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة)؟

ولإجابة على هذا السؤال تحققت الباحثة من خمس فرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9).

جدول رقم (5.9)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.031	2.157	0.798	4.10	226	ذكر	القيادة
		0.671	3.96	250	أنثى	
0.813	0.237	0.735	3.87	226	ذكر	السياسات والاستراتيجيات
		0.652	3.86	250	أنثى	
0.542	0.610	0.677	4.00	226	ذكر	العاملون (الموارد البشرية)
		0.663	3.97	250	أنثى	
0.453	0.751	0.683	4.09	226	ذكر	العلاقات والموارد المالية
		0.633	4.05	250	أنثى	
0.018	2.373	0.666	4.09	226	ذكر	العمليات الإدارية
		0.704	3.94	250	أنثى	
0.932	0.086	0.753	3.91	226	ذكر	الخدمات المقدمة للمجتمع
		0.700	3.90	250	أنثى	
0.237	1.184	0.644	4.02	226	ذكر	الدرجة الكلية
		0.586	3.95	250	أنثى	

- قيمة T الجدولية عند درجة حرية "474" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96 تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.237) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (1.184) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس، باستثناء ما يتعلق بمجال (القيادة، والعمليات الإدارية) فقد كانت القيمة الاحتمالية لهم

أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة، والعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتمييز تعزى لمتغير الجنس ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح المعلمين الذكور.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في مجالات الاستبانة (السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المالية، الخدمات المقدمة للمجتمع) إلى :

1. خضوع جميع المعلمين من ذكور وإناث لنفس الأنظمة واللوائح والقوانين والقرارات والعمليات والتي مصدرها وزارة التربية والتعليم العالي.

2. تكافؤ في الإمكانيات المادية والبشرية لدى جميع مديري المدارس .

3. استفادة جميع مديري المدارس من الدورات التطويرية التي تعقدها الوزارة بشكل دوري.

بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجالي (القيادة، والعمليات الإدارية) وتعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي:

1. يرى المعلمون أن مديريهم الذكور يتمتعون بشخصية قيادية أكثر من المديرات الإناث.

2. يعتقد المعلمون أن مديريهم الذكور أقدر على حل المشكلات المدرسية وإدارة العمليات في المدرسة من المديرات الإناث، وذلك بسبب قدرتهم على الاحتكاك بالمجتمع المحيط بالمدرسة وعلاقاتهم الاجتماعية الواسعة.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الدجني، 2013)، والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتمييز تعزى لمتغير الجنس في المجالات الأربعة (السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المالية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، بينما اختلفت معها في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتمييز تعزى لمتغير الجنس في مجال (القيادة والإدارة). واختلفت مع دراسة (النجار، 2014)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الأداء المؤسسي لمؤسساتهم التعليمية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتمييز تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما اختلفت مع دراسة (أبو عبده، 2011)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من

وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تعزى لمتغير الجنس. واختلفت أيضاً مع دراسة (قادة، 2012)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (علوم طبيعية "علمي"، علوم إنسانية "أدبي").

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.10).

جدول رقم (5.10)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص الأكاديمي	المجال
0.922	-0.098	0.694	4.02	183	علمي	القيادة
		0.764	4.03	293	أدبي	
0.180	-1.339	0.683	3.81	183	علمي	السياسات والاستراتيجيات
		0.697	3.90	293	أدبي	
0.369	-0.899	0.675	3.95	183	علمي	العاملون (الموارد البشرية)
		0.666	4.01	293	أدبي	
0.055	-1.920	0.661	4.00	183	علمي	العلاقات والموارد المالية
		0.652	4.11	293	أدبي	
0.180	-1.343	0.659	3.96	183	علمي	العمليات الإدارية
		0.706	4.05	293	أدبي	

0.282	-1.074	0.676	3.86	183	علمي	الخدمات المقدمة للمجتمع
		0.754	3.93	293	أدبي	
0.233	-1.194	0.590	3.94	183	علمي	الدرجة الكلية
		0.627	4.01	293	أدبي	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "474" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96 تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.233) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-1.194) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف تخصصاتهم يعملون في نفس البيئة ويخضعون لنفس السياسات والأنظمة والإجراءات والعمليات والقرارات والتي مصدرها وزارة التربية والتعليم العالي، مما انعكس على تقييمهم فكانت نتائج التقييم لكلا التخصصين متقاربة .

وانفقت تلك النتيجة مع دراسة (أبو عبده، 2011)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي. كما انفقت مع دراسة (الدجني، 2013)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي .

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري

مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق). النتائج مبينة في جدول رقم (5.11).

جدول رقم (5.11)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.294	1.050	0.725	4.04	396	بكالوريوس	القيادة
		0.796	3.95	80	ماجستير	
0.991	0.011	0.670	3.87	396	بكالوريوس	السياسات والاستراتيجيات
		0.797	3.86	80	ماجستير	
0.854	0.184	0.649	3.99	396	بكالوريوس	العاملون (الموارد البشرية)
		0.764	3.97	80	ماجستير	
0.928	-0.090	0.639	4.07	396	بكالوريوس	العلاقات والموارد المالية
		0.743	4.08	80	ماجستير	
0.795	0.260	0.670	4.02	396	بكالوريوس	العمليات الادارية
		0.780	4.00	80	ماجستير	
0.914	-0.109	0.698	3.90	396	بكالوريوس	الخدمات المقدمة للمجتمع
		0.850	3.91	80	ماجستير	
0.766	0.298	0.590	3.99	396	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.729	3.96	80	ماجستير	

- قيمة T الجدولية عند درجة حرية "474" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96 تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.766) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.298) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة

لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الانموذج الأوروبي العلمي للتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك لقلة تقدير وتعزيز جوانب التميز لدى المعلمين من قبل بعض مديري المدارس مع اعتبار الحصول على الدرجات العلمية العليا أحد جوانب التميز. وهذا ما أكدته نتائج هذه الدراسة حيث كانت الفقرة رقم "9" في مجال القيادة والتي نصها "يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز لدى المعلمين" من أدنى الفقرات. وهذا يعكس تقارب تقييمات المعلمين لمديريهم مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وانتقلت تلك النتيجة مع دراسة (قادة، 2012)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية تعزى للمؤهل العلمي. كما انتقلت مع دراسة (أبو عبده، 2011)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تعزى للمؤهل العلمي.

وترى الباحثة أن معايير التوظيف في وزارة التربية والتعليم يجب ألا تخلو من اعتماد الدرجة العلمية الثانية كأحد المتطلبات الرئيسية للحصول على وظيفة مدير مدرسة. وأكدت دراسة (قادة، 2012) على ذلك، حيث أوصت بتزويد المؤسسات التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالٍ ويمتلكون المهارات الإدارية والتربوية. كما يجب أن تؤخذ الدرجات العلمية للمعلمين في الاعتبار في الترقيات والمكافآت المادية والمعنوية. كما أوصت دراسة (العساف والصرايرة، 2011) باختيار مديري المدارس وفقاً لمعايير الكفاية العلمية والإدارية.

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية (غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.12)

جدول رقم (5.12) / نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.330	1.112	0.605	2	1.210	بين المجموعات	القيادة
		0.544	473	257.233	داخل المجموعات	
			475	258.443	المجموع	
0.040	3.252	1.546	2	3.093	بين المجموعات	السياسات والاستراتيجيات
		0.475	473	224.889	داخل المجموعات	
			475	227.981	المجموع	
0.150	1.908	0.852	2	1.703	بين المجموعات	العاملون (الموارد البشرية)
		0.446	473	211.187	داخل المجموعات	
			475	212.890	المجموع	
0.350	1.052	0.455	2	0.910	بين المجموعات	العلاقات والموارد المالية
		0.432	473	204.510	داخل المجموعات	
			475	205.420	المجموع	
0.019	3.986	1.872	2	3.745	بين المجموعات	العمليات الادارية
		0.470	473	222.206	داخل المجموعات	
			475	225.950	المجموع	
0.108	2.239	1.172	2	2.344	بين المجموعات	الخدمات المقدمة للمجتمع
		0.523	473	247.581	داخل المجموعات	
			475	249.924	المجموع	
0.091	2.414	0.908	2	1.816	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.376	473	177.905	داخل المجموعات	
			475	179.721	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 473" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.091) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.414) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية التعليمية، باستثناء مجالي (السياسات والاستراتيجيات والعمليات الإدارية) فقد كانت القيمة الاحتمالية لهم أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للسياسات والاستراتيجيات والعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية التعليمية، وللتعرف إلى الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار شففيه للمقارنات الثنائية المتعددة.

جدول (5.13) يوضح نتائج شففيه

المتوسط (I)	المتوسط (j)	الفروق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية (.Sig)	المجال
غرب غزة	شرق غزة	-0.17423	0.044	السياسات والاستراتيجيات
غرب غزة	شمال غزة	-0.15453	0.146	
شرق غزة	شمال غزة	-0.01969	0.971	
غرب غزة	شرق غزة	-0.19350	0.034	العمليات الإدارية
غرب غزة	شمال غزة	-0.16697	0.103	
شرق غزة	شمال غزة	-0.02653	0.947	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال نتائج شففيه تبين أن الفروق لصالح مديرية شرق غزة مقارنة بمديرية الغرب؛ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة، وكذلك الفرق بين المتوسطات سالب مما يدل على تقدير السياسات والاستراتيجيات، وكذلك العمليات بالنسبة لمديرية شرق غزة أعلى من الغرب، أما بالنسبة لمديرية غرب غزة وشمال غزة فلا يوجد بينهما فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ لأن القيمة الاحتمالية للفرق بينهم أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وكذلك بالنسبة لمديرية شرق غزة وشمال غزة فلا يوجد بينهما فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ لأن القيمة الاحتمالية للفرق بينهم أكبر من مستوى دلالة (0.05).

وتعزو الباحثة الفروق بين المتوسطات في مديرتي الشرق والغرب في مجالي العمليات والسياسات والاستراتيجيات إلى ما يلي:

1. يرى المعلمون أن اهتمام مديري مدارسهم في مديرية شرق غزة بالخطط السنوية والحرص على التنفيذ الفعلي لها أكثر من مديري مدارس غرب غزة خاصة في العام الدراسي (2014-2015 م) عندما تم تطبيق هذه الدراسة، وذلك للتغلب على الأضرار الجسيمة التي خلفها الاحتلال في المدارس في مناطق شرق غزة بعد الحرب الأخيرة على قطاع غزة.
 2. دعم المجتمع المحلي في مديرية الشرق لمديري المدارس أكبر منه في مديرية الغرب.
 3. حرص بعض مديري المدارس في مديرية الشرق على إطلاع أكبر عدد من المعلمين على الخطة المدرسية وإشراكهم في تنفيذها، وذلك لاهتمامهم بتحقيق نتائج فعالة سريعة.
- بينما عدم وجود فروق بين مديرتي الغرب والشرق وبين مديرتي الشرق والشمال بسبب وجود تكافؤ في النواحي المادية والإدارية والفنية بين المديريات المذكورة.

الفرض الخامس من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.14)

جدول رقم (5.14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.642	0.443	0.241	2	0.483	بين المجموعات	القيادة
		0.545	473	257.960	داخل المجموعات	
			475	258.443	المجموع	
0.891	0.116	0.056	2	0.111	بين المجموعات	السياسات والاستراتيجيات
		0.482	473	227.870	داخل المجموعات	
			475	227.981	المجموع	
0.596	0.518	0.232	2	0.465	بين المجموعات	العاملون (الموارد البشرية)
		0.449	473	212.425	داخل المجموعات	
			475	212.890	المجموع	
0.663	0.411	0.178	2	0.356	بين المجموعات	العلاقات والموارد المالية
		0.434	473	205.063	داخل المجموعات	
			475	205.420	المجموع	
0.470	0.756	0.360	2	0.720	بين المجموعات	العمليات الادارية
		0.476	473	225.230	داخل المجموعات	
			475	225.950	المجموع	
0.847	0.166	0.088	2	0.175	بين المجموعات	الخدمات المقدمة للمجتمع
		0.528	473	249.749	داخل المجموعات	
			475	249.924	المجموع	
0.690	0.371	0.141	2	0.281	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.379	473	179.440	داخل المجموعات	
			475	179.721	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 473" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.690)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة تساوي (0.371) وهي أقل من قيمة f الجدولية، والتي تساوي (3.04)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين جميعهم على اختلاف سنوات خدمتهم يخضعون داخل المؤسسة التعليمية لنفس السياسات والإجراءات والعمليات والقرارات التي تنطبق على الجميع في المدرسة، ومصدرها وزارة التربية والتعليم العالي، مما أدى إلى تقارب تقييماتهم لمديريهم.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (النجار، 2014)، حيث كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الأداء المؤسسي لمؤسساتهم التعليمية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة. كما اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (قادة، 2012)، التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية. كما اتفقت مع دراسة (العسيلي، 2007)، التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة باختلاف سنوات الخبرة.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (الدجني، 2013)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز في مجالات (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين لديهم خدمة أقل من 5 سنوات. كما اختلفت مع دراسة (أبو عبده، 2011)، التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات.

إجابة السؤال الثالث والذي نصه: "ما سبل تطوير درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة؟"

من خلال نتائج الدراسة الحالية تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز كانت كبيرة بحسب المحك المستخدم في الدراسة. إلا ان النتائج كشفت عن وجود بعض القصور في بعض الممارسات لدى مديري المدارس، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية، الأمر الذي يتطلب وضع بعض المقترحات لتطوير هذه الممارسات والحد منها، وذلك من أجل العمل على استدامة تميز العمل في مؤسساتنا التعليمية.

إجابة السؤال المفتوح في الاستبانة:

قامت الباحثة بتفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال المفتوح في الاستبانة. وتبين أن عدد المستجيبين للسؤال المفتوح (191)، بنسبة (40%) من عينة الدراسة الفعلية. ويبين الجدول التالي رقم (5.15) أهم المقترحات التي قدمها أفراد العينة في كل مجال من مجالات الاستبانة على التوالي والتكرارات والنسب المئوية لكل مقترح وقد تم ترتيبها بحسب عدد التكرارات من الأعلى تكراراً فالأقل على النحو التالي:

جدول رقم (5.15)

التكرارات والنسب المئوية للمقترحات التي قدمها أفراد العينة في كل مجال من مجالات الاستبانة.

م	المقترحات	التكرارات	النسب المئوية
المجال الأول : القيادة :			
1.	توافر العدالة والمساواة لدى مديري المدارس في التعامل مع العاملين.	34	22%
2.	تشجيع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق.	22	15%
3.	تطوير خبرات المعلمين الإدارية وتوظيفها والاستفادة منها	18	12%
4.	تحسين معايير اختيار مديري المدارس.	16	11%
5.	تمتع مدير المدرسة بشخصية قيادية مرنة.	15	10%
6.	اتباع نمط المدير الديمقراطي في تسيير شئون المدرسة.	14	9%
7.	أن يكون مدير المدرسة قدوة صالحة لمؤسسيه في الدين والأخلاق والسلوكيات الإيجابية.	12	8%
8.	اتباع مدير المدرسة لأسلوب القيادة التشاركية في العمل.	11	7%

م	المقترحات	التكرارات	النسب المئوية
9.	منح مديري المدارس صلاحيات أكثر لتسيير العمل داخل المدرسة بشكل أفضل.	10	6%
	المجموع	152	100%
المجال الثاني : السياسات والاستراتيجيات :			
1.	تدريب العاملين على إعداد الخطة السنوية .	32	39%
2.	إشراك العاملين في عملية إعداد الخطة السنوية للمدرسة وتنفيذها.	30	36%
3.	التزام المديرين بوضع خطط واقعية تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في البيئة المدرسية والواقع الذي نعيشه.	11	13%
4.	إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة وتنفيذها.	10	12%
	المجموع	83	100%
المجال الثالث : العاملون (الموارد البشرية) :			
1.	تحفيز العاملين وتقدير جهودهم وتعزيز جوانب التميز لديهم.	39	32%
2.	التنمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية الهادفة والجادة والتي تتناسب مع احتياجاتهم.	36	29%
3.	تبني الأفكار الإبداعية للمعلمين ودعمها والعمل على تطويرها.	20	16%
4.	تحفيز جهود العاملين المتميزة بالمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية منها.	16	13%
5.	تقييم أداء العاملين تقييماً موضوعياً.	12	10%
	المجموع	123	100%
المجال الرابع : العلاقات والموارد المادية :			
1.	تعزيز الزيارات التبادلية بين مديري المدارس لتبادل الخبرات.	18	26%
2.	زيادة التواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته والاستفادة من جهودهم واقتراحاتهم من أجل تحسين المسيرة التعليمية.	17	24%
3.	تعزيز التواصل مع مجلس أولياء الأمور في المدرسة من أجل الوقوف على مشاكل الطلبة والعمل على حلها.	13	19%
4.	العمل على زيادة قنوات الدعم الخارجية للمدرسة من أجل زيادة الموارد المادية في المدرسة.	12	17%

النسب المئوية	التكرارات	المقترحات	م
14%	10	تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المدير ومروؤسيه.	5.
100%	70	المجموع	
المجال الخامس : العمليات الادارية :			
36%	16	استخدام مديري المدارس لأساليب جديدة مبتكرة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتحقيق خدمات مميزة لهم.	1.
33%	15	تطوير وتحديث العمليات الإدارية في المدرسة.	2.
31%	14	الحزم والعدالة في تطبيق القوانين والعمليات المدرسية .	3.
100%	45	المجموع	
المجال السادس : الخدمات المقدمة للمجتمع :			
22%	24	شعور مديري المدارس بالمسئولية الاجتماعية وتفعيل دور المدرسة تجاه المجتمع المحلي بشكل أكبر.	1.
16%	17	مشاركة المدرسة في فعاليات وأنشطة مجتمعية مختلفة.	2.
14%	15	إشراك العاملين في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.	3.
14%	15	تفعيل دور طلاب المرحلة الثانوية وتشجيعهم على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي.	4.
13%	14	عقد لقاءات ترفيهية وتنشيطية لأهالي الطلبة.	5.
11%	12	نشر مجلة أو كتيب بشكل دوري في المدرسة يهتم بأهم القضايا المجتمعية.	6.
10%	10	تعزيز الحملات التطوعية المجتمعية في المدرسة.	7.
100%	107	المجموع	

يبين الجدول السابق أهم المقترحات التطويرية التي قدمها أفراد العينة، وقد اتفقت في مجملها مع أدنى الفقرات في المجالات المختلفة للاستبانة. وترى الباحثة أن جميع المقترحات هامة بغض النظر عن عدد التكرارات لكل مقترح. وسيتم أخذها بعين الاعتبار في الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة.

سبل تطوير درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة:

توصلت الباحثة إلى بعض السبل المقترحة لتطوير ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة مستندة بذلك إلى:

1. نتائج الدراسة الحالية.
2. نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة .
3. أهم المقترحات التي قدمها أفراد العينة في إجاباتهم عن السؤال المفتوح في الاستبانة.
4. خبرة الباحثة بحكم طبيعة عملها كمدرسة لسنوات طويلة.

وكانت التوصيات على النحو التالي :

أولاً: التوصيات في مجال "القيادة":

1. الاستفادة من خبرات المعلمين:

- أ- حرص مديري المدارس على التعرف إلى خبرات المعلمين وقدراتهم والعمل على توظيفها بشكل جيد في العمل المدرسي.
- ب- تشجيع مديري المدارس المعلمين على تطوير قدراتهم الإدارية من خلال بعض الدورات.
- ت- التقليل من الأعباء الموكلة للمعلمين كي يتسنى لهم المشاركة في الأعمال الإدارية.
- ث- تخلي بعض المديرين عن مركزيتهم في الإدارة والحد من اقتصرهم على مجموعة معينة من المعلمين لمساعدتهم في العمل الإداري وتوسيع الدائرة لتشمل معظم المعلمين في المدرسة، وذلك لتعزيز العمل بروح الفريق في المدرسة وليس الفرق.
- ج- منح المعلمين الشعور بالثقة بتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وتقويض الصلاحيات ومتابعتهم ، مما يزيد من انتمائهم للمدرسة والتفاني في تأدية الأعمال المطلوبة منهم.
- ح- تعزيز المعلمين على مشاركتهم الفاعلة في الأعمال الإدارية المدرسية، حيث سيكون لذلك أثر كبير في تشجيع زملائهم على المشاركة أيضاً.

2. تعزيز مديري المدارس لثقافة التميز لدي العاملين في المدرسة:

- أ- تبني وزارة التربية والتعليم لثقافة التميز والعمل على نشرها وتعزيزها بين مديري المدارس عن طريق دورات وورشات عمل.. إلخ تعقدها الوزارة.
- ب- تبني مديري المدارس للأساليب والاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية.
- ت- اهتمام الإدارة العليا بمتابعة وتعزيز جوانب التميز لدى مديري المدارس، الأمر الذي يشجع المديرين على تعزيز جوانب التميز لدى معلمهم.

ث- تعزيز المعلمين ذوي الأداء المتميز من قبل مديريهم في الاجتماعات والإذاعة المدرسية كي يكونوا قدوة لزملائهم وطلابهم.

ج- اعتماد أحد نماذج التميز المؤسسي كالأتموزج الأوروبي للتميز EFQM من قبل وزارة التربية والتعليم العالي كأداة فاعلة لتقييم الأداء في مدارسنا.

ح- تنفيذ مديري المدارس لمبادرات مدرسية ناجحة أو تجارب ريادية، وتشجيع معلمهم على عمل ذلك.

خ- تحفيز جهود العاملين المتميزة بالمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية منها.

3. توافر العدالة والمساواة لدى مديري المدارس في التعامل مع العاملين:

مراعاة مديري المدارس لتوافر العدالة في جميع جوانب العمل في المدرسة مثل (توزيع الشعب على المعلمين، توزيع الأعمال الإدارية، التعزيز، الالتزام بالقوانين،... إلخ).

ثانياً: التوصيات في مجال "السياسات والاستراتيجيات":

1. إشراك مديري المدارس لممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة:

أ- إشراك بعض المختصين من المجتمع المحلي في هذا المجال في تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، وذلك بدراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية المؤثرة بالمدرسة لتحديد الفرص والتهديدات، أما بالنسبة لتحليل البيئة الداخلية فمدير المدرسة والعاملين أقدر على عمل ذلك.

ب- إعداد مسودة للخطة السنوية من قبل مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في المدرسة، وعرضها على بعض الممثلين عن المجتمع المحلي من المتعلمين وذوي الخبرات في هذا المجال لمناقشتها وإجراء أية تعديلات لازمة عليها قبل اعتمادها.

2. إطلاع جميع العاملين على الخطة السنوية للمدرسة:

أ- إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ للخطة السنوية للمدرسة.
ب- إطلاع جميع العاملين على الخطة النهائية وتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وخبراتهم.

ثالثاً: التوصيات في مجال "العاملون (الموارد البشرية)":

1. تحديد مدير المدرسة للاحتياجات التدريبية للمعلمين:

أ- زيادة التنسيق والتعاون بين المشرفين في المباحث المختلفة والمديرين لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعمل على تطويرها.

ب- إشراك المعلمين أنفسهم في تحديد احتياجاتهم المهنية، فهم الأقدر على تحديدها.

ت- تحديد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين بناء على هذه الاحتياجات.

ث- متابعة أثر التدريب في تحسين أداء المعلمين.

2. تقييم مدير المدرسة أداء المعلمين تقيماً موضوعياً:

أ- إعادة النظر في أنظمة وآليات تقييم الأداء المتبعة في وزارة التربية والتعليم العالي

لضمان الشفافية وتحقيق الرضا لدى المعلمين.

ب- الشفافية والموضوعية في عملية تقييم الأداء لدى مديري المدارس.

ت- مناقشة التقييم مع المعلمين قبل اعتماده مما سيكون له عظيم الأثر في تحقيق الرضا

لديهم وكسب ثقتهم.

رابعاً: التوصيات في مجال "العلاقات والموارد المادية":

1. توفير مدير المدرسة الإمكانيات المادية للمعلمين التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن

وجه:

أ- محاولة إيجاد مصادر وقنوات دعم مادي بديلة لسد هذه الاحتياجات التعليمية وتوفيرها وأهم

هذه المصادر المجتمع المحلي.

ب- دعم المعلمين معنوياً ومساندتهم.

ت- مساعدة المعلمين على إيجاد بدائل متوفرة في البيئة المدرسية وتوظيفها لخدمة العملية

التعليمية.

2. تبادل الخبرات مع المدارس المختلفة:

أ- تفعيل الوزارة لبرنامج الزيارات التبادلية بين المدارس، ووضع آلية تلزم مديري المدارس

بذلك.

ب- ضرورة وجود جهة رقابية تتابع هذه الزيارات وتعززها.

ت- تعزيز التواصل مع المدارس الفاعلة والمتميزة للاستفادة منها.

ث- إعداد وزارة التربية والتعليم أدلة خاصة بتجارب بعض المدارس الرائدة والمتميزة محلياً

وعالمياً في الإدارة المدرسية وتوزيعها على مديري المدارس للاستفادة منها.

خامساً: التوصيات في مجال "العمليات الإدارية":

أ- ابتكار مديري المدارس أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة

لهم.

ب- تطوير وتحديث مديري المدارس الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات

العاملين.

ت- اهتمام المديرين بتحقيق الرضا لدى المعلمين وعدم تهميش احتياجاتهم، والأخذ بعين الاعتبار أن المعلم هو أحد المستفيدين من المدرسة، ولا بد للمدرسة أن تلبي احتياجاته وتوقعاته منها.

ث- توجه مديري المدارس إلى الابتكار والإبداع والتجديد في أساليب العمل، والبعد عن الأساليب التقليدية الروتينية.

ج- تبني مديري المدارس لثقافة التغيير في العمل المدرسي.

ح- إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية، وإعادة تنظيم المحتوى المدرسي لتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتحقيق الرضا لدى جميع المستفيدين.

خ- الحزم والعدالة في تطبيق القوانين والعمليات المدرسية .

سادساً: التوصيات في مجال " الخدمات المقدمة للمجتمع":

أ- اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بدور المدرسة تجاه المجتمع وتعزيز هذا الدور لدى مديري المدارس ووضع محددات له والزام المديرين بها.

ب- شعور مديري المدارس بالمسئولية الاجتماعية وتفعيل دور المدرسة تجاه المجتمع المحلي بشكل أكبر .

ت- مشاركة المدرسة في فعاليات وأنشطة مجتمعية مختلفة.

ث- عقد مديري المدارس لقاءات (تنقيفية، ترفيهية، إرشادية...إلخ) لأهالي الطلبة.

ج- مساهمة مديري المدارس في خدمة ودعم المجتمع المحلي من خلال (حملات تطوعية، حملات توعية...إلخ).

ح- زيادة التنسيق بين مديري المدارس والمجتمع المحلي وتشكيل لجنة خاصة من الطرفين لتحديد الاحتياجات المجتمعية من المدرسة.

خ- التخفيف من أعباء المعلمين، حيث إن كثرة أعباء المعلمين التدريسية تحول دون مشاركتهم في هذا الدور، فلا يمكن لمدير المدرسة تحمل هذا الدور بمفرده.

د- تفعيل دور طلاب المرحلة الثانوية وتشجيعهم على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي.

ذ- نشر مجلة أو كتيب بشكل دوري في المدرسة يعنى بأهم القضايا المجتمعية.

دراسات مقترحة:

- معوقات تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- متطلبات تطوير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM .

قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم ، تنزيل العزيز الحكيم .

أولاً: المراجع العربية:

1. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود. (2003). مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر.
2. آل كردم، مفرح والبدوي، أمل. (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 1، 283-367.
3. آل مزروع، بدر. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
4. أنيس، إبراهيم وآخرون. (1972). المعجم الوسيط. (ط 2). الجزء الأول. القاهرة: دار المعارف.
5. باشيوة، لحسن والبرواري، نزار. (2009). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية "دراسة مقارنة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 2(3)، 105-130.
6. بدوي، محمود. (2010). إدارة التعليم والجودة الشاملة. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
7. البرادعي، عرفان. (1988). مدير المدرسة الثانوية (صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعدادة). سورية: دار الفكر بدمشق.
8. أبو بكر، مصطفى. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإبراهيمية: الدار الجامعية.
9. البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. البيلاوي، حسن وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
11. التميمي، فواز. (2004). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر

- العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
12. توفيق، عبد الرحمن. (2005). القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
13. جميل، أحمد وسفير، محمد. (2011، نوفمبر). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية. الجزائر، جامعة ورقلة.
14. حمودة، صباح. (2008). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
15. حمودة، منى. (2009). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة العلوم التجارية. الجزء 2 (2) 325-351.
16. الحياي، إيهاب. (2012، سبتمبر). آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر.
17. داوود، عبد العزيز. (2011). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
18. الدجني، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق: الجمهورية العربية السورية.
19. الدجني، علي. (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. أبو دف، محمود والوصيفي، ختام. (2007، أكتوبر). جودة التعليم في التصور الإسلامي مفاهيم وتطبيقات. بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز. الجامعة الإسلامية، غزة.
21. الدويري، غسان. (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني. دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

22. دياب، سهيل. (2007، أكتوبر). تطوير أداة لقياس جودة المدارس، وتوظيفها في قياس جودة وتميز مدارس التعليم العام بقطاع غزة ". بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز. الجامعة الإسلامية، غزة
23. الرشيد، صالح.(2004، نوفمبر). نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان الإبداع والتجديد "دور المدير العربي في الإبداع والتميز. جمهورية مصر العربية.
24. الرشيد، صالح. (2009). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. مجلة آفاق اقتصادية، (116)، 103-134.
25. الزائدي، طارق. (2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
26. السكارنة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
27. السكارنة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
28. السلمي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
29. السلمي، علي. (د. ت). الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب.
30. سهمود، إيهاب. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة .
31. السوسي، يوسف. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
32. شعبان، وليد. (2014). نبذة عن أنموذج التميز الأوروبي. الجمعية السعودية للجودة. تم الاسترجاع في 2015/9/4 على الرابط /www.ssq.org.sa.

33. شوقي، قبطان. (2010، نوفمبر). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر .
34. الصالحي، نبيل. (2003). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة عين شمس وجامعة الأقصى، غزة.
35. طاهر، علوي. (2007). الأنموذج القيادي التربوي الاسلامي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
36. الطراونة، عمر. (2011). العملاء والجمهور "خدمة فائقة التميز". عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
37. العاجز، فؤاد. (2000). تطور التعليم العام في قطاع غزة من سنة 1886-2000م. غزة: مطبعة المقداد.
38. العاجز، فؤاد وآخرون. (2012). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية. غزة: مطبعة منصور.
39. العايدى، حاتم. (2009). أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي. مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية. غزة : الجامعة الإسلامية .
40. عبد العليم، أسامة والشريف، عمر. (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
41. عبد الكبير وآخرون. (2011). نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية). الجمهورية اليمنية: مركز البحوث والتطوير التربوي فرع عدن.
42. أبو عبده، فاطمة. (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
43. بن عبود، علي. (2009، نوفمبر). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي . المملكة العربية السعودية .

44. العساف، ليلي والصريرة، خالد. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة دمشق*، 27(3،4)، 589-645.
45. العسيلي، رجاء. (2007). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(4)، 179-209.
46. أبو علام، رجاء. (2010). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. (ط 6). القاهرة: دار النشر للجامعات.
47. عياش، قويدر. (2005، مارس). *مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر، جامعة ورقلة.
48. غراب، أبو سلطان. (2007، أكتوبر). *مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث غزة*. بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز. الجامعة الإسلامية، غزة.
49. الفالوقي، محمد والقذافي، رمضان. (1997). *التعليم الثانوي في البلاد العربية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
50. فرج، عبد اللطيف. (2009). *منهج المدرسة الثانوية في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
51. قادة، يزيد. (2012). *واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية - دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
52. كحيل، أمل. (2009، إبريل). *دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني "دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي". جامعة جرش، الأردن.
53. أبو الكشك، محمد. (2006). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. المملكة العربية السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.
54. لاسكل، دافيد وبيكوك، روي. (1998). *كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء* (ترجمة أحمد عثمان). الحيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

55. مجيد، سوسن والزيادات، محمد. (2008). **الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
56. مجيد، سوسن. (2011). **تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية**. عمان: دار صفاء للنشر.
57. بو مدين، بالكبير. (2013). **دراسات ميدانية في إدارة الأعمال**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
58. مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. (د.ت). **كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية الدورة السابعة (2014/2015)**. الأردن.
59. المزين، إحسان والغامدي، رافع. (2010، يناير). "النموذج الأوروبي للتميز فوائد ومعايير". ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الخامس عشر. جامعة الملك سعود، الرياض .
60. المزين، سليمان وسكيك، سامية. (2015، نوفمبر). **دور التخطيط الاستراتيجي في تميز أداء المؤسسات في التعليم العالي**. ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي بعنوان "التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات - رؤى ومداخل إصلاحية". الجامعة الإسلامية، غزة.
61. مصطفى، إبراهيم وآخرون. (1989). **المعجم الوسيط**. (ط 2). الجزء الأول. تركيا: دار الدعوة.
62. مصطفى، فهيم. (2002). **مهارات التفكير في مراحل التعليم العام**. القاهرة: دار الفكر العربي.
63. المعاني، أحمد وآخرون. (2011). **قضايا إدارية معاصرة**. الأردن: دار وائل للنشر.
64. ملحم، سامي. (2005). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**. عمان: دار المسيرة.
65. منصور، مصطفى. (2008، ديسمبر). **التميز التربوي من منظور إسلامي**. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول: "القرآن الكريم ودوره في معالجة قضايا الأمة". الجامعة الإسلامية، غزة.
66. المهدي، مجدي. (2013). **اقتصاديات الجودة التعليمية**. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
67. ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة. (2010). **رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية**. مجلة دراسات تربوية و اجتماعية، 16 (3)، 11-132 .

68. النجار، مازن. (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
69. نور، كوكب. (2008، فبراير). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. بحث مقدم في ندوة بعنوان "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة". جمهورية مصر العربية.
70. هايز، جيني ودريدج، فرانسيس. (2009). إدارة خدمة العملاء. القاهرة: دار الفاروق للاستشارات الثقافية.
71. الهلالي، الهلالي وغبور، أماني. (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تحقيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، 20 (82)، 11-142.
72. الهواري، سيد. (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21. القاهرة: توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي.
73. وزارة التربية والتعليم العالي. (2012). الكتاب الإحصائي السنوي 2012 - 2013. فلسطين.
74. وزارة التربية والتعليم العالي. (2013). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة 2013-2014. فلسطين.
75. وزارة التربية والتعليم العالي. (2015). الدليل التوضيحي للمدرسة الفاعلة. نشرة رقم م ت ش غ/23/أ/105. فلسطين.
76. وزارة التربية والتعليم العالي. (2015). الكتاب الإحصائي السنوي 2014 - 2015. فلسطين.
77. وزارة التربية والتعليم العالي. (2015). إحصائيات عن التعليم العام في محافظات غزة. غزة: الإدارة العامة للتخطيط التربوي
78. وزارة التربية والتعليم العالي. (د. ت). الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم (2014-2019). فلسطين.
79. يوسف، بومدين. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، 5، 27-37.

ثانياً : المراجع الانجليزية:

1. Aldaihani, Sultan. (2014). School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: (A Proposed Model). **Journal of Education and Practice**, 5 (34),126-132.
2. EFQM. (2013). **Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013 Version**. Retrieved 20/9/2015 from www.efqm.org/sites/default/.../efqm_bem_2013_user_guide.pdf.
3. Fook, Chan& Sidhu, Gurnam. (2009). Leadership Characteristics of An Excellent Principal. **International Education Studies**, 2 (4),106-116.
4. Gomez, Joaquin et al., .(2011). A critical evaluation of the EFQM model. **International Journal of Quality Reliability Management** , 28 (5), 484-502.
5. Ioncica, Maria et al., .(2009). Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organizations . A Case Study on Educational Services. **The Amffiteatru Economic Journal**, 11(26).402-411.
6. Ionica, Andreea et al.,. (2010). TQM & Business Excellence. **Annals of the University of Petrosani, Economics** . 10 (4), 125-134.
7. Jambor, Jaroslav. (December 2010). **Increasing the Quality of the Teaching Process by Implementing Total Quality Management at a Secondary Technical School**. A paper presented at The Joint International IGIP-SEFI Annual Conference. Slovakia.
8. Kim, Dong et al., . (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence. **International Journal of Quality Reliability Management**, 27 (6), 684-701.
9. Kukemelk, H.et al., .(2009). **Quality Management in Schools. The Estonian Case**. A paper presented at The AARE Annual Conference. Canberra.
10. Nazemi, Maliheh and 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.
11. Ng, Pak and Chan, David. (2008). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management. **International Journal of Educational Management** ,22 (6), 488-505.
12. Oakland, John.(2003). **Total Quality Management text with cases**. 3rd Ed. U.K: Elsevier Ltd.
13. Pour, Hadi and Yeshodhara, K. (2009). Total Quality Management (TQM) in Education – Perception of Secondary School Teachers. **E-Journal of All India Association for Educational Research**, 21(1), 1-7.
14. Richardson, Michael et al.,.(2007). Exploring Perceptions of School Quality: Implications for School Administrators . Retrieved 20/8/2015 from <https://eric.ed.gov/?q=author%3Ayoung&ff1...Education>.

15. Saraiva et al., (2003). Applying An Excellence Model To Schools . **Quality Progress** , 36 (11), 46-51 .
16. Sreenivas, T et al., (2014). Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy. **Research Journal of Social Science & Management**, 3 (10),151-159.
17. Tee, Ng. (2013). The Singapore School and the School Excellence Model. **Educational Research for Policy and Practice**, 2,27–39.
18. Thawani, Sunil. (2013). The EFQM model changes implications for organizations. Retrieved 10/10/2015 from www.kwinta.be/sites/default/files/bijlage/.../efqm2013.

المواقع الإلكترونية:

1. موقع جامعة النجاح.(2012). أول جامعة فلسطينية...جامعة النجاح الوطنية تحصل على شهادة التميز الأوروبي EFQM. تم الاسترجاع في 2015/2/17 على الرابط www.najah.edu/ar/node/8248.
2. موقع جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع. أهداف جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع. تم الاسترجاع في 2015/10/24 على الرابط www.pal-awards.ps.
3. الموقع الإلكتروني لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. تم الاسترجاع في 2015/10/25 على الرابط www.kace.jo.
4. موقع جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. المفاهيم الأساسية للتميز. تم الاسترجاع في 2015/9/27 على الرابط www.kaa.jo.
5. موقع المجلس الوطني الفنلندي للتعليم (Finnish National Board of Education). تم الاسترجاع في 2015/11/5 على الرابط www.oph.fi/english.
6. موقع EFQM.. تم الاسترجاع في 2015/8/20 على الرابط www.efqm.org.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/إدارة تربوية

الأستاذ الدكتور /.....حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع / تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها" وذلك للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية بغزة ، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (62) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (القيادة - السياسات والاستراتيجيات - العاملين (الموارد البشرية) - العلاقات والموارد - العمليات -الخدمات المقدمة للمجتمع) وذلك لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز من وجهة نظر المعلمين.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تقدير المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، التخصص الأكاديمي ، المؤهل العلمي ، المديرية ، سنوات الخدمة) ؟

3. ما سبل تطوير درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ؟

لذا نتشرف الباحثة بأن تعرض على حضرتكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم لما تعهده في سيادتكم من خبرة واسعة في هذا المجال، وعلم غزير ودعم للعلم و الباحثين عنه، وأيضاً لما تبدونه من ملاحظات قيمة أو تعديلات أو اقتراحات من شأنها أن تثري الاستبانة وتحقق الغرض منها.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الفاعل والمثمر.

الباحثة/ عفت ياسر عبد المجيد الشوا

القسم الأول: البيانات الأساسية:

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب.

1. الجنس : ذكر أنثى
2. التخصص الأكاديمي : علوم طبيعية(علمي) علوم إنسانية(أدبي)
3. المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فما فوق
4. المديرية : غرب غزة شرق غزة شمال غزة
5. سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : فقرات الاستبانة:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

ملاحظات	المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
المجال الأول : القيادة						
تعريف : أسلوب إدارة المدرسة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد.						
					1. يهتم مدير المدرسة بلورة رؤية واضحة للمدرسة.	
					2. يحرص مدير المدرسة على صياغة رسالة للمدرسة.	
					3. يعمل مدير المدرسة على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها.	
					4. يطبق مدير المدرسة نظم الإدارة بجدية.	
					5. يطور مدير المدرسة نظم الإدارة باستمرار.	
					6. يتفاعل مدير المدرسة بجدية مع المستفيدين من المدرسة.	
					7. يجتمع مدير المدرسة بشكل دوري مع العاملين للاستفادة من آرائهم وخبراتهم ومقترحاتهم.	
					8. يشجع مدير المدرسة العمل بروح الفريق في المدرسة.	
					9. يعمل مدير المدرسة على تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين.	
					10. يساند مدير المدرسة العاملين ويقدر إنجازاتهم وجوانب التميز لديهم.	
					11. يعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين.	
					12. يعتبر العاملون مدير المدرسة المثل الأعلى والقوة لهم.	
فقرات أخرى يمكن إضافتها						
المجال الثاني : السياسات والاستراتيجيات						
تعريف : كيف تطبق المدرسة رسالتها ورؤيتها عبر استراتيجية واضحة تركز على المستفيدين.						
					13. يوجد للمدرسة خطة سنوية.	
					14. تستند الخطة السنوية للمدرسة إلى احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم منها.	
					15. تعد الخطة الاستراتيجية بناء على (مؤشرات الأداء الفعلية، البحوث، الدراسات،...إلخ).	
					16. يشارك العاملين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة.	
					17. يقوم مدير المدرسة بمراجعة وتحديث الخطة السنوية بصفة مستمرة.	
					18. يطلع مدير المدرسة العاملين على الخطة السنوية للمدرسة .	
					19. يلتزم مدير المدرسة بتنفيذ الخطة السنوية.	

ملاحظات	المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتبىة	منتبىة		
					20. يضع مدير المدرسة بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة.	
					فقرات أخرى يمكن إضافتها	
					المجال الثالث: العاملين (الموارد البشرية)	
					تعريف: أسلوب إدارة المدرسة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم.	
					21. يتم تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية في المدرسة.	
					22. تحرص الإدارة على تحديد مستويات معرفة ومؤهلات الأفراد.	
					23. يتم إشراك وتمكين العاملين في أنشطة وفعاليات المدرسة.	
					24. تتواصل الإدارة مع العاملين بشكل مستمر .	
					25. تقيم الإدارة العاملين تقييماً موضوعياً شفافاً.	
					26. تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين .	
					27. توضع احتياجات العاملين بعين الاعتبار عند وضع الخطة السنوية للمدرسة.	
					28. تشجع الإدارة العاملين على التنمية المهنية داخل المدرسة من خلال (ندوات، دورات تدريبية، مؤتمرات ،...إلخ).	
					29. تشجع الإدارة العاملين على التنمية المهنية خارج المدرسة من خلال (المشاركة في ورش عمل خارجية، الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا،...إلخ).	
					30. تكافئ الإدارة العاملين المجتهدين وتقدر جهودهم وأداءهم المتميز .	
					فقرات أخرى يمكن إضافتها	
					المجال الرابع : العلاقات والموارد	
					تعريف: كيف تخطط وتدير المدرسة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها.	
					31. تتواصل الإدارة مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري .	
					32. تحرص المدرسة على تدعيم علاقاتها مع المؤسسات المجتمعية المختلفة (الجامعات ،المؤسسات الأهلية،...إلخ).	
					33. تشترك المدرسة المجتمع المحلي في حل أو الحد من الكثير من المشاكل المدرسية.	
					34. يوجد في المدرسة مباني وتجهيزات كافية ومحدثة.	

ملاحظات	المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتبىة	منتبىة		
					35. تحافظ المدرسة على مبانيها ومرافقها ومعداتنا من خلال عمل صيانة دائمة لها.	
					36. توفر الإدارة الإمكانيات المادية للعاملين التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه.	
					37. تتم إدارة الموارد المالية للمدرسة بشكل جيد.	
					38. تستخدم المدرسة التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	
					39. يوجد للمدرسة موقع إلكتروني خاص بها.	
					40. يوجد في المدرسة قاعدة بيانات محدثة خاصة بالعاملين.	
					41. تشجع الإدارة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة.	
					42. يتم تشجيع الموظفين على اكتساب ونمو واستخدام المعرفة بفعالية.	
فقرات أخرى يمكن إضافتها						
المجال الخامس: العمليات الإدارية						
تعريف: كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمدرسة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للمستفيدين.						
					43. يتم تصميم وإدارة العمليات في المدرسة بطريقة نظامية واضحة.	
					44. تصمم وتطور الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات المستفيدين.	
					45. يتم تحسين العمليات الإدارية حسب الحاجة .	
					46. تستخدم الإدارة أساليب ابتكارية لتحقيق الرضا لدى المستفيدين وتقديم خدمة مميزة لهم.	
					47. يلتزم جميع العاملين في المدرسة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	
					48. تتم إدارة وتعزيز العلاقات مع المستفيدين بشكل جيد.	
فقرات أخرى يمكن إضافتها						
المجال السادس: الخدمات المقدمة للمجتمع						
تعريف: ما تحققه المدرسة للمجتمع المحلي .						
					49. تتمتع المدرسة بعلاقات جيدة مع مديرية التربية والتعليم التابعة لها.	
					50. تتواصل المدرسة بشكل جيد مع أهالي الطلبة.	
					51. تحرص المدرسة على بناء علاقات جيدة وتبادل الخبرات مع المدارس المختلفة.	
					52. تتواصل المدرسة مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.	
					53. تساهم المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وحل مشكلاته.	

ملاحظات	المناسبة		الانتماء		الفقرة	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتبىة	منتبىة		
					54. يتم إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.	
					55. تحرص المدرسة على استطلاع رأي المجتمع المحلي تجاه خدماتها.	
					56. يقدم المجتمع المحلي تغذية راجعة حول الأنشطة التي تقدم في المدرسة .	
					57. يتم الاستفادة من آراء ومقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة.	
					58. يقدم المجتمع المحلي المدرسة الدعم اللازم.	
					59. تعقد المدرسة أنشطة مجتمعية متنوعة (احتفالات ، ندوات، معارض،...إلخ).	
					60. تهتم المدرسة بالتغطية الإعلامية لأنشطتها وإنجازاتها.	
					61. تحظى المدرسة بسمعة جيدة في المجتمع المحلي.	
					62. تعد المدرسة من المدارس المتميزة والرائدة في المجتمع.	
فقرات أخرى يمكن إضافتها						

برأيكم ما هي سبل تطوير ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في المجالات التالية:

1. القيادة.....
2. السياسات والاستراتيجيات
- 3.العاملين (الموارد البشرية).....
- 4.العلاقات والموارد
- 5.العمليات.....
- 6.الخدمات المقدمة للمجتمع.....

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	أسماء المحكمين	جهة العمل
1	أ. د. علي عبد الله شاهين	الجامعة الإسلامية - غزة
2	أ. د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
3	أ. د. محمود خليل أبو دف	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. إياد علي الدجني	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. حاتم علي العايدي	الجامعة الإسلامية - غزة
6	د. حمدان عبد الله الصوفي	الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. خليل جعفر حجاج	جامعة الأزهر - غزة
8	د. خليل عبد الفتاح حماد	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة
9	د. سمية سالم النخالة	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة
10	د. عبدالعظيم سليمان المصدر	جامعة الأزهر - غزة
11	د. فايز علي الأسود	جامعة الأزهر - غزة
12	د. فايز كمال شلдан	الجامعة الإسلامية - غزة
13	د. فتحي سليمان كلوب	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة
14	د. لينا زياد صبيح	الجامعة الإسلامية - غزة
15	د. محمد بدر صيام	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة
16	د. محمد جودت فارس	جامعة الأزهر - غزة
17	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر - غزة
18	د. ناجي رجب سكر	جامعة الأقصى - غزة
19	د. نادرة غازي بسيسو	مدرسة بشير الريس الثانوية - غزة
20	د. ياسر حسن الأشقر	الجامعة الإسلامية - غزة

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/إدارة تربوية

المعلمة/الفاضلة.....حفظه/الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان :

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء
الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (القيادة - السياسات والاستراتيجيات - العاملون (الموارد البشرية) - العلاقات والموارد المادية - العمليات الإدارية - الخدمات المقدمة للمجتمع). لذا ترحو الباحثة تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وذلك من خلال إجابتم على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الفاعل والمثمر.

الباحثة / عفت ياسر عبد المجيد الشوا

القسم الأول: البيانات الأساسية:

يرجى وضع إشارة (×) في المكان المناسب.

1. الجنس : ذكر أنثى
2. التخصص الأكاديمي : علوم طبيعية (علمي) علوم إنسانية (أدبي)
3. المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فما فوق
4. المديرية : غرب غزة شرق غزة شمال غزة
5. سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني : فقرات الاستبانة:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

م	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول : القيادة						
1.	يلور مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة.					
2.	يصوغ مدير المدرسة رسالة المدرسة.					
3.	يعمل مدير المدرسة على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها.					
4.	يطبق مدير المدرسة النظم الإدارية الحديثة .					
5.	يطور مدير المدرسة نظم الإدارة باستمرار.					
6.	يتفاعل مدير المدرسة بمسئولية مع المعلمين في المدرسة.					
7.	يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين.					
8.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة.					
9.	يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز لدى المعلمين .					
10.	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين أو جوانب التميز لديهم.					
11.	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.					

درجة الموافقة					البيان	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					يمثل مدير المدرسة المثل الأعلى للمعلمين في القيادة .	12
المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات						
					يقوم مدير المدرسة ببناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.	1.
					يستند مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة إلى احتياجات المعلمين	2.
					يعد مدير المدرسة الخطة السنوية للمدرسة بناء على (مؤشرات الأداء الفعلية، البحوث، الدراسات،...إلخ).	3.
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة.	4.
					يطلع مدير المدرسة جميع العاملين على الخطة السنوية للمدرسة .	5.
					يقوم مدير المدرسة بإشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.	6.
					يراجع مدير المدرسة الخطة السنوية بصفة مستمرة.	7.
					يتابع مدير المدرسة عملية تنفيذ الخطة السنوية.	8.
					يضع مدير المدرسة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.	9.
المجال الثالث: العاملون (الموارد البشرية)						
					يعمل مدير المدرسة على تحسين الموارد البشرية في المدرسة .	1.
					يحدد مدير المدرسة مستويات معرفة ومؤهلات المعلمين للاستفادة منها .	2.
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة .	3.
					يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بشكل مستمر .	4.
					يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين تقييماً موضوعياً .	5.
					يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين .	6.
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية داخل المدرسة من خلال (ندوات، دورات تدريبية، مؤتمرات ،...إلخ).	7.
					يعمل مدير المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا خارج المدرسة من خلال (المشاركة في ورش عمل خارجية ،الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا،...إلخ).	8.
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على عمل دروس توضيحية على مستوى المدرسة أو على مستوى المدارس المحيطة.	9.
					يدعم مدير المدرسة الأفكار الإبداعية للمعلمين.	10.
					يكافئ مدير المدرسة المعلمين المجتهدين تقديراً لجهودهم أو أدائهم المتميز .	11.

درجة الموافقة					البيان	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
المجال الرابع : العلاقات والموارد المادية						
					يعمل مدير المدرسة على تدعيم علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة (الجامعات ،المؤسسات الأهلية،...إلخ).	1.
					يحرص مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع المدارس المختلفة.	2.
					يحافظ مدير المدرسة على مباني المدرسة ومرافقها ومعداتها من خلال الاهتمام بصيانتها بشكل دوري.	3.
					يوظف مدير المدرسة المرافق المختلفة في المدرسة (المختبرات ،المكتبة،...إلخ).	4.
					يعمل مدير المدرسة على توفير الإمكانيات المادية للمعلمين التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه.	5.
					يجيد مدير المدرسة إدارة الموارد المالية للمدرسة.	6.
					يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	7.
					يصمم مدير المدرسة موقع إلكتروني خاص بالمدرسة .	8.
					يوفر مدير المدرسة قاعدة بيانات محدثة خاصة بالمعلمين.	9.
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة.	10.
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية.	11.
المجال الخامس :العمليات الإدارية						
					يصمم مدير المدرسة العمليات في المدرسة ويديرها بطريقة نظامية واضحة.	1.
					يطور مدير المدرسة الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.	2.
					يحسن مدير المدرسة العمليات الإدارية بشكل مستمر .	3.
					يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم.	4.
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	5.
					يعزز مدير المدرسة العلاقات مع المعلمين في المدرسة.	6.
					يقوم مدير المدرسة بتوثيق العمليات في أدلة خاصة بها.	7.
المجال السادس :الخدمات المقدمة للمجتمع						
					يتواصل مدير المدرسة مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري .	1.
					يتعاون مدير المدرسة مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة.	2.
					يتواصل مدير المدرسة مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.	3.
					يحرص مدير المدرسة على التعرف إلى رأي المجتمع المحلي في خدمات المدرسة.	4.

م	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5.	يستفيد مدير المدرسة من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة.					
6.	يعقد مدير المدرسة لقاءات (تنقيفية، ترفيهية، إرشادية... إلخ) لأهالي الطلبة .					
7.	يشارك مدير المدرسة في أنشطة مجتمعية متنوعة (احتفالات، ندوات ثقافية، أنشطة رياضية، أنشطة أدبية، معارض،... إلخ).					
8.	يساهم مدير المدرسة في خدمة ودعم المجتمع المحلي من خلال (حملات تطوعية، حملات توعية،... إلخ)					

برأيكم ما هي سبل تطوير ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في المجالات التالية:

1. القيادة

.....
.....

2. السياسات والاستراتيجيات

.....
.....

3. العاملون (الموارد البشرية)

.....
.....

4. العلاقات والموارد

.....
.....

5. العمليات الإدارية

.....
.....

6. الخدمات المقدمة للمجتمع

.....
.....

ملحق رقم (4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.....ج.س.ع./35/Ref

التاريخ.....2015/05/16/Date

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ عفت ياسر عبدالمجيد الشوا ، برقم جامعي 220130558 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج الاوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



التوقيع
18
5

صورة إلى:-
الملك.

ملحق رقم (5)

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الادارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.غ. مذكرة داخلية (٢٠٢١)

التاريخ: 2015/5/18

الموافق: 29 رجب، 1436 هـ

السيد/ مدير التربية والتعليم - غرب غزة المحترم

السيد/ مدير التربية والتعليم - شرق غزة المحترم

السيد/ مدير التربية والتعليم - شمال غزة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ عفت ياسر عبد المجيد الشوا والتي تجري بحثاً بعنوان :

" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج

الأوروبي للتميز EFQM وسبل وتطويرها "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة تخصص

أصول التربية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمدريباتكم الموقرة، وذلك حسب

الأصول.

ونفضلوا بشكرنا لكم،،،

د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي المحترم.
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

Abber Al. Ashgar

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(08-2641298- 2641297- 08 فاكس(08-2641292)

E-mail: info@mohe.ps