

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

"مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم

في ضوء نموذج مالكولم بالدريج"

شيرين الياس خليل حنا عوض

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ / 2023م

" مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم

في ضوء نموذج مالكولم بالدريج "

إعداد:

شيرين الياس خليل حنا عوض

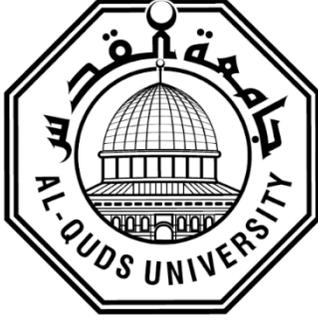
بكالوريوس رياضيات - جامعة بيت لحم

المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة

الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية / جامعة القدس.

1444هـ/2023م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج إدارة تربوية

إجازة الرسالة

"مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء

نموذج مالكولم بالدريج"

الاسم: الطالبة شيرين الياس خليل حنا عوض

الرقم الجامعي: 22012264

إشراف: أ. د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/01/04، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:

رئيس لجنة المناقشة: أ. د. محمود أبو سمرة

التوقيع:

ممتحناً داخلياً: د. بُعاد الخالص

التوقيع:

ممتحناً خارجياً: د. جعفر أبو صاع

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2023 م

الإهداء

إلى روح جدتي وجدتي الغالين ليلى وخليل اللذين كانا بركة في حياتي، والداعم الأول لي في إكمال دراستي.

إلى من شرفني بحمل اسمه، فخري وسندي وعضدي وملجأني بعد الله، إلى مَنْ علمني بأن قوتي تتبع من

داخلي، أبي الغالي الياس

إلى معلمتي الأولى، مُرشدتي ومُرتكزي، إلى القلب المعطاء الحنون والمحِب، إلى مَنْ تعلمت منها بأن أقدس

ما أعمل، أُمي الغالية آما

إلى رفيق الدرب وشريك العمر وصديق الأيام بجلوها ومرّها، الذي كان خير عونٍ لي في مسيرتي

زوجي الغالي جميل

إلى من هم قطعة من الروح ونبضٌ للقلب وبلسمٌ للنفس، إلى امتدادي أبنائي ملك وحياد

إلى من وهبني الله نعمة وجودهن في حياتي، إلى اللواتي أقرب إلى القلب من شريانه: أخواتي

نيفين وأمل وروان وميرنا

إلى من ربطتني بهم علاقة النسب، إلى عائلتي الثانية، أهل زوجي الكرام

إلى طلابٍ محبين داعمين، وزملاء أعزاء، إخوة وأخوات، تشاركنا معاً العمل والعطاء، في صرحنا الشامخ،

إلى أسرة مدرسة الروم الكاثوليك-بيت ساحور-

إلى مدينة الرعاة، مدينة العصيان المدني، مدينتي الغالية بيت ساحور الأبية

إلى ارض الحضارات ومهد الديانات، إلى أرضٍ عشقت تراها منذ الصغر، وطني الغالي فلسطين

إليكم جميعاً، أهدىكم هذا الإنجاز، علّه يكون بصماً في طريق العلم والتميز

الباحثة

شيرين الياس خليل حنا عوض

الإقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: شيرين الياس خليل حنا عوض

التوقيع: *Shireen E. K. Hanna*
Awad

التاريخ: 2023/1/04

الشكر

"لِأَنَّ مِنْهُ وَبِهِ وَلَهُ كُلُّ الْأَشْيَاءِ. لَهُ الْمَجْدُ إِلَى الْأَبَدِ. آمِينَ" رومية 11: 36

أحمدُ الله العليّ القدير على مساعدته وتوفيقه لي، في إتمام هذه الرسالة، فبه تكون البدايات، وبمعاونته نصل إلى النهايات، وله نهدي كل الإنجازات، فله الحمد والشكر إلى منتهى الدهور.

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة لإنجاز رسالتي، وفي مقدمتهم البروفيسور محمود أبو سمرة المشرف على هذه الرسالة، والذي كان له الفضل الكبير بعد الله عزّ وجل من خلال إرشاداته وتوجيهاته.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، لما بذلوه من وقت وجهد في قراءة ومراجعة رسالتي، أشكرهم على الملاحظات التي أغنت رسالتي.

وكل الشكر والتقدير إلى جامعة القدس العريقة، التي احتضنتني أثناء فترة دراستي، ممثلة بكلية الدراسات العليا وأساتذتها الكرام الذين لم يبخلوا في اعطائنا من خبرتهم ووقتهم وجهدهم الثمين. وأخص بالذكر الدكتور محمد شعيبات، والدكتور يوسف حرفوش، والدكتور غسان سرحان. جزاكم الله كل الخير.

وأخيراً، أود أن أشكر كل من مدّ لي يد العون والمساعدة، ووقف بجانبني خلال فترة إعداد هذه الرسالة.

بارككم الله، ومنّ عليكم بموفور الصحة والعافية.

الباحثة

شيرين الياس خليل حنا عوض

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة، في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige). ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الخاصة في بيت لحم، وعددهم (752) معلماً ومعلمة، وجميع الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (108) موظفاً وموظفة، للعام الدراسي 2023/2022، في حين ضمت عينة الدراسة (214) معلماً وموظفاً إدارياً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أما أداة الدراسة فهي الاستبانة، والمكونة من (42) فقرة موزعة على سبعة مجالات، تُمثل معايير مالكولم بالدريج السبعة وهي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة العمليات، التركيز على الطلبة، ونتائج أداء المدرسة)، وقد تحققت الباحثة من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة، أنّ تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج مالكولم بالدريج، قد جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وجاء مجال " معيار نتائج أداء المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، بينما جاء مجال "معيار إدارة الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.74)، وجاءت جميع المجالات بدرجة عالية.

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، في ضوء نموذج مالكولم بالدريج

تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الموظف الإداري .

وفي ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة، أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات ذات العلاقة، تتمثل في تعزيز الاستمرارية في تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة؛ للحفاظ على هذا المستوى والارتقاء به إلى الأعلى، بالإضافة إلى توفير نظام للحوافز والترقيات واضح المعالم، ومقر من وزارتي العمل والتربية والتعليم، يُطبق في المدارس الخاصة ويُعزز التميز المؤسسي فيها. كما أوصت الباحثة بدعم استخدام البحث العلمي بالمدارس الخاصة؛ لتحليل وتشخيص المشكلات المدرسية فيها.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، نموذج مالكولم بالدريج، المدارس الخاصة، محافظة بيت لحم.

The Extent to which Standards of Institutional Excellence Are Applied in Private Schools in Bethlehem Governorate According to Malcolm Baldrige's Model

Abstract:

Prepared by: Shireen Elias Khalil Hanna Awad

Supervised by: Prof. Mahmoud Abu Samra

The study aimed to understand the extent to which standards of institutional excellence are applied in private schools in Bethlehem governorate based on Malcolm Baldrige's model. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive analytical approach. The study population consisted of (752) teachers in private schools in Bethlehem, and all (108) administrative employees, for the academic year 2022/2023. The study sample included (214) randomly selected teachers and administrative employees. A 42-item questionnaire has been used to collect data. The questionnaire's items were distributed over seven domains that represent the seven Malcolm Baldrige's standards, namely: (Leadership, Strategic Planning, Human Resources Management, Measurement, Analysis, and Knowledge Management, Operations Management, Student Focus, School Performance Results). The researcher has verified its validity and reliability by appropriate educational and statistical methods.

The results of the study revealed that the respondents' estimates of the extent to which standards of institutional excellence were applied according to Malcolm Baldrige's model came in a high score with an average of (3.9). Whereas the "School Performance Results Standard" came in the first place, at an average score of (4.00) while the "Human Resources Management" came last with an average of (3.74), and the other domains came at a high score.

The study also showed that there are no statistically significant differences between the averages of the estimates of the study sample of the extent to which standards of institutional excellence were applied in private schools in Bethlehem governorate based on Malcolm Baldrige's model that can be attributed to the variables (sex, educational qualification, and years of experience). However, the study has shown statistical differences attributed to the job title variable, which was in favor of the administrative employee.

In the light of the results of the study, the researcher had several relevant recommendations, such as promoting the implementation of standards of institutional excellence in private schools to maintain these good results and improve

them. In addition, to provide a transparent system of incentives and promotions, approved by the Ministry of Labor and Ministry of Education, to be applied in private schools that promote institutional excellence. The researcher has also recommended the promotion of using scientific research in private schools to analyze and diagnose school problems.

Keywords: Institutional Excellence, Malcolm Baldrige Model, Private Schools, Bethlehem Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 المقدمة

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1. 3 فرضيات الدراسة

1. 4 أهداف الدراسة

1. 5 أهمية الدراسة

1. 6 حدود الدراسة ومحدداتها

1. 7 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يشهد عالمنا اليوم تطورات سريعة وتحولاتٍ هامة، تتمثل في التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير والمتسارع، والذي كان له الدور الكبير في إحداث التغيرات في شتى ميادين الحياة. وقد انعكست هذه التحولات على مؤسسات المجتمع كافة، بما فيها المؤسسات التعليمية "التربوية"، ونتج عنها مجموعة من الإصلاحات التعليمية والتجديدات التربوية، في جوانب المؤسسة التعليمية كافة. ولأنَّ ارتفاع الأمم وتطورها يُقاس بعلمها، قيمها وأخلاقها، أصبح مجال التربية والتعليم هو أعظم استثمار؛ لأنه يستثمر في الإنسان، الذي يُشكل رأس المال البشري. ويشير (Cosby, 2018) إلى أنَّ الدول وضعت جُلَّ اهتمامها في تطوير العمل بمؤسسات التعليم، وتشكيل الرؤى والخطط الاستراتيجية الواضحة لذلك؛ لكي تدعم هذه المؤسسات في التصدي للتحديات التي تواجهها، وحلها بصورة متقنة ومتميزة، فاهتمت برفع مستوى أدائها، وتمكين مخرجها بجميع المقومات التعليمية والتربوية والأخلاقية والإبداعية، التي تلبي حاجات المجتمع وتطلعات الدولة، والمكانة التنافسية المرغوبة على المستوى المحلي والدولي.

وبهذا أصبح التميز المؤسسي ومعاييره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري؛ لرفع مستوى الأداء من خلال توافر مقومات عدة، أهمها: قيادة فاعلة تقوم بوضع الأسس والمعايير؛ لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات اللازمة، ورفع كفاءة العاملين، بالإضافة لوجود منظومة متكاملة من السياسات، التي تحكم وتنظم عمل

المؤسسة، وتوافر خطة استراتيجية، وهياكل تنظيمية مرنة، ونظام متطور للعمليات والمعلومات، ونظام متطور لتنمية الموارد البشرية، ونظام متطور للجودة، من أجل تحفيز المؤسسات ونجاحها (أبو ريا، 2014).

ولقد ظهر مفهوم التميز المؤسسي ومعاييره، بداية في مجال الصناعة والاقتصاد، وبعد النجاح والتميز الذي حققه، كان لا بدّ من أن تمتد مفاهيمه إلى قطاع التعليم (الدجني، 2011). لذا ظهر الاهتمام بضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية من خلال النظر إلى التعليم، بوصفه سلعة كسائر السلع، يجب ان يكون له ميزات تنافسية عالية، لكي يُرضي مستهلكي تلك السلعة، من طلبة ومجتمع محلي ودولة، إذ أنّ الطلبة يتطلعون للحصول على أفضل مستوى تعليمي، يؤهلهم للإبداع والتميز، وأولياء الأمور يرغبون بحصول أبنائهم على أفضل تعليم، والدولة تصبو إلى مخرجات تعليمية متميزة، تمكنها من تحقيق التنمية المستدامة لها (Khudair, 2001).

وفي ظل العولمة وما أوجدته من منافسة غير محددة، وفلسفة البقاء، وسيادة ثقافة الجودة والأداء المتميز، وما يترتب عليها من الانتقاء بين البدائل المتميزة، جعل للتميز المؤسسي على مستوى المؤسسات جميعها أهمية كبيرة، وتزداد تلك الأهمية في المؤسسات التربوية والتعليمية، فالسعي نحو الاستمرارية والتحسين المستمر، ورفع جودة الأداء والتميز ضرورة لا غنى عنها، يتطلب إدارة قائمة على الإلتقان والتميز، حيث أن المؤسسة غير المتميزة، ستخسر مكانتها بسهولة. أي أنّ التميز نظامٌ يعتمد على المناهج والتقنيات الإدارية الحديثة، الذي يهدف إلى رفع مستوى الأداء والإنجازات، إلى أعلى مستوى، تتفوق به المنظمة على المنظمات الأخرى، وترتقي إلى مستوى العالمية (المصري، 2015).

لذا ظهر على مستوى العالم عدد من الإطارات بهدف تحفيز المؤسسات، على الإبداع ودفعها لتبني إدارة التميز، وذلك من خلال وضع نماذج وجوائز عالمية، تُشكل دليلاً للمؤسسات وطريقها لذلك. إذ تتضمن هذه

النماذج مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به، إذ تقوم المؤسسة بإجراء تقييم ذاتي لها، بالاستناد على هذه المعايير، تمكنها من الوقوف على مواطن القوة، والقصور والضعف في الأداء (السوسي، 2015).

وعليه ظهرت العديد من النماذج العالمية للتميز المؤسسي والجودة الشاملة، مثل: النموذج الأمريكي مالكولم بالدريج للتميز، النموذج الأوروبي للتميز The European Foundation for Quality Management (EFQM)، جائزة ديمينج في اليابان، وظهرت مراكز التميز والجودة، وأنظمة الرقابة على الجودة الشاملة، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهني، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة ISO بتقسيماتها المختلفة. كما أنّ هنالك العديد من نماذج وجوائز التميز العربية، أبرزها: نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز، وجائزة الملك عبد الله الثاني، لتميز الأداء الحكومي والشفافية (جابر، 2015). ولا شك أن لفلسطين بصمة في هذا المجال، من خلال جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، والتي تهدف إلى تشجيع المؤسسات الفلسطينية وموظفيها، على تحسين خدماتها وتطوير أدائها، وتبني المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة، التي تدعم الجودة والتميز في الأداء والارتقاء بالممارسات الإدارية.

إنّ جميع النماذج السابقة برهاناً واضحاً ودليلاً كافٍ، على حجم الاهتمام بفكرة التميز المؤسسي، وعلى مدى فاعلية تبنيه في المؤسسات. إن هذه النماذج تُشكل حافزاً قوياً للإدارة والعاملين، على الابتكار وتبني الأفكار البناءة، وصولاً إلى التميز، الذي يرفع من شأن المؤسسة ويزيد من تنافسيتها. وسوف أتبنى في هذه الدراسة، نموذج مالكولم بالدريج للتميز المكون من سبعة معايير، وهي: معيار القيادة، معيار التخطيط الاستراتيجي، معيار إدارة الموارد البشرية، معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة، معيار إدارة العمليات، معيار التركيز على الزبون، ومعيار نتائج أداء المؤسسة. إذ تستخدم هذه المعايير؛ لقياس مستوى الجودة والتميز في المؤسسات،

إذ أطلق عليها جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، والتي تقدمها الحكومة الأمريكية؛ لتشجيع المنظمات المختلفة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ويتكون مقياس بالدريج من سبعة عناصر رئيسية، يتفرع من كل منها عدد آخر من العناصر الفرعية، التي يبلغ مجموعها (32) عنصراً، تسهم في تحديد مستوياتها، ومدى تطبيقها للجودة الشاملة، التي تعود إلى التمييز (Baldrige et al., 2006).

وقد شهد الوضع الفلسطيني الراهن، تغيرات بيئية وسياسية متنوعة، جعلت السعي لتطبيق التميز في أي مؤسسة مطلباً أساسياً، يحتم عليها تبني فلسفة إدارية، تساعد على النهوض بالمؤسسة، من خلال مواجهة الصعوبات والسعي لتجاوزها، وذلك من خلال تطوير مستمر في الأداء، يقودها إلى التفوق والتميز، الذي يضمن لها الاستمرارية والتنافسية، في بيئة تتغير فيها العمليات، بسرعة وتتقدم المنتجات وتتطور التكنولوجيا، وتتجدد فيها الأساليب والاستراتيجيات.

بناءً على ما تقدم، ونظراً لأهمية التميز المؤسسي بشكل عام، وتبني معايير في مؤسساتنا التعليمية في فلسطين بشكل خاص، جاءت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، وفق نموذج مالكولم بالدريج في المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم، وتسلط الضوء على نقاط القوة ودعمها، والخروج بتوصيات لمعالجة ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

1. 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بمجال الدراسة، خلال دراستها لمساقات ماجستير الإدارة التربوية، وخاصة تلك المساقات التي تناولت نماذج معينة، تخص جانب الإدارة والقيادة، واطلاعها على بعض الدراسات السابقة، التي أشارت إلى مدى فاعلية نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige)، للتميز

المؤسسي في رفع مستوى المؤسسات التعليمية، التي تبنت هذا النموذج، وجعلها مؤسسات منافسة، تحظى بسمعة متميزة بين مثيلاتها، وتزايد الإقبال عليها. ومن خلال عمل الباحثة، كمعلمة في إحدى المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم، واستشعارها وضع هذه المؤسسات، ومدى توافر هذه المعايير فيها، وإيمانها بالأثر الإيجابي، لتبني هذا النموذج من قبل مدارسنا لرفع مستوى أداؤها الإداري والأكاديمي فيها، وتمكين المواصفات المتكاملة والمنافسة للمنتج التعليمي فيها "الطالب"، ورفع مستوى أداء هذه المدارس، لمستوى يترك بصمة مميزة وتنافسية عالية، تولد الشعور لدى الباحثة بحاجة المجتمعات العربية عامة، والمجتمع الفلسطيني خاصة، لمثل هذا النوع من الدراسات، إذ أصبح من الضروري إخضاع هذه المشكلة للدراسة العلمية والمنهجية، والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات، القادرة على خدمة المدارس الخاصة الفلسطينية، ومدى تطبيقها لمعايير التميز المؤسسي، وفق نموذج مالكولم بالدريج. وعلى ضوء ذلك يُمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

1. 3. فرضيات الدراسة

انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1. 4 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس، الذي يتمثل في " الكشف عن مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، في ضوء نموذج مالكولم بالدريج". وعليه، تم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

(1) التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر

المعلمين والموظفين الإداريين.

(2) التحقق من مدى تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين.

(3) التعرف إلى مدى تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين.

(4) الكشف عن مدى تطبيق معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين.

(5) التحقق من مدى تطبيق معيار إدارة العمليات في المدارس الخاصة، في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين.

(6) التحقق من مدى تطبيق معيار التركيز على الطلبة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين.

(7) التعرف إلى مدى تطبيق معيار التركيز على نتائج أداء المدرسة، في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين.

(8) فحص وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في مدارسهم وفق نموذج مالكولم بالدريج تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. 5 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية النظرية والتطبيقية في الجوانب الآتية:

الأهمية النظرية

تتبع أهمية الدراسة، من أهمية موضوعها المتمثل في معايير التميز المؤسسي، ودورها في تحقيق التعليم المتميز، وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، في شتى المجالات، إذ إنه حجر الأساس في تحقيق التطور المنشود، وإعطاء المؤسسة مكانة تنافسية عالية، تصبو إلى تحقيقها المؤسسات المماثلة لها. كما وتُعد هذه الدراسة مرجعاً، يرجع إليه الباحثون؛ كونها الدراسة الأولى، التي تناولت نموذج تطبيق مالكولم بالدريج على المدارس في فلسطين، على حد علم الباحثة، وبالتالي فإنها سوف تفتح آفاقاً للباحثين، من خلال تقديم مقترحات لأبحاث جديدة.

الأهمية التطبيقية

تسلط الدراسة الضوء على واقع التميز المؤسسي، ومدى تطبيق معاييرها في المدارس الخاصة، بمحافظة بيت لحم، مما يُعطي مديري هذه المدارس، وموظفيها، ومعلميها، التغذية الراجعة، لمستوى أداء مدرستهم. ومن خلال نتائج هذه الدراسة سنتوصل إلى معرفة مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، وفق نموذج مالكولم بالدريج، وتسليط الضوء على المعايير المطبقة بصورة ممتازة ودعمها، وبيان المعايير التي بحاجة إلى متابعة وتطوير؛ من أجل رفع مستوى مؤسساتنا التعليمية، من خلال وضع التوصيات الملائمة لذلك. كما ويتوافق موضوع هذه الدراسة مع التوجيهات التربوية الحديثة، التي تحث المؤسسات التعليمية على التميز في أدائها، وتمكين طلبتها بجميع المقومات التعليمية والإبداعية والقيمية والإنسانية، أي رفع شعار " التعليم من أجل التميز، التفوق والتمكين".

كما تسعى الباحثة من خلال الدراسة الحالية، إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات، التي تساعد صانعي القرار، مدراء المدارس، والموظفين، في اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لرفع أداء مؤسساتهم إلى مرحلة التميز المرجوة.

1. 6. حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين، (المدير ونائب المدير والسكرتير)، ومعلمي المدارس الخاصة.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المدارس الخاصة الثانوية، في محافظة بيت لحم.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول، من العام الدراسي 2022 – 2023.

الحدود الموضوعية "المفاهيمية": اقتصرت الدراسة على المفاهيم، والمصطلحات الواردة في هذه الدراسة.

الحدود الإجرائية: تحددت بالأداة المستخدمة، وهي أداة قياس مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، وفق نموذج مالكولم بالدريج، ودرجة صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

1. 7. التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

المعايير

وتُعرف بأنها " القواعد والمواصفات التي نحكم من خلالها، أو تقيس عليها سلوكيات الأفراد، أو الجماعات، أو الاعمال، وأنماط التفكير والإجراءات " (أماندو، 2018: 143).

معايير التميز

تُعرف بأنها مجموعة من الممارسات والعمليات، التي يقوم بها معلمو المدرسة وإدارتها معاً؛ بهدف رفع العناصر الإدارية والتعليمية وتكتملتها معاً؛ لتحقيق أعلى معدلات للفاعلية، ورفع مستوى المخرجات، إلى حدٍ عالٍ، من التفرّد والتمكن، الذي يُلبّي رغبات وتطلعات أصحاب المنفعة من طلبة، أولياء أمور، عاملين، مجتمع مدرسي، سوق العمل، ويسهم في رفع مكانة المدرسة، وقدرتها التنافسية إلى مستوى عالٍ، مقارنةً بمثيلاتها (السواط، 2016).

وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مجموعة من المؤشرات القياسية والمواصفات المطلوبة، التي يمكن من خلالها معرفة مدى جودة الأداء في المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم، وتتمثل في: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، القياس والتحليل وإدارة العرفة، إدارة العمليات، التركيز على الطلبة، نتائج أداء المدرسة.

التميز المؤسسي

يُعرف بأنه " حالة من الإبداع المؤسسي والتفوق الإداري، الذي يحقق مستويات عالية غير مسبوقه من الأداء، وتنفيذ للعمليات المالية والتسويقية والإنتاجية، وغيرها في المؤسسة، وينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما

يحققه المنافسون، ويلقي استحسان الفئة المستهدفة، وأصحاب المصلحة في المؤسسة كافة". (السلمي، 2002، 96).

نموذج مالكولم بالدريج

عبارة عن مجموعة من المعايير الملائمة للتطوير التنظيمي داخل أي منظمة، والتي تحتوي على سبع فئات مختلفة، وبداخل كل فئة مجموعة من البنود، تُستخدم؛ لتقييم فعالية عملياتها الحالية والمستقبلية المحتملة، والتي يُمكن أن تستخدمها المؤسسات والمنظمات، على اختلاف أنواعها في عملية التقييم الذاتي، عن طريق معرفة مدى تحقق كل بند من هذه البنود، فعلياً على أرض الواقع (NIST, 2021).

المدارس الخاصة

عرفتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2019: 5) بأنها: " أي مدرسة غير حكومية مرخصة، تقوم بتعليم الطلبة، وفق مناهج فلسطينية، وتتلقى من الطلبة رسوماً مدرسية".

وقد عرفتها الباحثة إجرائياً، بأنها مدارس يديرها أو يُشرف عليها أفراد أو مؤسسات أو هيئات أهلية أو جمعيات خيرية محلية، أو أجنبية أو جمعيات دينية، ينفقون عليها من أموالهم أو من أقساط الطلبة، أو من تبرعات مرتبطة بهم، وهي مرخصة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتتبع قوانينها.

محافظة بيت لحم

هي إحدى محافظات فلسطين، تقع بين مدينتي الخليل والقدس، تضم 45 تجمعاً سكانياً، وتبلغ مساحتها 659 كم² (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد

2.2 الإطار النظري

1.2.2 التميز المؤسسي

2.2.2 نموذج مالكولم بالدريج لإدارة التميز المؤسسي

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

2.3.2 الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد

يعرض هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، من حيث مفهوم التميز المؤسسي، وخصائصه، ومبادئه، وأبعاده، وأهدافه، وأهميته، ومداخله، والعوامل التي تؤثر على التميز المؤسسي، ومتطلباته، ومبرراته، ومحدداته ومعوقاته. إضافة إلى نموذج مالكولم بالدريج، من خلال عرض نبذة تاريخية عن مالكولم بالدريج، ونموذج مالكولم بالدريج، وفلسفته، وأهدافه، ومميزاته، ومعايير، وجائزة مالكولم بالدريج، إضافة إلى معايير مالكولم بالدريج في الميدان التربوي، ومقارنة بين معايير نماذج التميز العالمية، ونماذج عربية للتميز. أما القسم الثاني فسيتم خلاله عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، ومن ثم التعقيب على الدراسات السابقة والتعليق عليها، من خلال علاقتها بموضوع الدراسة الحالية.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 التميز المؤسسي

1.1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

يُعرّف التميز بأنه المهارة في إدارة المنظمة؛ لتحقيق النتائج المتميزة، من خلال تبني مجموعة من الممارسات تتضمن: القيادة، التركيز على الأهداف، إشراك الأفراد والاهتمام بهم، إدارة العمليات، التركيز على النتائج،

التحسين المستمر والإبداع، المنفعة المتبادلة بين الشركاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة وللمجتمع بأسره، بشكل متوازن يحقق المسؤولية الاجتماعية المشتركة (Aldallal, 2005, 27).

كما يُعرف التميز نقلاً عن درويش (2006) بأنه التفوق الإيجابي والتفرد في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، وهي مرحلة متقدمة من الجودة القائمة، على ممارسات إدارية تتضمن القيادة الفاعلة، التركيز على الأداء، وخدمة العملاء والنتائج، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (خوقير، 2017).

فالتميز عبارة عن: " أسلوب حياة (Excellence is a way of life)، يُمكن أن تتبناه منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، خدماتية أو منتجة للسلع" (Ajaif, 2008, 227).

أما التميز المؤسسي فيعرفه الحية (2015) بأنه مرحلة متقدمة من جودة العمل والأداء الكفوء والفعال المبني، على مفاهيم إدارية حديثة، يقود إلى التفوق الإيجابي في الأداء، والممارسات والخدمات المقدمة، كما ويتضمن التحسين المستمر والابتكار، عن طريق التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين.

والتميز المؤسسي، هو سعي المنظمة لاستغلال الفرص المناسبة؛ لتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة القائمة على وضوح الأهداف، وكفاية الموارد البشرية (Burkhat, 1993).

ويؤكد (Standen, 2004, 6) بأن التميز المؤسسي هو: " التعرف الواضح على الزبائن واستخلاص مطالبهم، واحتياجاتهم واهتمام جميع عناصر المنظمة؛ لتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة، لتحقيق منافع أصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع، من خلال أداء متميز يفوق التوقع".

2.1.2.2 أنواع التميز المؤسسي

يتفرع التميز المؤسسي إلى الأنواع الآتية:

(1) **التميز القيادي:** يُعبر عن التميز القيادي، من خلال الرؤية الحكيمة والثاقبة، لما يدور في العمل ومتابعته وتوجيهه؛ لتدراك الثغرات والقصور. تؤثر القيادة على التميز من خلال إدارتها للعمل بجوانبه كافة، والتي تتمثل في رسم الاستراتيجيات والسياسات، بحيث تعكس تميزها في قيادة العمل، نقل المعلومات والاتصال المباشر بين المستويات كافة أفقياً وعمودياً، وتأهيل وتطوير مهارات الأفراد وإبداعاتهم، بالإضافة إلى سياسة الباب المفتوح، المتمثلة بمناقشة المشاكل واقتراح الحلول الإبداعية لها، بالإضافة إلى مناقشة الأفكار الإبداعية، وتبنيها وتشجيعها (Borghini, 2013).

(2) **التميز البشري:** إن العنصر البشري، هو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة، فهو يُمثل القائد متخذ القرار، والعامل ومقدم الخدمة. إنَّ التميز البشري يتمثل في الموارد البشرية المدربة، والمؤهلة ذات القدرات والكفاءات؛ للقيام بما هو مطلوب وأكثر، في إطار من التميز والابتكار (Draft, 2009).

(3) **التميز بتقديم الخدمة:** في ظل المنافسة الكبيرة تحتاج المنظمات إلى تقديم خدماتها بشكل مميز، يضمن تلبية احتياجات أصحاب المصلحة ضمن التوقعات وأعلى مما هو متوقع. وهذا يتطلب تطوير آليات تقديم تلك الخدمات والمتمثلة في: التعرف على إمكانيات المنظمة، فهم وتفهم الموظفين، والعمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة والتميز، التواصل مع الزبائن وتفهم وضعهم، وبناء علاقات طويلة الأمد (النعيمة والصويص، 2008).

3.1.2.2 أبعاد التميز المؤسسي

إن التميز المؤسسي عبارة عن منهجية علمية متكاملة، تسند إلى مجموعة من المبادئ، التي لا بد أن تظهر على أرض الواقع بصورة فعلية، تكون بمنزلة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي؛ لتحقيق التميز وجودة الأداء. كما أن التميز المؤسسي، هو منظومة متكاملة لها مدخلات ويتخللها عمليات، لتصل إلى المخرجات المرجوة، ويتخلل هذه العملية اهتمام بجميع عناصر المنظومة، وإعطاء تغذية راجعة لها بهدف التحسين المستمر. ويتضمن التميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد تحدث عنها عامر (2007) كما يأتي:

(1) **البعد المؤسسي:** ويشمل هذا البعد على مجموعة من العناصر أهمها: التخطيط الاستراتيجي للجودة ويتضمن وضع رؤية ورسالة للمؤسسة تحقق الجودة، والقيادة الفاعلة والمشاركة التي تدعم جهود التغيير والتحسين وتلتزم بها، والتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع وبناء شراكات مجتمعية.

(2) **البعد التنظيمي:** ويتضمن العناصر مثل: ترسيخ ثقافة الجودة والتعريف بأهميتها وميزاتها، وفوائد تطبيقها ونشر مفاهيمها وأنظمتها، والتحسين والتطوير المستمر للنظام التعليمي، بما فيه مدخلاته وعملياته ومخرجاته والعمليات الإدارية والتعليمية فيه. إضافة إلى المراجعة المستمرة للبرامج والعمليات، والبحث عن المشكلات والانحرافات، والقضاء على المسببات وحلها بدلاً من انتظار وقوعها لضمان الجودة، وتدريب العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة، على اختلاف مستوياتهم؛ للقيام بأعمالهم بكل إتقان. علاوة على تكوين فرق عمل لضمان الجودة بكل وحدة إدارية وقسم، ووضع مؤشرات الإنجاز وتحديد معايير ومواصفات؛ لقياس جودة الأداء.

(3) **البعد التقني:** ويتضمن هذا البعد عدد من العناصر كاستخدام الأساليب الإحصائية والتقنيات الحديثة، للقياس والتحليل ورصد الانحرافات في الأداء، لضمان جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن هذه

الأساليب: الجداول الإحصائية، قائمة الفحص، تحليل السبب والنتيجة، تحليل البيانات والرسوم البيانية المتدرجة. إضافة إلى الإدارة بالحقائق، أي أن تكون القرارات الإدارية مبنية على حقائق، واستخدام القياسات المرجعية والمقارنات، من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتعليمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة.

(4) **البعد الفردي:** ويتضمن هذا البعد عناصر مثل: إيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل؛ نحو تحقيق الجودة والمشاركة الفاعلة بها، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للموظفين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة، وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المنظمة بغض النظر عن منصبه؛ للمشاركة في تحقيق الجودة، وتشجيع المبادرة واحترام الآراء المختلفة. إضافة إلى التعامل مع مقاومة التغيير لدى العاملين والتغلب عليها. مما سبق يتضح أن للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد، على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، أثناء تبني معايير التميز المؤسسي وتطبيق نظام الجودة.

4.1.2.2 أهداف التميز المؤسسي

إن الهدف الأساسي من تطبيق التميز المؤسسي ومعاييره هو الارتقاء بالمؤسسة، وتقديم خدماتها للمستفيدين بصورة متميزة، تفوق توقعاتهم وتكسب ثقتهم، ويتم هذا من خلال خلق بيئة تدعم التقدم والتحسين، وتحافظ على التطوير المستمر، وصيرورة العمل من خلال استغلال موارد المؤسسة المتاحة بكفاءة عالية، وإشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف، لتقليل نسبة الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.

ويرى الجبوري (2009) أنّ أهداف التميز المؤسسي تتمثل في: تحسين الأداء المؤسسي، عن طريق رفع مستويات الخدمة وتقديمها بصورة متميزة تحقق رضا الزبون، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تحسين المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمه.

كما ويُجمل جاد الرب (2013) أهداف التميز المؤسسي بما يأتي: تحقيق الجودة، الكفاءة، الإبداع وسرعة الاستجابة، بالإضافة إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لأصحاب المنفعة، تنمي العلاقات معهم وتستثمرها. بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واستغلال مصادر القوة التنافسية، من أجل البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة العمل. كما ويهدف التميز المؤسسي إلى التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المؤسسة، والسعي الدائم نحو التطوير والتحسين المستمرين.

كما ويضيف الشمايلة (2004) بأن التميز المؤسسي يهدف إلى خلق نظام عمل مرّن، يتوافق مع متطلبات السوق وحاجاته، والارتقاء بمستوى الموظفين من جميع النواحي العلمية والاجتماعية والعملية، بالإضافة إلى تجنب القصور والنقص في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمع.

وترى الباحثة أن الهدف الرئيس للتميز المؤسسي، هو رفع كفاءة أداء المؤسسة إلى أعلى مستوى ممكن، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية، والاهتمام بنوعية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة، وصفات المخرج التعليمي ألا وهو الطالب؛ من أجل خلق مكانة وبصمة لها بين مثيلاتها، وزيادة قدرة المدرسة على مواجهة التحديات والتغيرات والتكيف معها.

5.1.2.2 مبادئ التميز المؤسسي

هنالك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز المؤسسي، اتفق بعض الباحثين على فاعليتها في نجاح المؤسسات، بتحقيق التميز المؤسسي واستمراريته، حيث أورد بطاح (2006) مجموعة منها تتمثل في:

الاستمرارية: إنّ عملية التميز المؤسسي عملية مستمرة، حيث لا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز، والتوقف نحو السعي إلى الاستمرارية فيه، لأنّ هذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى الرجوع إلى الخلف، والوقوف في صفوف العاديين، لذا يجب الاستمرارية في السعي نحو التميز.

الشمولية: إنّ النظرة الشمولية في التميز المؤسسي، مطلوبة أكثر من التميز في كل جزئية منه بصورة محدودة. أي أنّ تحقيق التميز في خدمة لا يعني أداء جزئية معينة منها بصورة متميزة، ولكن شمولية التميز تتحقق في أداء أكثر من جزئية بصورة أفضل عن ذي قبل؛ لأنّ هذا يُسهم بصورة أفضل في تحقيق شمولية التميز.

المناخ الملائم للعمل: إن سعي القيادات العليا لتوفير مناخ ملائم ومحفز للعمل، يُعتبر خطوة أساسية للوصول إلى التميز الإداري، كما ويرتكز المناخ الملائم للعمل على توافر ثلاثة عناصر أساسية، هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، والقوة التي يقدمها هؤلاء القادة للمنسويين بالمنظمة، وعادات العمل اليومية، التي يتبعها المنسوبون في إدارة أعمالهم.

التركيز على التوقعات المستقبلية: من الضروري دراسة التوقعات المستقبلية للزبائن، والانفراد في إشباع حاجاتهم، حتى يتحقق عنصر التفرد والسبق في تقديم الخدمة، إذ إنّ التميز المؤسسي، لا ينبع من التميز فيما هو كائن، إنّما التميز فيما سيكون.

توفر مقومات التميز: إنَّ التميز المؤسسي الحقيقي، لا بدَّ أن يقوم على عدد من المقومات أهمها: قيادة قوية، عناصر بشرية كفؤه يُستثمر في تدريبها وتطويرها، قيم عمل متأصلة وراسخة، توطيد العلاقات مع المستفيدين، والميل للاستثمار في منتجات جديدة، تحقّق أرباحًا عالية، نظام معلوماتي شامل وفعال، إجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية كل فرد في المنظمة، ودعم قدراتهم والإيمان بأهمية الابتكار.

التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق: لكي يكون التميز المؤسسي مجدياً، لا بدَّ أن تنصب جهود المؤسسة في التركيز على الأشياء، التي تحقق ميزة الصدارة، وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز لفترة طويلة، وبصورة مجدية، ولمنع تبعثر طاقات المؤسسة في أمور لا تحقق ميزة التفوق.

تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: إشاعة فلسفة عامة على التفكير الابتكاري المبدع، والمبادرة إليه مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين دون خوف من الفشل أو العقاب، إذ يُعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية في التميز المؤسسي.

الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: إنَّ الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل، يدعو إلى التعلم الدائم والتميز عن الآخرين، فلو افترضت المنظمة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها، ورسمت فلسفتها على هذا الأساس، فإن هذا يوجهها إلى البعد عن أي تميز نحو المنافسين، لذا عليها ان تبعد كل البعد عن التكلم عن أمجاد للماضي، والتركيز في الحديث عن أمجاد الحاضر والمستقبل.

6.1.2.2 خصائص التميز المؤسسي

تتسم المؤسسات التي تطبق التميز في أدائها وإدارتها، بالكثير من الخصائص التي تترك لها بصمة واضحة، تجعلها لامعة في محيطها، وفيما يلي عرض لمجموعة من خصائص التميز المؤسسي التي عرضها Grote (2002) كما يلي:

قبول الأعمال الصعبة: تعتبر الأعمال الصعبة من أفضل الوسائل للتعليم والاستفادة، إذ إنّ خبراتها تبقى في الذاكرة دائماً، حيث أنها تُشكل فرصة للنمو والتعلم السريع في المؤسسات، بدءاً في العمل من الصفر، وتحدي العمليات المضطربة وحلها.

توفر القيادة الكفاء: إن القيادة الكفاء التي تتبنى التميز في أدائها، تُشكل قدوة حسنة للعاملين، تُحفزهم وتُشجعهم على الإبداع والتميز.

الدقة: من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، استناداً على نظام تنبؤ دقيق خاص بها، يعتمد على نظام داخلي، يؤكد أهمية دقة التنبؤ وأثره على تميز المنظمة.

البرامج التدريبية: إن الفرص التدريبية تعزز من تميز المنظمات، إذ إنّ النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء، له أهمية أقل مقارنةً مع ما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية.

الخبرات البعيدة عن العمل: إن التجارب الخارجية البعيدة عن العمل، مثل خدمة المجتمع، غالباً ما توفر فرصاً لاكتساب خبرات، وممارسة مهارات، تُعزز التميز في الأداء المؤسسي.

تحمل المصاعب: إذ إنّ المصاعب توضح مستويات حدود قدرة المؤسسة على التحمل، حيث إنّ ارتكاب الأخطاء، التوقف عن العمل، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يدفع المؤسسة للقيام بمراجعاتٍ داخلية تُسهم في صقل قدرات المنظمة، وتقودها إلى التميز (Grote, 2002, 194).

7.1.2.2 أهمية التميز المؤسسي

إن أهمية التميز المؤسسي ينبع من إمكانية المنظمات تجنيد القوى الداعمة للتميز، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية للمؤسسة، المتمثلة في: القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، ومن خلال تحقيق معدلات تغير سريعة، تُنمي الشعور بالجودة وتحقق المنافسة غير المحدودة، والقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات لأغراض إبداعية (أبو ريا، 2014). كما أن للتميز المؤسسي أهمية في تشخيص نقاط القوة في المنظمة، وتحسين الأداء والقدرات التنافسية، كما ويظهر أهميته في تعزيز عمل المؤسسة وفعاليتها، ويجعلها مؤسسة مبتكرة، إضافةً إلى التركيز على رأس المال البشري، كونه عنصراً أساسياً؛ لتطوير المؤسسة وتميزها، إذ يُعد أحد النقاط التي تجعل للتميز المؤسسي أهمية كبيرة لدى المؤسسات (هنية، 2016).

ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي كما أوردها زايد (2003) بما يأتي:

- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار، سواء أكان فرداً أم جماعة، والتركيز على أهمية الدور الذي تقوم به؛ لتحقيق التميز والإبداع في المنظمات.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير موظفيها، سواء كانوا مديرين أو معلمين، بصورة مستمرة؛ لكي يسهموا في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، مقارنةً مع المنظمات المنافسة.
- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق؛ للتعامل مع العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات؛ حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بصورة علمية مدروسة.

كما يرى السوسي (2015) أنّ أهمية التميز المؤسسي تظهر في النقاط الآتية:

- خوض المنافسة الشديدة، من خلال تقديم أفضل الخدمات.
- تجنب التغيرات السريعة والمستمرة، وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها، ووضع الحلول العاجلة لها.
- الاهتمام برفع الكفاءات الإدارية.
- ربط جميع أقسام المؤسسة بتقنيات اتصال حديثة، تتضمن مشاركة كبيرة لجميع أفراد المؤسسة، بهدف تطوير الأداء.

8.1.2.2 مبررات التميز المؤسسي

في القرن الواحد والعشرين، ظهرت تغيرات كبيرة في المفاهيم الإدارية، نظراً للمنافسة الشديدة والسعي إلى البقاء والصمود في ظل العولمة، كما أنّ تحول الاهتمام من رأس المال المادي، إلى الاهتمام برأس المال البشري، من أبرز الدلائل على ذلك. وقد دفع هذا المؤسسات التربوية باعتبارها المنشأ الأساسي للعنصر البشري، على القيام بتغيير جذري في أساليبها الإدارية، وتبني معايير إدارية حديثة، تضمن لها التميز والتنافسية بين مثيلاتها. وبعد الاطلاع على الأدب التربوي، وجدت الباحثة مجموعة من الدواعي والمبررات، للأخذ بمفهوم التميز المؤسسي تتمثل فيما يأتي:

(1) **زيادة حدة المنافسة العالمية:** إنّ المنظمات الحديثة تواجه منافسة بلا حدود، فالعالم أصبح قرية صغيرة، والأسواق مفتوحة بدرجة غير مسبوقة. فالمستهلكون يتمتعون بحرية الانتقال بين الأسواق، بدلاً من انتقال الأسواق إليهم، مما يفرض على المنظمات ضرورة مواجهة هذه المنافسة، من خلال تمييزها في الأداء.

(2) **المحافظة على مكانة مستقرة للمنظمة:** إن القدرة الذاتية للمنظمة، التي تمتلكها من خلال تمييزها في الأداء، تمكنها من حفظ مكانتها، إذ إنّ مكانة المنظمة، تعكس قيمتها التنافسية المتميزة، بين مثيلاتها في مجال العمل.

(3) **معدلات التغير السريعة:** تتميز البيئة الحديثة بدرجة عالية من التغير، فالثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمة هو التغير، وعدم التأكد البيئي، والذي يظهر بعدم توافر المعلومات عن المتغيرات البيئية لمتخذي القرارات، مما يزيد من صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات (السلمي، 2002).

(4) **طفرة تكنولوجيا المعلومات:** إنّ القيادة المتميزة، تسعى إلى إبراز عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة، في استخدام النظم التكنولوجية في تقاريرها الإدارية، سعياً منها لتطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، المتمثلة بالاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا واقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، وتطوير وتحسين ما تمتلكه المنظمة من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية (البحيصي، 2014).

(5) **تنامي الشعور بالجودة:** إن الجودة سلاحٌ استراتيجيٌّ، تستخدمه المؤسسة في طريقها إلى التميز، وفي المجال التربوي، فإن الجودة التي تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيقها، تتمثل في مواصفات متميزة تحقق أهداف المجتمع وتخدمه، كما وتحقق الرضا للطلبة والمجتمع المدرسي. مما دفع المؤسسات إلى تبني فلسفة

إدارية، تمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية، تساعد على البقاء والاستمرار، في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وزيادة حدة التنافسية (المدهون، 2014).

وترى الباحثة أنّ المبررات السابق ذكرها، تعتبر أسباباً قوية وملحة، لسعي المؤسسات نحو تحقيق الإلتقان والتميز المؤسسي؛ لتحل مكانة تنافسية مع مثيلاها من المؤسسات المنافسة. على الرغم من أنّ البعض يرى أنّها من الترف الإداري، وبأن هذه الأسباب غير كافية لدفع المؤسسات للبحث عن التميز، نظراً لتكلفتها الباهظة (هنية، 2016). إلا أنّ الباحثة ترى أن هذه التكلفة الباهظة تنتج عنها نتائج قيمة تعود على المؤسسة بالفائدة، وفي المقابل فإن عدم تبني التميز المؤسسي ومعاييرها، سيعود على المؤسسة بالضرر الكبير، في ظل المنافسة الشديدة، وسيكلفها مبالغ أكبر لتتمكن من الصمود والبقاء.

9.1.2.2 متطلبات التميز المؤسسي

تحتاج أي مؤسسة إلى مجموعة من المتطلبات؛ لتحقيق التميز المؤسسي، وهذه المتطلبات تُشكل قزى داعمة ومحفزة لتحقيق ذلك، وقد لخص السكارنة (2011) المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي المتمثلة في وجود خطة استراتيجية متكاملة للمؤسسة؛ وقيادة فاعلة تأخذ القرارات، وتضع قيم وأخلاقيات العمل اللازمة؛ لتحقيق التميز، كما وتضع الأسس والمعايير اللازمة؛ لتطبيق خطط وسياسات المؤسسة؛ وبناء هياكل تنظيمية تناسب متطلبات الأداء، تتميز بالمرونة، بحيث تكون قابلة للتطوير والتكيف، مع المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة. إضافة إلى نظام داخلي للمؤسسة يتضمن سياسات تحكّم وتُنظّم عمل المؤسسة، وتُوجّه صانعي القرار فيها، إلى أسس ومعايير اتخاذ القرار؛ ونظام معلوماتي متكامل للمؤسسة، يدعم اتخاذ القرارات فيها، ويُستخدم لتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات؛ ونظام متطور للجودة الشاملة، يُحدّد مواصفات

وشروط الجودة الواجب توافرها، في جميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة. وكذلك نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، وتقييم أدائها وإعدادها لتحقيق التميز المرجو.

10.1.2.2 عوامل تحقيق التميز المؤسسي

لتحقيق التميز المؤسسي هنالك العديد من العوامل التي لا بد من توافرها في المنظمة، يلخصها المزين وسكيك (2015) بتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض تقديم خدمات متميزة، غير تقليدية، وبدرجة عالية من الكفاءة؛ والاهتمام بالتطوير المتكامل والشامل؛ لتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المستفيدين، في نطاق مهام وصلاحيات المؤسسة؛ وأن يضمن تطوير المؤسسة وجود كفاءات بشرية، وتوفر جميع الإمكانيات اللازمة؛ لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة؛ وأن يؤدي تطوير المؤسسة إلى نقلها إلى وضع أفضل وأكثر تميزاً، مقارنة مع وضعها السابق، ووضعها في مكانة تنافسية مع المؤسسات المماثلة. إضافة إلى أن تتسم المؤسسة بالمرونة وإمكانية التكيف مع الظروف المستجدة، بحيث تُعدل من مكوناتها وفقاً لما تتطلبه الظروف والمستجدات؛ وأن يُراعى نظام التطوير في المؤسسة، قنوات الاتصال في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومع البيئة الخارجية؛ وبناء أسلوب دقيق للتقييم والمتابعة المستمرة، للكشف عن الثغرات في المنظمة وعلاجها.

11.1.2.2 مقترحات لتحقيق التميز المؤسسي

هنالك مجموعة من المقترحات، تُغطي معظم مستويات العملية التعليمية ومكوناتها، تساعد في تحقيق التميز المؤسسي أوردتها البيلاوي وآخرون (2006)، وتتمثل هذه المقترحات في تحديث نظام اختيار مديري المدارس وأساليب تقويمهم، لضمان تولي هذه المسؤولية لمن لديه القدرة في التطوير والتحديث والرغبة في ذلك. والدعوة إلى تبني أسلوب الإدارة الذاتية لمديري المدارس، بالإضافة إلى تدريب المعلمين الأوائل، على بعض الممارسات

الإدارية، وتفويضها لهم مما يخفف من الأعباء الإدارية على مديري المدارس؛ إضافة إلى تطبيق إدارة الجودة وبرامجها التدريبية، التي تُمثل طريقة حياة جديدة داخل المدرسة، وتنفيذ تلك البرامج الموجهة للمديرين والمدرسين الأوائل، والهادفة إلى النظر للمنظومة المدرسية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، على أنها سلسلة جودة مستمرة. بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين كافة، بالحقن التربوي من مديريين ومعلمين وموظفين، بحيث تهدف هذه الدورات إلى تحديث معلوماتهم في تخصصهم، أو في المفاهيم التربوية أو في الثقافة العامة. كذلك، تشجيع المعلمين على التحرر من الأشكال التقليدية في التعليم، واستخدام التقنيات الحديثة فيه، ونشر الأساليب الجديدة والأفكار الإبداعية، التي يتفوق فيها المعلمون المبدعون على زملائهم، وتحفيزهم عليها؛ لتشجيع الآخرين على تبنيها، والإتيان بأمثالها من الأفكار الإبداعية.

كما وتتضمن المقترحات إجراء دراسة علمية حثيثة، لمتطلبات النجاح في مراحل التعليم العام، وأهداف كل مرحلة منها، ومن ثم ترجمة هذه المتطلبات إلى إجراءات عملية، يجب التحقق من اكتسابها في كل مرحلة؛ لتهيئة التلاميذ بكفاءة للمراحل اللاحقة، بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة التميز، والسعي إلى حل المشكلات المتجددة بصورة مستمرة في حال حدوثها. إضافة إلى ذلك، يقترح تطوير أساليب تقييم الطلبة، ونظم الامتحانات المدرسية، وعدم الاقتصار على تقييم التحصيل الدراسي فقط، بحيث تشمل تلك الأساليب تقييم شخصية الطالب بصورة عامة، والتأكد من تنمية الجوانب الشخصية المختلفة لديه.

كما تتضمن إحدى المقترحات بناء جسر حقيقي من التواصل بين المدرسة الثانوية والتعليم العالي؛ لتزويد طلبة هذه المدارس بالمهارات اللازمة للنجاح في التعليم العالي. وبناء جسر مماثل بين المدرسة الثانوية وسوق العمل؛ لتهيئة طلاب هذه المدارس بالمتطلبات التسويقية اللازمة في سوق العمل (البيلوي وآخرون، 2006).

12.1.2.2 التميز في التعليم المدرسي ومؤشراته

إن التحديات الحالية التي يفرضها التطور التكنولوجي، والعولمة واحتياجات المجتمع، جعلت الخدمة التعليمية الجيدة التي توفرها المدرسة مفهوماً ليس كافياً، إذ توطدت الحاجة الماسة لرفع مستويات جودة التعليم، من خلال وجود نظام متكامل شامل من الأنشطة التعليمية المقدمة، ليتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم ورفع قدرتهم التنافسية بين أقرانهم على المستوى المحلي والعالمي، وللوصول إلى حالة التميز المدرسي هذه، يجب التركيز على:

وضوح رسالة المدرسة، بحيث تتناغم هذه الرسالة مع سياسة الجودة، فتُصبح جزءاً لا يتجزأ منها، مما يخلق وعي بالجودة ليهتم كل شخص في المدرسة بالتركيز على جودة التعليم والالتزام به. وهذه العملية لن تتم بالصورة المرجوة دون العمل بروح الفريق، من رأس الهرم المدرسي إلى قاعه، أي بتعاون مشترك بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى خلق بيئة تشجع أفراد المجتمع المدرسي على الإبداع دون الخوف من الفشل. ويجب أن يكون التعليم واضحاً ومركزاً، إذ يتم اختيار مدرسين كفاءة، على دراية عميقة بأساليب تعليم فعالة للطلبة، واستخدام أفضل المصادر التعليمية، ضمن الإمكانيات المتاحة، والتركيز على أن يكون التعليم قائماً على معرفة المفاهيم، وتطبيقها لتُصبح مهارات. كما أن التميز المدرسي يسعى إلى التركيز على التميز في العملية التعليمية، وليس على التقديرات والدرجات، لذا فإنه يسعى إلى إلغاء نظام الدرجات، والتوقف عن الاعتماد التام على الاختبارات في التقييم. (Kiranmayi et al., 2014).

وقد وضعت عدد من مؤسسات التعليم العالمية، محاور للتميز، يندرج تحت كل محور عدة مؤشرات لقياس التميز. وهذه المحاور هي: المنهج والتدريس، التقدم التربوي، تخطيط البرامج وتحديد المسؤوليات، قياس الأداء،

تنمية هيئة التدريس، تنمية مهارات التعامل مع الآخرين، المعلمون المتطوعون، الخدمات التي تقدم لمساعدة الطلبة، انتقاء الطلبة واستمراريتهم في المدرسة. وقد وضع البيلاوي وآخرون (2006) عدة مؤشرات لقياس هذه المحاور من خلال: أن عملية التخطيط للبرامج التعليمية، تهتم باحتياجات المجتمع والمصادر والتوجهات التكنولوجية والاقتصادية فيه، إذ تشتق الخطة من الاحتياجات المعلنة، بحيث تكون عملية التخطيط مستمرة ومتلائمة مع هذه الاحتياجات؛ ويُظهر المتعلمون تقدماً نحو اكتساب المهارات، والكفاءات الأساسية التي تعزز أهدافهم التربوية؛ وتقديم تقارير مدرسية، توضح وضع المدرسة ومدى تأثيرها وتقدمها في التميز المؤسسي، يلزمها تقارير مالية. إضافة إلى استخدام طرق مناسبة لانتقاء الطلبة، ودراسة احتياجاتهم، ومن ثم توفير برامج لتحديد هذه الاحتياجات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والتأكد من بقاء الطلبة في هذه البرامج لمدة كافية، تحقق الأهداف التربوية المرجوة؛ وتحسين فعالية المعلم، من خلال وضع برامج تربوية لإعداد الهيئة التدريسية، وتدريبهم لمستويات مهارية محددة، وتحسين كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع الطلبة بمستوياتهم المختلفة، ومراعاة الفروق الفردية بينهم. (البيلاوي وآخرون، 2006).

13.1.2.2 خصائص المدرسة المتميزة

تُعرّف المدرسة المتميزة بأنها: " المدرسة التي تُظهر قدرة على تحديد مشكلاتها وحلها، بحيث تضمن لطلبتها والعاملين فيها، النمو والتطور بحسب قدراتهم وطاقاتهم، محققة الأهداف المنشودة منها، أي أنها المدرسة القادرة على التجدد التلقائي" (دياب، 2007: 6).

ويرى غراب وأبو سلطان (2007) بأن المدرسة المتميزة تتمتع بعدة خصائص، أهمها:

التخطيط: إنَّ أسس التخطيط الجيد هو فن، مبني على قدرة رسم خطة سنوية، تلبي احتياجات المدرسة، تتضمن أهدافاً عامة وخاصة، بالإضافة إلى أنشطة وإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، ضمن جدول زمني محدد ومتابع بصورة مستمرة، ومساند من قبل مصادر الدعم الداخلية والخارجية.

التنظيم: ويتمثل بالهيكلية التنظيمية للمدرسة، والتي تضم جميع العاملين من إداريين ومعلمين وموظفين، وتوزيع المناصب والمهام فيما بينهم، ضمن قدراتهم ورغباتهم.

التوجيه: يتضمن التوجيه المستمر الملازم لتنفيذ إجراءات العمل، من قبل الإدارة، وتقديم التغذية الراجعة.

الرقابة: وتتضمن آلية متابعة تنفيذ الأعمال بصورة دورية؛ لقياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعية.

14.1.2.2 مهام الإدارة المدرسية لتحقيق التميز المؤسسي

يقع على عاتق الإدارة المدرسية مجموعة من المهام، لتحقيق التميز المدرسي أوجزها كحيل (2009) في تسخير جميع إمكانيات المدرسة، والوسائل والتقنيات التربوية المتوفرة لديها؛ لتمكين المدرسة من تأدية رسالتها وتنمية شخصية التلميذ من جميع الجوانب؛ واختيار أمهر الكوادر المتخصصة، لتحقيق أهداف المدرسة، والعمل على إشباع حاجات المجتمع، وتحقيق أهدافه؛ والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بالمدرسة، والمساهمة في تشخيص مشكلاتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها. إضافة إلى إعداد المعلمين وتوجيههم، ليكونوا مؤثرين وقوة حسنة لصالح تلاميذهم؛ وتهيئة جميع الظروف الملائمة، التي تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي، في تنمية شخصية الطلبة وتطوير طرائق تفكيرهم، وإحداث تغيير مرغوب في سلوكهم؛ ومساعدة المتعلم وتوجيهه للسير في الطريق الذي يحدد بها ذاته، ويحقق فيها أهدافه.

وترى الباحثة أنّ جميع ما سبق ذكره لا يُمكن أن يتحقق دون وجود قبطان سفينة، يقود المدرسة إلى تحقيق التميز المرجو. إنّ مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً لها، ومشرفاً على هيئتها التدريسية وجميع موظفيها، يُعدُّ مؤثراً في جميع من حوله، يحثهم على تحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم ثمار التميز والنجاحات المأمول تحقيقها. للمدير عدة أدوار يقوم بها، فهو يُشارك جنباً إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس، في تحسين البرامج التعليمية في المدرسة بصورة مستمرة، باستخدام أفضل الممارسات المنهجية. لذا يقع على عاتق المدير التأكد من تلقي معلميه التدريب الكافي على هذه الممارسات، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئتها الخاصة.

فالمديرون هم الأفراد الذين يتجولون في القاعات أثناء الفصل الدراسي، والأشخاص الذين يتعين على الطلبة الاستجابة لهم، عندما يصبح الانضباط ضرورياً. إنّ دور مدير المدرسة يتغير ويتطور في مشهد التعليم، نتيجة لذلك، يتم تخصيص الكثير من الوقت والبحث، لدراسة المبادئ الفعالة وتأثيرها على تعلم الطلبة وإنجازهم، وتوقعات المعلم هي أول مؤشر على نجاح الطالب. ومع ذلك، فإن المدير كقائد تعليمي، مرتبط أيضاً بتحسين تحصيل الطلبة (Master et al., 2013). فالمديرون الفعالون هم قادة تعليميون، يتمتعون بمهارات شخصية واحترافية استثنائية. وهؤلاء القادة هم متعلمون انعكاسيون، يحاسبون أنفسهم وموظفيهم أثناء تهيئة مناخ آمن ومرحب بالطلبة والمعلمين.

وهناك عدد من العوامل التي عند دمجها تخلق بيئة تعليمية عالية القوة، ضرورية لنجاح قائد المدرسة، تتمثل في وضوح الرؤية والتوجيه، فبمجرد وضع رؤية واضحة، وتحديد أهداف المدرسة بوضوح، يمكن للمدير بعد ذلك قضاء بعض الوقت في المهام المختلفة المتعلقة بالتعليم. إذ يجب أن يقضي القائد الفعال وقتاً في تدريب

الموظفين، وتطوير البرامج التعليمية. كما أنّ من وظائف المدير الفعال، مراقبة تقدم الطلبة، بحيث يقوم المديرين بتتبع تقدم جميع الطلبة، فيما يتعلق بأهداف الطلبة ونتائجهم (Barkman, 2015).

وفي السياق نفسه، فإن إدارة الوقت والعمل مع الأشخاص، تعتبر من أهم وظائف ومهام المدير الفعال، بحيث يطور القادة الفاعلون استراتيجية لتفويض بعض هذه المهام للآخرين، حتى يتمكن المديرين من التركيز على المهام التعليمية التي تهم الطلبة. كما ويمتلك المديرين فهماً واضحاً لمكان أولوياتهم، ويحررون وقتهم للتركيز عليها (Barkman, 2015). كما أنّ الاتصال والتواصل تُعد من مهام المدير الفعال، فالاستماع والتواصل مكونان رئيسان؛ لمساعدة القائد الفعال على تشجيع التعاون، كما ويشارك المديرين الأقوياء في إتخاذ القرارات مع الآخرين (Mendels & Mitgang, 2013). وفي كثير من الأحيان، يعرف المدير أنه ليس لديه جميع الإجابات على كل موقف يحدث داخل المدرسة. ويُعد طرح التحديات أثناء اجتماعات الموظفين أداة مفيدة للاستخدام (Spiro, 2013)، إذ يترجم التعاون ومدخلات الموظفين إلى طريقة ديمقراطية لحل المشكلات.

إضافة إلى ذلك، فإن الاحتراف هي سمة مهمة، لا بدّ أن يتمتع بها المدير الفعال، إذ إنّ العمل في المدرسة مع تنوع الأشخاص والآراء، يتطلب احترام القائد. وأن تكون محترفاً يضم العديد من المعاني، ولكن فيما يتعلق بالقادة الفعالين، فإن كونك محترفاً، يعني معاملة الجميع باحترام ومهنية عالية (Whitaker, 2012). ويمكن القول أنه عندما يتصرف المدير باحترام ومهنية، سيكون الموظفون وأصحاب المصلحة الرئيسون مدافعين عنه. ومن مهام المدير المهمة أيضاً، أن يتمتع بالسماح للآخرين بانتقاد تصرفاته وقراراته، وهذا ما يسمى بالانعكاس الذاتي، بحيث يحاسب المديرين أنفسهم، من خلال الانفتاح على النقد.

ومن مهام مدير المدرسة الفعال، تهيئة وترسيخ الثقافة داخل المدرسة وخارجها، إذ إنّ خلق ثقافة الاحترام والتعاون والتقدم داخل المدرسة، أمر مهم للمدير الفعال. كما أنّ الإبداع هو سمة من سمات المدير الفعال. وعلى غرار التعليمات، يحاول المديرون دائماً تجربة أشياء جديدة. ويتكيف المديرون جيداً مع التغيير المستمر (Whitaker, 2012). ويحاول المديرون الجيدون إعادة تصميم المدرسة، من خلال بناء علاقات مع أولياء الأمور وربط المدرسة بالمجتمع (Klar & Brewer, 2013). إذ يتطلب بناء العلاقات مع المجتمع بطريقة هادفة، قدرًا معيناً من الإبداع، حيث أثبتت الشبكات، واستخدام وسائل الإعلام المحلية، وتطوير العلاقات، فعاليتها في إشراك المجتمع (Lin, 2012)

15.1.2.2 معوقات تحقيق التميز المؤسسي

إن الارتقاء بمؤسسة لمستوى التميز، مرتبط بوجود متطلبات أساسية، فعند اختلال أي منها يُصبح تحقيق التميز أمراً صعباً، إذ إنّ الوصول إلى حالة التميز، ليست بالأمر السهل، وقد تتعثر العديد من المؤسسات في تحقيقه، نظراً لوجود الكثير من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى ذلك.

وقد أشار السلمي (2002) إلى أهم معوقات التميز المؤسسي، تمثلت باعتماد أنماط إدارية تقليدية، وبناء هياكل تنظيمية مبنية على أساس مجموعات متباعدة غير مترابطة، بحيث تكون أسس ومعايير الإدارة غير واضحة في تخطيط الأداء، وتوجيه سلوك العاملين، كما وتكون المسؤوليات موزعة بصورة مشتتة بين مستويات الإدارة، بالإضافة لغياب المساءلة. كما وتظهر في ضعف التناسق بين قيم وأهداف المؤسسة، وبين سلوك وأهداف العاملين. وفي اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وضعف قدرتهم على ملاحظة المتغيرات الخارجية والاستجابة لها؛ لأن تفكيرهم منحصر بمشكلات الحاضر، دون التفكير بالمستقبل. كما

وهناك معوقات أخرى، تتمثل باستخدام التقنيات الحديثة بصورة شكلية وسطحية، يصحبها إهدار بالموارد المتاحة للمؤسسة.

كما أنّ هناك عقبات عدة تواجه تطبيق التميز المؤسسي، وهي ضعف الخطط الاستراتيجية للتغيير، وضعف قنوات الاتصال والتواصل، وقلة الوعي الكافي بالجودة وأهميتها، بسبب ضعف قناعة القيادة العليا والعاملين بنماذج التميز، مما يقلل من دعمهم ومشاركتهم بها، وبالتالي مقاومتهم للتغيير. كما أن المركزية الخانقة في مؤسساتنا، وقلة تفويض العاملين وتحفيزهم يُقص من ولائهم. بالإضافة إلى أنّ بعض الإدارات تعتقد أن التميز المؤسسي، هو حل سريع للمشاكل الإدارية والمالية، مما يقلل من الوقت المبذول لخطط الجودة ومشاريعها (المزين والغامدي، 2010).

وقد صنف صقر (2016) عوائق تحقيق التميز المؤسسي إلى: **عوائق تنظيمية** تتمثل: في الإدارات البيروقراطية، وما ينتج عنها من جمود وتعقيد، وعدم وضوح الأهداف والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية. و**عوائق بشرية** تتمثل: في القيادات الديكتاتورية وعدم رغبتها في التغيير وخوفها من الفشل، بالإضافة إلى غياب الدوافع الداخلية؛ لدى بعض الموظفين للتميز والإبداع. و**عوائق مالية** تتمثل في: عدم وجود ميزانيات ودعم كافٍ لتطبيق برامج التميز، نظراً لضعف برامج تنمية الإيرادات المالية، وعدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي، بالإضافة للهدر المالي، وعدم ترشيد عمليات الإنفاق. وأخيراً **عوائق تكنولوجية**، تظهر في عدم وجود إدارة لنظم المعرفة، وعدم توافر قواعد بيانات دقيقة، بالإضافة لتقديم الأنظمة الإلكترونية، وعدم مواكبة التقنيات المستجدة.

وترى الباحثة بأن الكثير من المعوقات يمكن تخطيها، عند وجود قدرات مؤثرة مؤمنة بفائدة التميز والجودة في الأداء المؤسسي، قادرة على نقل الأثر لمن حولها؛ لتبني هذا النهج بطريقة عملية مدروسة، يُشارك فيها جميع أفراد المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي.

16.1.2.2 التميز وعلاقته بالجودة الشاملة

بالرجوع إلى الأدب السابق والدراسات لمعرفة العلاقة بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والتميز، نجد أنّ بعضها يوضح بأنهما مفهومان مترادفان، بينما ترى دراسات أخرى، بأن التميز هو نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. في حين أوجدت دراسات أخرى، بأن الجودة الشاملة أخفقت في تحقيق الميزة التنافسية؛ لأن المؤسسات تحتاج لتبني أساليب إدارية، وأخرى تنظيمية تُحقق التميز.

إنّ إدارة الجودة الشاملة، لم تحقق للمؤسسات أهداف التحسين المستمر الذي يحققه التميز التنافسي، كونها تتبنى أسلوب التحسين المستمر التدريجي، الذي قد يحتاج إلى فترات زمنية طويلة، إذ لا تُجنى نتائجه بصورة سريعة، بينما التميز يُحقق الميزة التنافسية هذه. كما أن التقييم في إدارة الجودة الشاملة، يكون على مدى توافر المبادئ الأساسية والمتطلبات؛ لتحسين الأداء، في المقابل فإن التميز يعتمد على تقييم مدى توافر مجموعة من المعايير، اعتماداً على تقييم نوعي أو كمي لنتائج الأعمال، ومقارنتها بنتائج مرجعية (الفرا وسهمود، 2015).

ويظهر الجدول الآتي أوجه الشبه والاختلاف بين مفهومي التميز وإدارة الجودة الشاملة:

أوجه اختلاف مفهوم التميز عن الجودة الشاملة	أوجه التشابه بين المفهومين
<ul style="list-style-type: none"> • يُركز مفهوم التميز داخلياً وخارجياً ليشمل على مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع، بينما إدارة الجودة الشاملة يكون تركيزها داخلياً. • يكون مفهوم التميز أقل تقييداً أو توجيهاً من خلال التمكين والتفويض. • يرتبط بالقيادة بصورة مستمرة من خلال دعمهم للتميز. • يتبنى مفهوم التميز أساليب متطورة، للمقارنات الخارجية ولتقييم الأداء. • يرتبط مفهوم التميز ارتباطاً مباشراً باستراتيجية المنظمة، ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. • يتمتع مفهوم التميز بالتقييم الذاتي، الذي يتيح إجراء مقارنة مباشرة مع منظمات أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • الجودة وفلسفتها جزء لا يتجزأ من المفهومين. • يُركز المفهومان على عملية التحسين. • يركز المفهومان على الزبون. • كلاهما يُقدم منافع مادية ومعنوية. • يعتمدان على مشاركة الموظفين. • يحتاجان إلى الاستمرارية في التزام القائد. • تحقيق المنافع يحتاج إلى وقت والتقدم يظهر مع مرور الزمن. • يتبنيان نظام الحوافز ويُعلنان مهارات الاتصال والتواصل؛ لتحقيق النجاح فيهما. • يحتاجان للدعم الخارجي كثيراً، وخاصة في السنوات الأولى.

المصدر: (Porter and Tanner (2004)

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ التميز وإدارة الجودة الشاملة يتشاركان في العديد من الصفات، منها: العمل الجماعي، المشاركة الفاعلة، التحسين المستمر، وتطوير المنتج، التركيز على المستفيدين والإفادة من الخبرات والمهارات لدى مجموعة القيادة، أي أنّه لا يوجد اختلاف جوهري بين المفهومين، إذ تُعتبر إدارة الجودة خطوة أولى للوصول إلى التميز بمفهومه التكاملي و الشمولي، وبأن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة و نجاح هو التميز، وبالتالي لا يُمكننا تجاهل الجودة في طريقنا للوصول إلى التميز، بل علينا الانتقال من مرحلة التطوير إلى مرحلة الابتكار والإبداع.

2.2.2 نموذج مالكولم بالدريج

1.2.2.2 نبذة عن مالكولم بالدريج

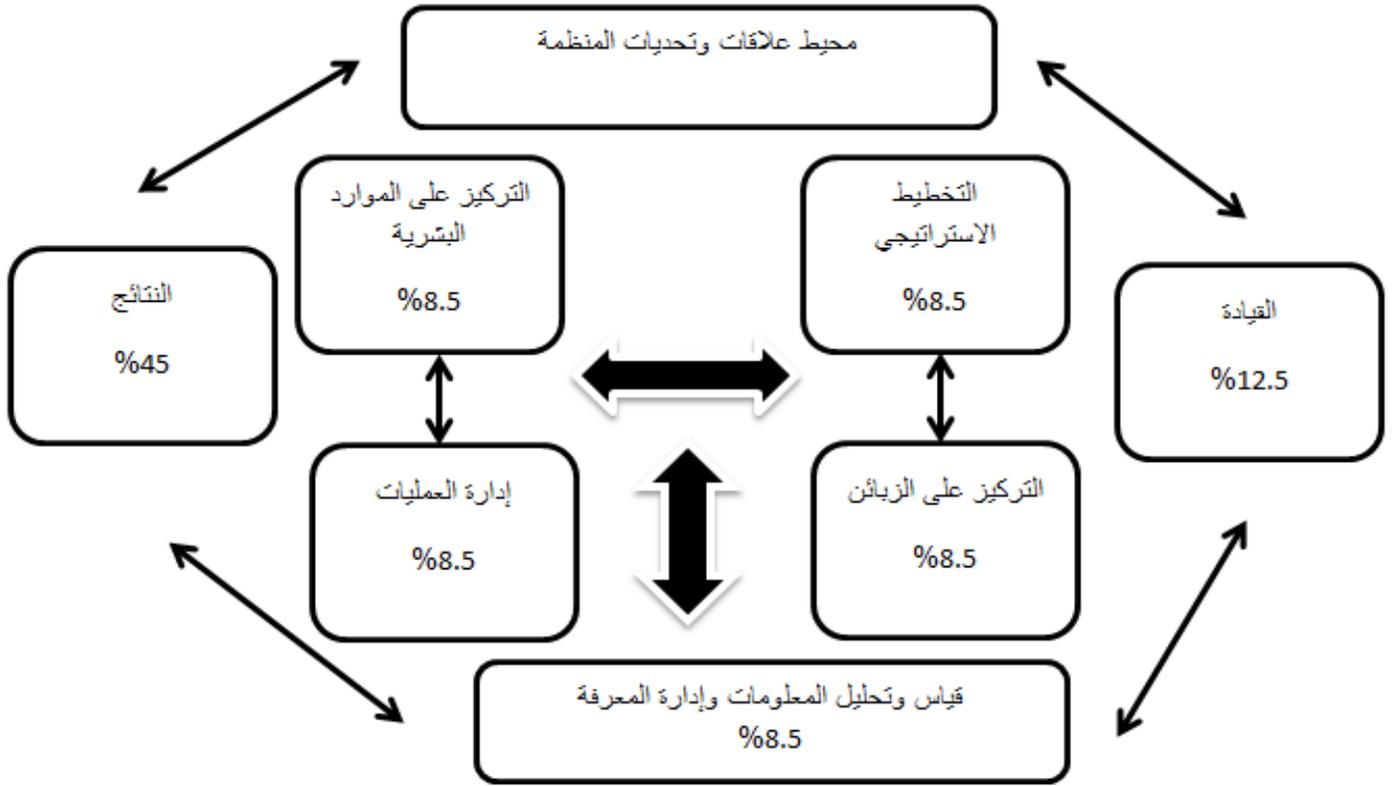
تم ترشيح مالكولم بالدريج لمنصب وزير التجارة، من قبل الرئيس رونالد ريغان في 11 ديسمبر 1980، وأكده مجلس الشيوخ الأمريكي في 22 يناير 1981. وخلال فترة ولايته، لعب بالدريج دوراً رئيساً في تطوير وتنفيذ سياسة التجارة الإدارية. وتولى القيادة في حل الصعوبات، وفي تناقل التكنولوجيا مع الصين. كما وعقد بالدريج أول محادثات على مستوى مجلس الوزراء مع الاتحاد السوفيتي، مما مهد الطريق لزيادة وصول الشركات الأمريكية إلى السوق السوفيتية. وقد كان يحظى بتقدير كبير، من قبل أبرز قادة العالم. وبقيادة جهوده الإدارية مرر قانون شركة تجارة التصدير لعام 1982. وقد تم تعيين بالدريج من قبل الرئيس لرئاسة قوة الضريبة التجارية، على مستوى مجلس الوزراء، للبحث عن الممارسات التجارية غير العادلة، والتوصية بطرق لإنهاء تلك الممارسات. إذ كان بالدريج القائد في إصلاح قوانين مكافحة الاحتكار في الأمة. وحاز التميز الإداري لبالدريج على جوائز في تحسين الاقتصاد، والكفاءة والفعالية في الحكومة على المدى الطويل. وداخل وزارة التجارة، خفض بالدريج الميزانية بأكثر من 30% والموظفين الإداريين بنسبة 25% (NIST, 2021).

وقبل انضمامه إلى مجلس الوزراء، كان بالدريج رئيس مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي لشركة Scovill Inc. WaterBury. وبعد انضمامه إلى Scovill في عام 1962، نُسب إليه الفضل في قيادة تحولها من مصنع النحاس الأصفر المتعثر مالياً، إلى مصنع متنوع الغايات للسلع الاستهلاكية والإسكانية والصناعية. إذ بدأ بالدريج مسيرته المهنية في الصناعة التحويلية في عام 1947، كمُسبك في شركة حديد في ولاية كونيتيكت، وترقى إلى رئاسة تلك الشركة بحلول عام 1960. وخلال الحرب العالمية الثانية، خدم بالدريج في القتال في المحيط الهادئ، كقائد في فرقة المشاة السابعة والعشرين. كما ويجدر الإشارة إلى أن بالدريج ولد في أوماها، نبراسكا، وتخرج في جامعة بيل بدرجة البكالوريوس في عام 1944. (NIST, 2021)

عمل بالدريج خلال طفولته كعامل مزرعة، وحصل على العديد من الجوائز، كمحترف فريق في حلبة مسابقات رعاة البقر. وقد توفي مالكولم بالدريج في 25 يوليو 1987 في حادث مسابقات رعاة البقر في كاليفورنيا. ويُذكر أن خدمته كوزير للتجارة كانت واحدة من أطول الخدمات في التاريخ. ويُقال إنه ربما كان وزير التجارة الأكثر شهرة، وواحدًا من أكثر الشخصيات المحبوبة. كما تم الاعتراف به أيضاً، في قاعة مشاهير برو روديو باعتباره "بارزاً" في عام 1988 و"رجل العام" عام 1981. وتُقل عن بالدريج قوله: "النجاح هو العثور على شيء تحب فعله حقاً، والاهتمام به بدرجة كافية، للقيام به بشكل جيد" (NIST, 2021). وفي يومنا هذا، تبنت المنظمات في جميع أنحاء العالم، المبادئ التي لا تزال تحدد إرث مالكولم بالدريج. إنها معايير جودة الأعمال والازدهار، والتي ساعدت في تحويل مؤسسة من أقدم المؤسسات، وأكثرها مرونة في Waterbury: Post University، إلى مؤسسة تتمتع بصفات متميزة تبعاً لما ورد في نموذج مالكولم بالدريج (Anastasiadou & Taraza, 2019).

2.2.2.2 نموذج مالكولم بالدريج

يشمل أبعاد إطار عمل مالكولم بالدريج الوطني للجودة، القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، والتركيز على القوى العاملة، وإدارة العمليات والنتائج. وتصنف هذه الأبعاد إلى سبع فئات ونقاط، كما يوضح الشكل التالي:



المصدر: <https://www.nist.gov/baldrige>

3.2.2.2 معايير نموذج مالكولم بالدريج

إن إطار Baldrige في حد ذاته ليس نموذجًا هيكليًا قابلاً للاختبار، بشكل مباشر ولكنه مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية مجسدة في سبع فئات. تمثل القيادة (الفئة 1) والتخطيط الاستراتيجي (الفئة 2)، والتركيز

على الزبائن والسوق (الفئة 3) ثلوث القيادة. يتم وضع هذه الفئات معًا للتأكيد على أهمية القيادة في تطوير الاستراتيجية، وفي تنمية الفهم السليم لتوقعات السوق. إذ من المتوقع أن تحدد الإدارة العليا الاتجاه التنظيمي، والبحث عن فرص مستقبلية لمنظمتهم. وتعتبر المعلومات والتحليل (الفئة 4) ضرورية للإدارة الفعالة للمنظمة، وللنظام القائم على الحقائق؛ لتحسين الأداء والقدرة التنافسية. إنها تمثل الأداة التي يتم من خلالها نشر الأهداف والغايات، في جميع أنحاء المنظمة، كما ويتم من خلالها إدارة التوافق بين الأهداف والقدرات. علاوة على ذلك، فهي بمنزلة أساس لأنظمة إدارة الأداء. ويمثل التركيز على الموارد البشرية (الفئة 5) وإدارة العمليات (الفئة 6) ونتائج الأعمال (الفئة 7) ثلاثية النتائج، إذ إنّ موظفي المنظمة وعملياتها الرئيسية، هم من ينجزون عمل المنظمة، الذي ينتج عنه نتائج الأعمال. وتشير جميع الإجراءات إلى نتائج الأعمال، وهي مجموعة مركبة من نتائج الأداء المالي والتشغيلي للزبائن، بما في ذلك نتائج الموارد البشرية والمسؤولية العامة (Setiawan & Purba, 2021).

4.2.2.2 فلسفة نموذج مالكوم بالدريج

يقوم نموذج مالكوم بالدريج على عدد من الأبعاد كما يلي:

القيادة:

بالنسبة لأي ابتكار أو تغيير إداري، فإن القيادة القوية والملتزمة، ضرورية لبرامج الجودة الناجحة (Flynn et al., 1994)، إذ توفر القيادة الطاقة والحافز للتحسين المستمر والابتكار (Beer, 2003). وفي جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، يتم تعريف القيادة على أنها التوجيه والمشاركة المرئية التي يقدمها كبار

القادة، في تحديد القيم التنظيمية والتوجهات، وتوقعات الأداء والمسؤوليات الاجتماعية. (US DoCNBS,)
(2003)

التخطيط الاستراتيجي:

يمثل هذا البعد العلاقة بين تخطيط الجودة للمؤسسة والاستراتيجية التنظيمية الشاملة لها (Cosby, 2018). ومن أجل تحقيق التميز في جودة الأداء المؤسسي، يجب دمج خطط تحسين الجودة بشكل كامل في الاستراتيجية التنافسية للشركات (Saygin, 2019). إذ يتناول التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير ونشر خطط العمل، إلى جانب الأولويات الواضحة والموارد المطلوبة.

التركيز على الزبائن والسوق:

يفحص هذا البعد فعالية العمليات الرئيسية للمؤسسة؛ لاكتساب المعرفة المتعلقة بالزبائن والأسواق الحالية والمستقبلية. إذ يجب أن يكون لدى المنظمة عمليات رسمية، للبحث في ظروف السوق المتغيرة باستمرار، ومتطلبات الزبائن وتوقعاتهم، والنهج الجديدة لتحسين العلاقات مع الزبائن وكسب رضاهم. (Bennett & Kinney, 2018)

القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

هذا البعد هو البعد الأحدث بين معايير MBNQA. إذ يقوم بتقييم عمليات المنظمة؛ لقياس أدائها من حيث النطاق والصلاحية، وإدارة البيانات، وقواعد المعلومات ذات الصلة. كما أنه يقيس فعالية عمليات الشركة لإدارة المعلومات والمعرفة. (US DoCNBS, 2003)

التركيز على الموارد البشرية:

يعتمد على تحقيق مستويات عالية من الجودة، للحفاظ عليها تجاه الاستخدام الفعال، للمواهب والقدرات البشرية في المؤسسة (Bolaji, 2019). ويتناول التركيز على الموارد البشرية، والممارسات الرئيسية التي تستخدمها المنظمة، لإنشاء مكان عمل والحفاظ على أداء عالٍ، من خلال تطوير وتمكين ومكافأة الموظفين (Anastasiadou & Taraza, 2019).

إدارة العمليات:

يقوم هذا البعد بتقييم الأساليب المنهجية للمؤسسة، وعمليات إدارة الجودة فيها. وتشمل جودة تصميم المنتج / الخدمة، وعملية التصنيع، وتقليل تباين المنتج، والتأكد من جودته. (US DoCNBS, 2003)

نتائج الأعمال:

هذا البعد هو النتيجة الإجمالية لإدارة الجودة، التي تقيس نتائج التركيز على الزبائن، والمنتجات والخدمات، والنتائج المالية والسوقية، والموارد البشرية، والفعالية التنظيمية، والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. (Chaudhry et al., 2019)

5.2.2.2 جائزة مالكولم بالدريج

منذ الأزمة العالمية في عام 1930، أصبحت إدارة الجودة، هي العامل الأول في العالم، لمواجهة منافسة العولمة. إذ طور العديد من العلماء والممارسين، مفاهيم ونماذج حول الجودة. فأول نموذج عالمي للجودة تم تقديمه، هو جائزة ديمينج. ومن ثم قدمت الولايات المتحدة جائزة Malcolm Baldrige National Quality

(Award (MBNQA) كجائزة مرموقة. وفيما يتعلق بإدارة الجودة في أوروبا، أُصدرت جائزة الجودة الأوروبية، إذ تستخدمها المنظمات غالباً كمبدأ توجيهي؛ لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Haktanir & Cengiz, 2020). كما أن الزبائن المشبعين بالمنتجات والخدمات، يشجعون البلدان على تبني إدارة الجودة، في جميع أنحاء العالم (Sawaluddin et al, 2013).

وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وهي فلسفة أساسية للتحسين المستمر، لنموذج مكافأة الجودة (Lazaros et al., 2017). كما أن إدارة الجودة الشاملة هي النهج الأكثر تطبيقاً، على نطاق واسع في المؤسسات للحصول على كفاءة العملية وجودتها، ورضا الزبائن، والحصول على منافسة تجارية عالمية مثالية (Aydin & Kahraman, 2019).

وفي عام 1987، قدم الكونجرس الأمريكي MBNQA، إذ قدم ست فئات: التصنيع، والخدمات، والشركات الصغيرة والمتوسطة، والرعاية الصحية، والتعليم، والمنظمات غير الربحية. ويعتمد التقييم على مجموعة من المعايير: وجهة نظر الزبون، والاستراتيجية، والقيادة، والقياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، والقوى العاملة، والعمليات، ونتائج المنظمة. وتنقسم هذه المعايير السبعة إلى 18 مقياساً، حيث يكون مجموع النقاط 1000 (Haktanir & Cengiz, 2020). إذ لم يتم بناء MBNQA لتحسين الأداء التنظيمي فقط؛ بل لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج والقدرة التنافسية؛ ناهيك عن وجود تركيز جديد تجاه إدارة الابتكار، والإدارة الذكية للمخاطر، وإعطاء الأولوية لتطوير استراتيجية دقيقة، والمشاركة في أنشطة وسائل التواصل الاجتماعي، وضمان نظام عمل عملي، مما يساعد على بناء الكفاءة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية. (Lee & Ooi, 2015)

وقد نشرت أحدث مراجعة لمعايير بالدريج للتميز في الأداء، مظلة تسمى Baldrige Excellence Framework، والتي تغطي القيم والمفاهيم الأساسية، التي يعتقد أنها سلوكيات موجودة في المؤسسات عالية الأداء. إذا قمنا بتبسيطها بعبارات بسيطة، فإنها تصبح "إطار عمل إداري متكامل"، وأداة لتحديد وفهم وإدارة الأداء التنظيمي، حيث إنها مجموعة من الأسئلة التي توجه، حول كيفية إدارة منظمة، بغض النظر عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، أو القطاع الذي تنتمي له أو حجم المنظمة (Setiawan & Purba, 2021).

ومنذ نشأتها، كان لجائزة MBNQA تأثير كبير على أنواع مختلفة من المنظمات في الولايات المتحدة، خاصة بالنسبة للشركات التي تهتم بالجودة، سواء كانت شركات جديدة، أو شركات ترغب في تحسين الجودة بصورة مستمرة (Przasnyski & Tai, 2002). وخلال العقود الماضية، تطورت ممارسة إدارة الجودة بسرعة، من خلال إنشاء ومنح جوائز الجودة ونماذج الأعمال الممتازة (BEMs).

كما ولعبت BEMs دورًا أساسيًا في الجهود المبذولة؛ لتحسين أعمال المنظمة. وقد تم توثيق كل هذا جيدًا، من قبل المؤسسات العاملة في مجال الجودة، في جميع أنحاء العالم، مثل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والمعهد الوطني للعلوم والتكنولوجيا، والمعهد الياباني للعلماء والمهندسين، والمعهد الكندي لضمان الجودة، وغيرها. والبلدان المعنية بالجودة تدير BEMs بطريقتها، إذ تم إنشاء إطار إدارة الجودة هذا، على أساس الأداء التنظيمي، المستمد من تطور مبدأ إدارة الجودة الشاملة (Garza-Reyes et al., 2015).

6.2.2.2 أهداف نموذج مالكوم بالدريج

تتمثل أهداف نموذج مالكوم بالدريج فيما يلي:

1. التركيز على النتائج في جميع مجالات الأداء، لضمان توازن جميع الاستراتيجيات. (NIST, 2021)

2. مرونة الأهداف، حيث أنها قابلة للتكيف؛ لتعزيز النهج المبتكر، ولدعم التحسينات التدريجية والمتوقعة.
(Setiawan & Purba, 2021)

3. دعم منظور منهجي، للحفاظ على صيرورة الهدف على مستوى المنظمة (Setiawan & Purba, 2021).

4. دعم التشخيص القائم على الهدف، بناءً على ملف تعريف نقاط القوة الموجهة نحو رفع الأداء، وفرص التحسين (Setiawan & Purba, 2021).

5. تقديم قيمة دائمة التحسن للزبائن، مما يساهم في نجاح السوق (Setiawan & Purba, 2021).

6. تحسين فعالية المنظمة العامة ورفع قدراتها. (Heryenzus & Suali, 2018)

7. توفير التعلم التنظيمي والشخصي. (Setiawan & Purba, 2021)

مما سبق، يمكن لنا القول: أنه فيما يخص أهداف نموذج بالدريج، فالأمر يتعلق بالتحسين الذاتي، الذي يؤدي إلى تحسين الممارسات والقدرات ونتائج الأداء، إذ يُشكل الهدف أداة عمل لفهم وإدارة الأداء، وتوفير آلية اللغة المشتركة لمناقشته، داخليًا وخارجيًا، للسعي نحو تحقيقه.

7.2.2.2 مميزات معايير نموذج مالكوم بالدريج

يتم استخدام معايير Malcolm Baldrige، من قبل آلاف المنظمات، في جميع القطاعات للتقييم الذاتي، وكأداة لتطوير أدائها وعملياتها التجارية. وبالنسبة للعديد من المؤسسات، يؤدي استخدام معايير تقييم Baldrige

إلى تحسين العلاقات مع الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا الزبائن، وزيادة حصة السوق، وزيادة الأرباح. (Anastasiadou & Taraza, 2019)

وتوفر المعايير أيضاً للمنظمات، فرصة لدمج استراتيجيات الإدارة المختلفة، في سياستها الاستراتيجية. وهي ليست صيغة سحرية، بل عبارة عن مجموعة من الجهود، بما فيها استخدام النماذج الأخرى المتاحة (مثل ISO، وLean، وSigma Six، وBSC، وما إلى ذلك)، للسماح بتنفيذ الخدمات مع التحسين المستمر، وزيادة الفعالية والكفاءة داخل المنظمة، وفرص التعلم التنظيمية الفريدة (Aydın & Kahraman, 2019).

8.2.2.2 معايير نموذج مالكوم بالدريج في الميدان التربوي

في عام 1995، بدأت NIST في تطوير برامج تجريبية للمؤسسات التعليمية، فضلاً عن مرافق الرعاية الصحية، المهتمة بمتابعة جائزة Baldrige للجودة. تقدمت تسع عشرة مدرسة بطلب، للحصول على البرامج التجريبية، وتلقت تقييمات مكتوبة على أنظمة إدارة الأداء الخاصة بها. وحددت التقارير نقاط القوة المتصورة لكل مدرسة، على النحو الذي حدده مجلس الممتحنين، بالإضافة إلى فرص التحسين المتاحة لهم. في مايو من عام 1997، بدأت المؤسسة الخاصة لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة، حملة تمويل لجمع خمسة عشر مليون دولار، كميزانية لبدء برنامج جوائز كامل، لقطاعي التعليم والرعاية الصحية. وبحلول عام 1998، وقع الرئيس كلينتون تشريعاً كاملاً، يُمنح للمؤسسات التعليمية، ومنظمات الرعاية الصحية، العاملة وفق نموذج بالدريج (Beard & Humphrey, 2014).

هذا وشكلت معايير التعليم، التي نُشرت لعملية المنح في عام 1999، وقامت بتمويلها وزارة التعليم، الأساس الموثوق، لتحديد الجوائز المقدمة للمدارس، وكأداة تشخيصية لنظام إدارة الأداء العام للمدرسة. ومن المتوقع أن

يعمل هذا البرنامج على تحسين الأداء المدرسي العام، وتشجيع مشاركة أفضل للممارسات التعليمية، وتطوير الشراكات بين المدارس، والشركات ومنظمات الرعاية الصحية، ووكالات الخدمة الإنسانية. ومع ذلك، فإن هذه المعايير لها نفس إطار العمل والغرض، مثل معايير العمل الخاصة بتميز الأداء، على الرغم من أنها قد تختلف في القضايا واللغة الخاصة بالبيئات التعليمية (Rahayu et al., 2019). والهدفان الموجهان نحو النتائج للمعايير هما:

- توفير قيمة تعليمية دائمة التحسن للطلبة، مما يساهم في تنميتهم الشاملة ورفاهيتهم.
 - تحسين فعالية المدرسة بشكل عام، والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات فيها (Hertz 1999، 35).
- وفي الميدان التربوي يتم التركيز على الهدف الأول، إلى جانب التركيز على معايير بالدريج. إذ إنه قد يكون من الأسهل التعرف على الروابط بين ممارسات الأعمال والمتطلبات الإدارية للمدرسة المتجسدة في الهدف الثاني، في أي مدرسة تسعى بنشاط إلى التعرف على معايير Baldrige وتطبيقها، إلا أن الاهتمام الأكبر يتمثل بكيفية تأثير هذا النموذج على تعلم الطلبة. تماشياً مع هذه الاستراتيجية، يستكشف القسم التالي أربعة من القيم والمفاهيم الأساسية المقدمة، كمفتاح للمعايير التعليمية التي وضعها التسلسل الهرمي لبالدريج (Rahayu et al., 2019).

أولاً: التعليم المتمركز حول التعلم:

يدعي التعليم المرتكز على التعلم، كما يروج له نموذج بالدريج، بأنه يضع تركيز التعليم، على التعلم والاحتياجات الحقيقية للطلبة. إذ من المفترض أن تنبع احتياجات الطلبة الحقيقية، من متطلبات السوق، ومسؤوليات المواطنة. نظراً لأن الموظفين يحتاجون إلى أن يكونوا حلاً للمشكلات، ومعالجين فعالين للمعلومات، من أجل أن يكونوا

قادرين على المنافسة في الاقتصاد العالمي. لذا يحتاج الطلبة إلى تطوير مهارات حل المشكلات. كما ان التعلم النشط للطلبة هو عنصر أساسي في هذه العملية (Rahayu et al., 2019).

من منطلق أنّ المدارس موجودة في المقام الأول، لتشجيع كل طالب، على التطور إلى أقصى إمكاناته / إمكاناتها. إذ يوفر التعليم المرتكز على التعلم فرصًا للطلبة "لمتابعة مجموعة متنوعة من سبل النجاح" (Hertz,1999,35). وتتم ترجمة هذه السبل إلى مناهج، تعكس متطلبات السوق وجنسية البالغين. كما ويستهدف كتيب Baldrige مصطلح الفعالية، "يجب أن تُبنى العروض التعليمية حول فعالية التعلم. ويجب أن تؤكد فعالية التدريس، على تعزيز التعلم والإنجاز " (Hertz, 1999, 35).

ويتم وصف التعليم المتمركز حول التعلم أيضًا، على أنه يمتلك العديد من الخصائص الرئيسية، بما في ذلك وضع توقعات، ومعايير تنموية عالية لجميع الطلبة. والاعتراف بأن الطلبة قد يتعلمون بطرق مختلفة وبمعدلات مختلفة، وأن البيئة المدرسية معقدة، إذ يواجه المعلمون تحديًا، للبحث باستمرار عن طرق بديلة؛ لتعزيز التعلم. و "تحتاج المدرسة أيضًا إلى تطوير معلومات قابلة للتنفيذ، حول طلبتهم بصورة فردية لكل طالب." (Hertz, 1999, 35). إذ يُمكن تحقيق التركيز على التعلم النشط، من خلال تفاعل أكبر مع المصادر الخارجية، مثل الشركات والخدمات المجتمعية ومنظمات الخدمة الاجتماعية. والتركيز على الانتقال من المدرسة إلى الجامعة، ومن الجامعة إلى سوق العمل، أمر حيوي أيضًا في هذا التصميم.

ثانياً: التحسين المستمر والتعلم التنظيمي:

نظام Baldrige متجذر بعمق، في المفهوم الأساسي للتحسين المستمر والتعلم التنظيمي. ومن المتوقع أن تظهر المدارس مستويات أداء أعلى، من أي وقت مضى، من خلال نهج مصمم بخبرة للتحسين المستمر.

وتحديد أهداف واضحة للتحسين، ووضع مقاييس و / أو مؤشرات واستخدامها؛ لإظهار التقدم نحو هذه الأهداف في هذا النموذج؛ وهذا يضمن أن العملية "قائمة على الحقائق". ويجب أيضًا أن تكون منهجية، وتنتقل عبر مواسم التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويجب أن تركز على العمليات الرئيسية، باعتبارها الطريق إلى نتائج باهرة، من أي وقت مضى (Rahayu et al., 2019).

علاوة على ذلك، يجب أن يكون هذا النهج للتحسين "مدمجًا"، بشكل كبير في المدرسة. إذ تشير كلمة "مدمج"، بمعنى بالدريج، إلى التأثير المخترق لاستراتيجية التقدم، والتحسين هو جزء منتظم من العمل اليومي لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة. وتسعى عمليات التحسين إلى القضاء على المشكلات من مصدرها. والتحسين مقرون بفرص الأداء الأفضل، وكذلك المشكلات التي تحتاج إلى تصحيح (Hertz, 1999, 36).

هذا الهدف الشاق المتمثل في التحسين المستمر، يحشد طاقات الموظفين والطلبة؛ ليتم تشجيع الجميع على المساهمة في عمليات التحسين، من خلال تقديم الاقتراحات بنشاط معين، وكذلك البحث عن أفكار من الممارسات الناجحة للمنظمات الأخرى. ويجب أيضًا اعتبار نتائج البحوث التعليمية كقوى دافعة للتحسين المستمر، نظرًا لأن أعضاء هيئة التدريس والطلبة يثابرون في جهودهم نحو التحسين، ويعيدون ممارساتهم. وعند دمج عمليات فضلى، يتم تطوير التعلم التنظيمي، ويتم تنقيح العمليات، وتطوير مناخ موجه نحو التحسين، يتحدى باستمرار الوضع الراهن ويمضي قدمًا نحو نتائج مثمرة (Rahayu et al., 2019).

ثالثاً: جودة التصميم والوقاية:

مفهوم أساسي آخر لنموذج Baldrige، يتعلق بالهدف الأول، المتمثل في توفير قيمة تعليمية للطلبة هو مفهوم جودة التصميم والوقاية. يركز هذا القسم في البيئات التعليمية على التصميم الفعال للبرامج التعليمية والمناهج

وبيئات التعلم. مرة أخرى، ينصب التركيز على أهداف تعليمية واضحة، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الطلبة الفردية، وهي احتياجات متجذرة، في توقعات السوق والمجتمع الديمقراطي.

يتضمن التصميم الجيد في المدارس أيضًا وسيلة فعالة، لقياس تقدم الطلبة. إذ إن إدراج استراتيجية التقييم، التي تؤكد على اكتساب "المعلومات التكوينية"، أمر بالغ الأهمية. من المتوقع أن توفر هذه المعلومات مؤشرات مبكرة حول ما إذا كان التعلم يحدث أم لا. يجب استخدام هذا النوع من المعلومات لتعديل التدريس أو المناهج أو جوانب أخرى، من بيئة التعلم من أجل تقليل المشكلات، التي قد تنشأ إذا لم يتم تحديد العوائق، التي تحول دون التعلم، ومعالجتها بسرعة. ومن خلال هذه العملية، يتم دعم الطلبة في جهودهم، لتحقيق النجاح في المدرسة (Rahayu et al., 2019).

رابعاً: الإدارة بالحقيقة

مفهوم أساسي أخير في برنامج Baldrige وهو الإدارة بالحقيقة. يبرز هذا المكون التكبير بين السبب والنتيجة الراسخ في حوار بالدريج. يتحد نظام قوي للقياس والمعلومات والبيانات والتحليل، لدعم تصميم التحسين المستمر. يجب أن تستخدم المدرسة نموذج بالدريج الذي يلتزم التزاماً قوياً، بتعليم الطلبة نظاماً شاملاً ومتكاملاً قائماً على الحقائق. إذ يتم تشجيع المدارس على تنظيم أنظمة البيانات، لتوفير المعلومات الأساسية، لدعم تصميم استراتيجيات التحسين. مرة أخرى، الفعالية هي المفتاح ويبحث مجلس الممتحنين عن كثر، في مدى كفاءة المدارس، في استخدام القياس والتحليل، لدعم تعلم الطلاب وتحسين الأداء المدرسي (Rahayu et al., 2019).

9.2.2.2 مقارنة بين نماذج التميز العالمية:

يعرض هذا القسم مقارنة بين ثلاثة نماذج عالمية رئيسة للتميز المؤسسي، وهي نموذج مالكولم بالدريج الوطني للجودة (النموذج الأمريكي)، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوروبي)، ونموذج جائزة ديمينغ للتميز (النموذج الياباني). إذ يتضمن هذا القسم عرض نبذة عن النماذج الثلاثة العالمية، ومن ثم عرض المقارنة بينهم كما يأتي:

أولاً: نموذج مالكولم بالدريج للتميز المؤسسي

يتكون إطار عمل نموذج بالدريج من ثلاثة أجزاء: معايير التميز في الأداء، والقيم والمفاهيم الأساسية، وإرشادات التسجيل. إذ يسعى إطار العمل إلى مساعدة المؤسسات، على تقييم جهود التحسين الخاصة بها، وتشخيص نظام إدارة الأداء العام لديها، وتحديد نقاط قوتها وفرص التحسين. بالإضافة إلى ذلك، فإن نموذج بالدريج، يساعد المنظمات على تحسين ممارسات الأداء التنظيمي والقدرات والنتائج، وتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات، حول أفضل الممارسات بين المؤسسات الأمريكية. علاوة على العمل كأداة لفهم وإدارة الأداء، ولتوجيه التخطيط وفرص التعلم، بحيث يوفر النموذج نهجاً متكاملًا للمنظمات لإدارة الأداء، بالإضافة إلى تقديم قيمة دائمة التحسن للزبائن وأصحاب المصلحة، والمساهمة في الاستدامة التنظيمية، وتحسين الفعالية والقدرات التنظيمية، والتعلم التنظيمي والشخصي (الشوا، 2016).

ثانياً: نموذج EFQM الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، هو إطار للتقييم الذاتي؛ لقياس نقاط القوة ومجالات تحسين المنظمة، في جميع أنشطتها. بحيث يستخدم مصطلح "الامتياز" لأن نموذج التميز يركز على ما تفعله

أو يمكن أن تفعله المؤسسة، لتقديم خدمة أو منتج ممتاز لأفرادها أو مستخدمي الخدمة أو أصحاب المصلحة. وهناك تسعة معايير كبيرة في النموذج، تحاول تغطية جميع أنشطة المنظمة، مقسمة إلى عوامل التمكين والنتائج. بحيث تهتم معايير التمكين، بكيفية تصرف المنظمة، وكيف تدير موظفيها ومواردها، وكيف تخطط لاستراتيجيتها، وكيف تقوم بمراجعة ومراقبة العمليات الرئيسية، وهذه المعايير هي: القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، الشراكات والموارد، والعمليات (محمد وجابر، 2015).

وتحقق المنظمة مجموعة من النتائج، تُمثل مدى الرضا بين موظفي المنظمة وزبائنها، وتأثيرها في المجتمع الأوسع، ومؤشرات الأداء الرئيسية. والمعايير المتعلقة بذلك هي: نتائج الموارد البشرية، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية (العازمي وآخرون، 2019).

ثالثاً: نموذج Deming الياباني لإدارة التميز المؤسسي

يعتبر النموذج الياباني Deming، هو أول نموذج أُطلق لإدارة التميز المؤسسي، ويعتبر نقطة انطلاق لنماذج إدارة التميز الأخرى. وكانت جائزة Deming تقدم للشركات اليابانية فقط، ومن ثم أبدت شركات غير يابانية، رغبتها في التقدم للحصول على الجائزة، وحازت عليها مجموعة شركات أمريكية. ويرى نموذج ديمينغ أن عملية الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد ومنظمة، تقوم بتقديم منتجات أو خدمات، تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستفيدين منها. ويتضمن النموذج 10 معايير هي: سياسات الجودة، التنظيم وإدارة التنظيم، جمع واستخدام معلومات الجودة، التعليم ونشر الجودة، التحليل (للجودة والعمليات)، ضمان الجودة، التحكم في الجودة، المعايير والإجراءات، التخطيط للمستقبل، نتائج الأداء. (عبد اللطيف، 2018)

المقارنة بين النماذج العالمية للتميز المؤسسي:

وفقاً لما تم ذكره أعلاه، فإنه يمكن للباحثة إجراء المقارنة الشاملة، لنماذج التميز في الأداء نحو جانبيين رئيسيين: الأول محتويات النماذج، والثاني الاستدامة مقابل التركيز الاقتصادي. وفيما يتعلق بمحتويات النموذج، تتناول معايير نموذج بالدريج المشكلات، التي تحظى باهتمام أقل في النماذج الأخرى، فعلى سبيل المثال، الحوكمة وإدارة شبكة التوريد والأمن السيبراني "أمن المعلومات"، والاستعداد للكوارث. ويعالج نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المسؤولية الاجتماعية، ومشاركة أصحاب المصلحة بشكل أفضل بكثير، من معايير نموذج بالدريج للتميز في الأداء. ويؤكد نموذج جائزة ديمينغ على تحسين الأداء الداخلي.

وفيما يتعلق بالاستدامة مقابل التركيز الاقتصادي، فتوفر معايير نموذج بالدريج تركيزاً أقل نسبياً على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. فالتركيز الاقتصادي في معايير نموذج بالدريج، يهيمن على التركيز الاجتماعي. بينما يتميز نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بالتركيز المعاكس تماماً، إذ يناقش بالتفصيل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، للشركات وحماية البيئة. لذا، فإن التركيز على الاستدامة لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، أعلى بكثير من المستوى الاقتصادي، مقارنة بمعايير نموذج بالدريج للتميز في الأداء. ويركز نموذج جائزة ديمينغ في الغالب على الداخل، ويؤكد على تحسين العملية من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويشجع النموذج على تحسين الأداء الداخلي والكفاءات (الجانب الاقتصادي)، من خلال جودة إدارة الجودة الإجمالية للزبائن، والمنتج والعملية وأنظمة الإدارة وجمع وتحليل المعلومات واستخدام المعرفة. كما يتطلب اتخاذ مبادرات للمسؤولية الاجتماعية، ولكن الاعتبارات الاقتصادية، هي السائدة في نموذج جائزة ديمينغ بشكل عام. علاوة على ذلك، فإن معايير نموذج بالدريج لها توجه اقتصادي، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة له توجه الاستدامة، ونموذج جائزة ديمينغ له توجه اقتصادي من خلال تحسين العملية.

10.2.2.2 أبرز النماذج العربية للتميز المؤسسي:

هنالك عدد من النماذج العربية للتميز المؤسسي، نذكر منها: نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، بحيث تبنت مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، كأحد برامجها التنموية في العالم (2007)، وتكرم هذه الجائزة إنجازات تسهم في ترسيخ مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة، والجودة والتميز في الأداء، لدى الأفراد والمؤسسات، وتهدف الجائزة إلى تشجيع المؤسسات الفلسطينية، والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها، وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية، والتعبير عن الشكر والتقدير للأداء المتميز، والإنجازات ذات الكفاءة العالية والتجارب الرائدة والمبادرات المبدعة للمؤسسات والموارد البشرية الفلسطينية، وتتكون الجائزة من فئات تتمثل في: فئة المؤسسة المتميزة، فئة المشروع المتميز، فئة ذوي الاحتياجات الخاصة. بحيث تضم الجائزة تسعة معايير تتمثل في: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنموية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، ونتائج الأداء المؤسسي والتنموي.

<https://paltelfoundation.ps/posts/view/8830>

أما نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز، فقد تأسس عام (1997)، كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي، وتمكينه من تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته. وتنقسم جائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز إلى خمس فئات مختلفة، و22 جائزة، تراعي التنوع في طبيعة عمل الجهات الحكومية، وتلبي أهداف برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، وقد تضمن البرنامج تسعة معايير وهي: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والالتزام

المجتمعي والموارد، العمليات والخدمات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج الشراكة والالتزام المجتمعي، ونتائج الأداء الرئيسة (<https://dgep.gov.ae>).

أما النموذج العربي الثالث للتميز المؤسسي، فهو نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة. إذ تم إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة عام (2000)، والتي تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية، في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية، وتمنح للقطاعات التي تحقق مستويات عالية من التميز، وتشرف على الجائزة وترسم سياستها لجنة عليا برئاسة معالي وزير التجارة والصناعة، رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. ويشمل نموذج التميز ثلاثة محاور رئيسة هي: مبادئ الجودة والتميز المؤسسي، المعايير، وآلية التقييم. وقد تم الاتفاق على أن تسعى مبادئ الجودة والتميز المؤسسي، لتكون هي الركائز الأساسية لبناء النموذج، وتم ترجمتها في صورة ثمانية معايير رئيسة مقسمة إلى قسمين هما: الممكنات والنتائج، ويتكون قسم الممكنات من خمسة معايير هي: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات، الشراكات والموارد، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، والقيادة الإدارية. أما قسم النتائج فيضم: نتائج الأداء الرئيسة، نتائج المستفيدين، ونتائج الموارد البشرية. ويتم تقييم النموذج من خلال آلية "إتقان" للتقييم المؤسسي، والتي تعتبر آلية خاصة بالجائزة. (<https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx>)

بالإضافة إلى تلك النماذج والجوائز العربية في التميز المؤسسي، هنالك جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، إذ تم إنشاؤها 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، كما وتهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام، والتي تركز على ثلاثة أسس وهي: التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج، والشفافية. وتضم الجائزة

تسعة معايير تتمثل في: القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشركاء والموارد، العمليات والخدمات، نتائج متلقي الخدمة، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، والنتائج الرئيسية. ويتم التقييم بناءً على آلية "رادار"، وتتكون آلية التقييم من أربعة عناصر هي: النتائج، المنهجية، التطبيق، والتقييم والتحسين. (<https://kace.jo>)

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

قام أبو سعدي (2022) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع التميز الإداري، وفقاً لنموذج EFQM من وجهة نظر المعلمين ومديري مدارس محافظة بيت لحم. بحيث تكون مجتمع الدراسة من (3104) أفراد من جميع معلمي، ومديري المدارس الحكومية والخاصة في مدارس محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2021/2022. وقد اشتملت عينة الدراسة لأداة الاستبيان على (497) معلماً من مديرية بيت لحم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بينما اشتملت عينة الدراسة لأداة المقابلة على (11) مديراً، تم اختيارهم وفقاً للعينة الهادفة. وقد تم استخدام نموذج EFQM، الذي يشتمل على أربعة معايير هي: "القيادة، والسياسات الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات. بالإضافة إلى المقابلة التي تضمنت (6) أسئلة مفتوحة، تم التحقق من صدقها وموثوقيتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التميز وفقاً لنموذج EFQM كانت منخفضة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حالة التميز الإداري وفق نموذج EFQM من وجهة نظر المعلمين بناءً على وجهة نظر المبحوثين، تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والجهة الإشرافية. بالإضافة إلى ذلك، أشارت نتائج المقابلة مع المديرين، إلى أن المديرين يطبقون معايير التميز وفقاً لنموذج EFQM، وأن هناك تحديات قد تعيق استخدام إدارة التميز. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بضرورة توعية مديري المدارس والمعلمين، بأهمية تطبيق نموذج EFQM للتميز في النظام التعليمي وإدارة المدرسة.

هدفت دراسة حسن (2021) إلى التعرف على درجة تطبيق معايير نموذج مالكوم بالدريج، للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس. كما وهدفت الدراسة إلى تحديد المتحقق الفعلي لكل معيار وفقاً لدرجته ونقاطه في الجائزة، وتحديد فجوة النقاط الخاصة بكل معيار، أي معاينة قدرتها على الوصول إلى درجة النقاط الخاصة بالمعايير السبعة للجائزة، مستخدماً الاستبانة كأداة، والتي تضمنت مجالات جائزة مالكوم بالدريج، وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، العناية بالموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة أنظمة المعلومات وتحليلها، وجودة المخرجات، مستخدماً لذلك المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مصفاة بانياس بسورية والبالغ عددهم (1500) عامل، وقد استخدم أسلوب العينة الميسرة، والمكونة من (240) عاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أهمها توافر معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجتمعة في شركة مصفاة بانياس، بشكل كبير في ستة مجالات، ما عدا مجال العناية بالموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط متغيرات الدراسة الكمية تبعاً للجنس، ما عدا مجال جودة المخرجات، إذ وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة ولصالح الذكور. إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة، تبعاً لمتغير المستوى العلمي، ما عدا مجال جودة المخرجات حيث وجدت فيه فروق دالة إحصائية.

كما وهدفت دراسة بركة (2020) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين درجة توفر معايير التميز المؤسسي، ومستوى الأداء الوظيفي، بالإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي، بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر عاملها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين، في وزارة التربية والتعليم العالي من كل المستويات

الإدارية، للعاملين بالإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (275) موظفًا. أما عينة الدراسة فتكونت من (234) موظفًا. إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانتين، الأولى: لقياس درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارة العامة في الوزارة، والثانية: لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية، بين درجة توفر معايير التميز المؤسسي بمجالاته في الإدارات العامة في الوزارة، وبين متوسطات درجات تقديرهم، لمستوى الأداء الوظيفي لديهم.

وهدفت دراسة **عمار وزميليه (2020)** إلى التعرف إلى واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، بجامعة المنوفية، في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ببعض الكليات النظرية والعملية بالجامعة، مُستخدمًا المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهداف الدراسة. أما أداة الدراسة فقد كانت الاستبانة، وقد تكونت من سبعة معايير، وهي: القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على المستفيدين، تحليل البيانات والمعلومات، ونتائج الأداة، موزعة على 70 فقرة. وقد تضمن مجتمع الدراسة (2450) عضو هيئة تدريسية بجامعة المنوفية، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (245) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ تقدير أفراد مجتمع الدراسة لمدى توافر معايير مالكوم بالدريج للجودة السبعة، في أداء رؤساء الأقسام كانت متوسطة.

كما وهدفت دراسة **زعراب (2020)** إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التميز في المدارس الخاصة، بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين: الأولى لقياس أبعاد التميز، أما الثانية لقياس الالتزام التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة، من معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة، من كلا الجنسين والبالغ

عدددهم (1131) معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (277) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الخاصة وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة غير التناسبيّة. أما أهم نتائج الدراسة فتمثلت في أنّ الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من المعلمين، لتوافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة، جاءت بدرجة كبيرة. أما ترتيب أبعاد الاستبانة متسلسلة من الأعلى إلى الأدنى كآتي: بعد إدارة العمليات، يليه بعد التركيز على الطلبة، ثم بعد القيادة، يليه بعد السياسات الاستراتيجية، ثم بعد العلاقات والموارد وأخيراً بعد إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة، بمحافظة غزة، تُعزى لمتغيرات (الجنس، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، المحافظة)، فيما وجدت فروق بين استجابات من يدرسون المرحلة الأساسية الدنيا، ومن يدرسون المرحلة الأساسية العليا، في جميع أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين يدرسون المرحلة الأساسية الدنيا. ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين فيها.

وهدفّت دراسة الحاج نعاس ونوري (2019) التعرف إلى درجة تطبيق معايير بالدرج للجودة الشاملة، في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، من وجهة نظر العاملين فيها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تضمنت سبعة أبعاد، والتي تُشكل معايير بالدرج للجودة الشاملة، وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات، إدارة العمليات، وجودة المخرجات. وقد تشكل مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، أما عينة الدراسة فقد تضمنت (66) موظفاً تم اختيارهم كعينة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف كبيرة بشكل عام، وبأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة، بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، تعود لمتغير العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

كما وهدفت دراسة العجمي وخليفات (2019) إلى قياس درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي، حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من (320) عضوًا من الهيئة التدريسية العاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغت (340) عضوًا. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، مكونة من سبعة مجالات، وهي: (القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير الموارد البشرية وإدارتها، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا المستفيدين)، موزعة على (35) فقرة. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بأنّ درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج، جاءت مرتفعة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وعدم وجود أثر دال احصائياً، لاستجابات المبحوثين، يُعزى لمتغير سنوات الخدمة والجنس، بينما توجد فروق لأثر التخصص في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية، باستثناء مجال القيادة الإدارية ولصالح التخصصات الإنسانية.

وهدف دراسة النجار (2019) إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية، بمحافظة غزة لإدارة التميز، وعلاقتها بأداء معلمهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة، جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، في مديرات شرق وغرب وشمال غزة،

والبالغ عددهم (3536) معلماً ومعلمة، وتمثلت عينة الدراسة من (400) معلم، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد استخدمت الاستبانة، كأداة للدراسة، إذ قامت بقياس عدد من المتغيرات، تمثلت في (الإدارة والقيادة، تطوير الكادر البشري، التطوير والإبداع، الخدمة المجتمعية)، كما استخدمت الدراسة استبانة لقياس أداء المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أنّ ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز، جاءت بدرجة كبيرة. وأن مستوى أداء معلمي المدارس الأساسية الحكومية، في محافظات غزة، كان بدرجة كبيرة. ووجود علاقة طردية موجبة بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية، بمحافظة غزة لإدارة التميز، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى أداء المعلمين. وهدفت دراسة الحق (2018) الكشف عن إدارة برنامج اللغة العربية في المؤسسة " العربية بإندونيسيا"، تبعاً لمعايير الجودة لمالكوم بالدريج السبعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الكيفي، إذ إنّ نوع البحث هو دراسة حالة. أما أدوات البحث، فقد استخدمت: الملاحظة، المقابلة العميقة، دراسة الوثائق الكتابية والتثليث من خلال الجمع بين الأساليب الثلاثة السابقة معاً. وانبثق عن هذا البحث عدد من النتائج تُشكل تصور مقترح عن إدارة برنامج اللغة العربية وفقاً للمعايير السبعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات آليات تحديد الخدمات والعمليات تتميز بوضوح المتطلبات وكيفية تحقيقها ضمن معيار إدارة العمليات. ويتم التواصل مع المستفيدين من المؤسسة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من خلال معيار التركيز على الطلبة. وتوجد في المؤسسة استراتيجية للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها، وتتلاءم البرامج التعليمية في المؤسسة مع احتياجات سوق العمل تساهم في نتائج الأداء.

كما وهدفت دراسة الغنزي (2018) إلى الكشف عن فاعلية إدارة التطوير والتنمية، في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت، بناءً على نموذج مالكوم بالدريج. وقد تكون مجتمع الدراسة من

جميع معلمي الفيزياء في مدينة الكويت (العاصمة)، والبالغ عددهم (72) معلماً ومعلمة، مستخدماً طريقة الحصر الشامل. إن هذه الدراسة دراسة ميدانية، إذ استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة، مكونة من ستة مجالات، وهي: (جودة القيادة، جودة إدارة المعلومات، جودة التخطيط، جودة الموارد البشرية، جودة العمليات، جودة المخرجات) موزعة على (36) فقرة. وكشفت النتائج أنّ واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية، في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء، في دولة الكويت بناءً على نموذج مالكوم بالدريج، من وجهة نظر معلمي الفيزياء، كانت متوسطة لجميع مجالات مالكوم بالدريج في الجوانب الإدارية والتربوية. وأنه لا توجد فروق دالة احصائياً في وجهات نظر معلمي الفيزياء في دولة الكويت، بناءً على نموذج مالكوم بالدريج تُعزى لمتغير الجنس.

وهدف دراسة **عبد اللطيف (2018)** إلى التعرف على درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي، في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين، وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر العاملين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانتين، الأولى لقياس درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين، وقد تكونت من خمسة مجالات هي: القيادة والإدارة، الموارد البشرية، خدمة المجتمع، السياسات والإجراءات، العلاقات والموارد، موزعة على (50) فقرة، والثانية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي، مكونة من خمسة مجالات هي: الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها، موزعة على (50) فقرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي وكالة الغوث الدولية، من كلا الجنسين والبالغ عددهم (8369) معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (420) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت بأنّ الدرجة الكلية لمعايير التميز المؤسسي، من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة كبيرة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق معايير التميز المؤسسي، تعزى لمتغير الجنس، والمنطقة التعليمية ولصالح المناطق التعليمية العشر مقارنة بمنطقة جباليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي سنوات الخدمة الأكثر من (5) سنوات في مجال القيادة والإدارة فقط. في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. إضافة إلى وجود علاقة طردية قوية وموجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، بين كل من متوسطات تقديرات أفراد العينة، لدرجة تحقق معايير التميز المؤسسي من ناحية، وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم التخطيط الاستراتيجي من ناحية أخرى، بمعامل ارتباط (0.760).

وقد قام عياد (2017) بإجراء دراسة هدفت إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لإطار عمل بالدريج للتميز. وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. وتكون مجتمع الدراسة من 901 موظفاً، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة دراسة. وتم استخدام طريقة العينة العشوائية حيث تم توزيع 270 استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً، ووجدت الدراسة أيضاً أن مستوى تصورات عينة الدراسة بشأن الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي كان أيضاً متوسطاً. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك أبعادها، أي القيادة، والاستراتيجية، والعملاء، والقياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، والقوى العاملة، والعمليات، ومستوى الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الاستبيان فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري يمكن أن تعزى إلى متغير العمر والنوع الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة. ووفقاً لتلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة إقامة علاقة فاعلة بين الإدارات العليا وموظفيها لتبادل الآراء حول التوجهات والتطلعات المستقبلية. ووضع استراتيجيات واضحة ومتسقة لتحقيق الأهداف المؤسسية بسهولة. وعلى المؤسسات المعنية أن تحدد استراتيجياتها لكافة الأعمال المطلوبة في هذا الصدد

كما وهدفت دراسة الدهدار (2017) إلى تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة، وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية". ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً عدة أدوات كمية وكيفية؛ لجمع المعلومات تتمثل في: الاستبانة، المقابلة، مجموعة بؤرية، وثائق، دوريات ومنشورات تتناول عددًا من المتغيرات وهي: القيادة والاستراتيجية، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، الموارد البشرية، العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية)، التركيز على الطلبة، نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي. وقد تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية، في الجامعات والكليات الجامعية في قطاع غزة، حيث شملت الدراسة 10 جامعات. أما عينة الدراسة، فقد تناولت الجامعات ذا الكثافة الأكثر، من حيث عدد الطلبة والعاملين وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة، وفقاً لآراء أصحاب المناصب الإدارية فيها، كانت درجته متوسطة، كما أن هنالك ضعفاً واضحاً، في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي، في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة، للمناهج والبرامج المطروحة.

وهدف دراسة الشوا (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين، مستخدماً المنهج

الوصفي التحليلي لذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ستة مجالات، هي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع، مكونة من (58) فقرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة، والبالغ عددهم (2306) معلم ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (476) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بأسلوب العينة العنقودية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة، لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء نموذج EFQM، تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الاستبانة باستثناء مجالي (القيادة، والعمليات الإدارية)، وكانت الفروق لصالح الذكور. إضافة إلى أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، لدرجة ممارسة مديريهم لإدارة التميز في ضوء نموذج EFQM، تُعزى لمتغيرات (التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

كما وهدفت دراسة **حجازي (2016)** إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف، بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. إذ اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة. أما أداة الدراسة، فقد كانت استبانة، والتي تكونت من محورين: المحور الأول التوظيف وتكون من 65 فقرة موزعة على 4 أبعاد، والمحور الثاني التميز المؤسسي وتكون من 20 فقرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، والتي يعمل فيها أكثر من 15 موظفًا،

وقد بلغ عددها 127 مؤسسة، مستخدمة أسلوب المسح الشامل. أما عينة الدراسة فقد تكونت من أصحاب المسميات الإدارية، ذات العلاقة بإجراءات التوظيف ليلعب عددهم (240) مديراً. أما أهم نتائج الدراسة فقد تمثلت بأن: مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، كان مرتفعاً بوزن نسبي (82.3%)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية، بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة **الغرا وسهمود (2015)** إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهات نظر أصحاب الوظائف الاشرافية، معتمداً المنهج الوصفي التحليلي لذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الاستبانة كأداة لقياس عدد من المتغيرات، وعناصر إدارة التميز، وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، ونتائج الأداء)، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (116) من أصحاب الوظائف الاشرافية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى، لعناصر إدارة التميز يقل عن 60%. لذلك كان من أهم التوصيات، الارتقاء بمستوى تطبيق جميع عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى، كضرورة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة، ولتمكينها من توفير خريجين، لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

كما وهدفت دراسة **عامر (2015)** التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي، لمديري المدارس الحكومية الأساسية، في مديريات محافظات شمال الضفة العربية، وعلاقتها بالأنماط القيادية، من وجهات نظر المديرين أنفسهم. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني والتحليلي. أما أداة الدراسة فقد كانت الاستبانة، وقد

تكونت من مجالين، المجال الأول التميز المؤسسي وله سبعة محاور هي: أنظمة الترقيات والحوافز، التميز المؤسسي عبر التعامل. والمجال الثاني، التميز في الإجراءات، التميز عبر توزيع الوظائف والمهام، التعزيز والمكافآت، التميز عبر العلاقة بين المعلمين والمدير، والتميز المؤسسي عبر التقدير واحترام الذات. ومجال الأنماط الإدارية وله ثلاثة محاور، هي: النمط الديكتاتوري، النمط الديمقراطي، والنمط المتسيب الحر. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من (930) مديراً ومديرة، من مديري المدارس الأساسية، في شمال الضفة الغربية، بينما عينة الدراسة قد تكونت من (260) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين مستوى ادارة التميز والأنماط القيادية. كما وأظهرت نتائج الدراسة، بأن إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية، في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كانت كبيرة جداً على الدرجة الكلية لمجال التميز المؤسسي بنسبة (84.6%)، وعلى محاور: التميز في الإجراءات، توزيع المهام والوظائف، العلاقة بين المعلمين والمدير، تقدير الرؤساء. بينما كانت كبيرة على محاور أنظمة الترقيات والحوافز، وعبر التعامل، وعبر التعزيز والمكافآت، بينما جاءت الدرجة الكلية متوسطة، للأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية، في شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم أنفسهم، حيث بلغت (63.2%) وعلى محور النمط الديكتاتوري، وكبيرة جداً على محور النمط الديمقراطي، وقليلة على النمط المتسيب (الحر).

كما وهدفت دراسة الطائي وعبد الهادي (2013) إلى تشخيص الواقع الفعلي، لمركز البحث والتطوير النفطي، في وزارة النفط العراقية، ومدى اقترابه من معايير جائزة مالكوم بالدريج. وقد اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة لإجراء البحث، بعد أن شخص نقاط القوة والضعف، وحدد معدلات الفجوة بين الواقع الفعلي، ودرجة كل معيار من المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج. وقد تمثل مجتمع الدراسة بالأفراد المسؤولين، من مدير المركز

ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات، إضافة إلى العاملين في مركز البحث والتطوير النفطي، في وزارة النفط العراقية. وقد شكل أفراد عينة البحث. وقد طبق الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية لجمع المعلومات وهي: الملاحظة المباشرة، المقابلات، مراجعة السجلات والوثائق، وقوائم الفحص. أما أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فكانت، اقتراب المركز من التطبيق الكلي لمتطلبات معايير الجائزة عموماً، وبنسب متفاوتة للمتحقق الفعلي ومعدلات الفجوة.

وهدفت دراسة **سنجق وزميله (2012)** إلى التحقق من مستوى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة، في المستشفيات الأردنية الخاصة، الحاصلة على الاعتماد الدولية (JCIA)، مستخدماً المنهج الوصفي. أما أداة الدراسة فقد كانت الاستبانة وقد تكونت مجالاتها من المعايير السبعة لجائزة مالكوم بالدريج. وقد تكون مجتمع الدراسة، من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في المستشفيات الأردنية الخاصة، الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية (JCIA)، والبالغ عددهم (86) عضواً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم، مكونة من 71 عضواً. أما أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فتمثلت في أنه، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)، على وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج مجتمعة، في المستشفيات الأردنية الخاصة، الحاصلة على الاعتماد الدولية (JCIA)، إذ إنه بالرغم من توفر الدليل الإحصائي، عند نفس مستوى الدلالة على وجود مستوى مقبول، من تطبيق معياري القيادة ونتائج الأعمال، إلا أن الضعف الواضح في مستوى تطبيق معايير التحليل والمعلومات، الموارد البشرية، العمليات والتخطيط الاستراتيجي، قد أثر سلباً في مستوى تطبيق المعايير مجتمعة، في تلك المستشفيات. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)، في مستوى تطبيق المستشفيات المبحوثة لمعايير الجائزة مجتمعة، وبالرغم من توفر الدليل الإحصائي (عند نفس مستوى الدلالة)، وعلى وجود فروق بين المستشفيات المبحوثة

في معايير التركيز على الأسواق والزبائن، المعلومات والتحليل، والمعلومات والعمليات، إلا أنه لم يتوفر الدليل الاحصائي، على وجود فروقات في تطبيق معايير القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية ونتائج الأعمال.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Alam et al., 2019) إلى الوقوف على الدور القيادي للمديرين، وأدائهم في المؤسسات التعليمية، بالمقارنة مع الصفات القيادية لنموذج جودة مالكوم بالدريج. وقد تكون مجتمع الدراسة من (100) مدرسة وكلية معلمين، من القطاعين العام والخاص، في كراتشي بباكستان. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي. وقد استخدم الباحثون أداتين للدراسة، الأولى تمثلت بالمقابلة الكيفية، والثانية أداة، تمثلت في الاستبانة؛ وذلك لقياس عدد من المتغيرات، تمحورت في (الأداء المؤسسي، رؤية وقيم القيادة، الاتصال، الرسالة التنظيمية، والأداء التنظيمي). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دور القيادة للمدير وأداء المؤسسة، أي أنّ الدور القيادي للمديرين ورؤساء الأكاديمية، يعزز أداء المؤسسات، كما وتم وضع معايير للقيادة التربويين، ضمن نموذج الجودة لمالكوم بالدريج، يزيد من مهاراتهم الإدارية والأكاديمية، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

أما دراسة (Menezes et al., 2018) فهدفت إلى تحليل فعالية إدارة التعليم العالي، في سبعة وحدات، من مؤسسة التعليم العالي الواقعة في عاصمة بيلو هوريزونتي البرازيلية، وفقاً لنموذج التميز بالدريج. والبحث عبارة عن دراسة كمية، تم تطبيقه على شكل دراسة الحالة، في أكبر مؤسسة تعليمية برازيلية خاصة مدرجة في سوق الأوراق المالية. أما أداة الدراسة فقد كانت استبانة؛ لقياس معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي، (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، الموارد البشرية، وإدارة

العمليات). إذ تم جمع عينة من البيانات، من خلال استطلاع للرأي، ضم عينة من المديرين، ومنسقي الدورة، والمعلمين والموظفين الإداريين. وتم الحصول على النتائج من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية، فيما يتعلق بمعايير التميز بالدريج. إذ يُشير النموذج الذي اقترحه هذا البحث، إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي، والتركيز العملي يؤثران بشكل مباشر على فاعلية الإدارة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، بين جميع تراكيب نموذج بالدريج للتميز، مع فعالية الإدارة لمؤسسة التعليم العالي.

وهدفت دراسة (Akbarnezhad & Dayyani, 2018) إلى تقييم الأداء المتميز للمكاتب العامة الإيرانية، باستخدام نموذج مالكوم بالدريج. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والإطار الكمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أمناء المكاتب، والسلطات في المكاتب العامة الإيرانية الكبرى. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 210 أفراد، تمّ اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية النسبية. ولتقييم الأداء المتميز، تمّ استخدام استبانة Baldrige ، لأنماط التميز للموظفين والمديرين، (المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، 2015). أما أبرز نتائج الدراسة، فتمثلت بأنّ الأداء المتميز في هذه المكاتب، في وضع ملائم نسبياً. وقد احتلت مكتبة مطهري بارافات كرمان العامة المرتبة الأولى، في التميز في الأداء، وحصلت مكتبة تربية تبريز العامة على أدنى مستوى أداء.

وهدفت دراسة (Farzadnia et al., 2017) إلى إبراز أهمية معايير مالكوم بالدريج، وضرورة اعتماده كنموذج لإدارة الجودة الشاملة في المشافي، بالإضافة إلى التعرف على عوامل النجاح الحاسمة فيها، بعد الشعبية الكبيرة التي حققها في قطاع الرعاية الصحية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. أما أداة الدراسة فقد كانت استبانة طبقت على عينة مكونة من مجموعة من المشافي؛ لقياس مدى تميز عينة الدراسة في ضوء معايير نموذج بالدريج السبعة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تطبيق

معايير بالدريج يؤثر بالشكل الإيجابي على المشافي، من خلال الوصول إلى حصة سوقية أعلى، وزيادة في الأرباح، وتحقيق أداء عالٍ فيها. كما وأبرزت نتائج هذه الدراسة أهمية نموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة الشاملة للمستشفيات، وضرورة اعتماده كنموذج لإدارة الجودة الشاملة؛ لتقديم خدمات عالية الجودة للمرضى، خاصة بعد النجاح الكبير الذي حققه في قطاع التصنيع.

هدفت دراسة (Oktrivina et al., 2017) إلى فحص أداء شركة الكهرباء الحكومية في اندونيسيا، وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج، بالإضافة إلى فحص وتحليل أثر الرقابة الداخلية على حوكمة الشركات، وأثر حوكمة الشركات على أدائها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق في PLN في جاكرتا وبوغور، ومنطقة بيكاسي والبالغ عددهم (140) شخص. ولكون مجتمع الدراسة ثابتاً، اختير 101 إداري، بناءً على معادلة Solvin؛ لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في (الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات، ومعايير نموذج مالكوم بالدريج). وقد أظهرت الدراسة بأن للرقابة الداخلية تأثيراً إيجابياً على حوكمة الشركة، وحوكمة الشركة لها تأثير إيجابي، على أداء مالكوم بالدريج، كما أنّ الرقابة الداخلية لها تأثير إيجابي على معايير مالكوم بالدريج.

كما وهدفت دراسة (Alomairy, 2016) إلى البحث في تأثير برنامج Baldrige للتميز في الأداء، على الابتكار في المنظمة/تحسين القدرات الديناميكية. وطُبقت هذه الدراسة البحثية في أربع وعشرين منظمة، كانت قد نفذت برنامج بالدريج، خلال السنوات الخمس الماضية، إذ تم جمع نوعين من البيانات من هذه المنظمات؛ بيانات التميز في الأداء، وبيانات قدرات الابتكار. كما تم قياس البيانات وجمعها، في أطر زمنية مختلفة، وباستخدام أدوات وطرق مختلفة. وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تحسين التميز في أداء المنظمات من خلال برنامج Baldrige، وقدرات الابتكار الممثلة في نموذج الابتكار، من اللبانات الست المستخدمة، في

هذه الدراسة البحثية. كما تم جمع بيانات قدرات الابتكار للمنظمات المشاركة، باستخدام قائمة المسح كأداة، والتي تغطي ست لبنات للابتكار، وهي: قيمة الابتكار، سلوك الابتكار، مناخ الابتكار، موارد الابتكار، عملية الابتكار، تدابير نجاح الابتكار. إذ تم استخدام الأداة الإحصائية ANOVA، لتحليل قدرات الابتكار للمنظمات، من برامج التقييم الثلاثة. وقد أظهرت النتائج وجود فرق إحصائي، مع كون برنامج التحدي هو المجموعة الضابطة. كما تم استخدام تحليل الانحدار؛ لتحليل العلاقة بين التميز في الأداء، وكل من اللبنة الأساسية الست للابتكار. إذ أظهرت نتائج الدراسة، وجود ارتباط إيجابي بين تنفيذ أداء بالدريج المتميز، وقدرات الابتكار لدى المنظمات. مما يؤكد أنّ برنامج Baldrige للتميز في الأداء، يمكن استخدامه من قبل المنظمات لبناء القدرات الديناميكية / الابتكارية المطلوبة بشكل منهجي للابتكارات.

أما دراسة (Crum-Allen & Palmer, 2016) فقد هدفت إلى فحص مراكز التعليم المهني والتقني (CTE) في ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، ومواءمتها المحتملة لجائزة مالكوم بالدريج للجودة في التعليم، من وجهة نظر القادة وأعضاء هيئة التدريس. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من القادة وأعضاء هيئة التدريس، في مركز CTE. إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدم في هذه الدراسة استطلاع إلكتروني؛ لجمع تصورات قادة وأعضاء هيئة التدريس، فيما يتعلق بجوائز الجودة التي حصلوا عليها، ورغبتهم في الحصول على جائزة مالكوم بالدريج، حيث اعتمدت الدراسة على استبانة مصممة من قبل موقع NIST، الذي يعنى بجائزة مالكوم بالدريج، وتتضمن جميع معايير الجائزة. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المراكز تتوافر فيها معايير جائزة مالكوم بالدريج بالحد الذي يسمح لها بالفوز، وذلك حسب تصورات قادة المراكز وأعضاء هيئة التدريس. ومن بين 40 معيارًا من معايير بالدريج في أداة التقييم، كان هناك أربعة معايير فقط، فيها أقل من

50% من المشاركين لا يشيرون إلى تواجد معتدل أو قوي فيها. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، في أربعة مجالات من مجالات بالدريج.

وقد هدفت دراسة (Jannati & Omidian, 2015) إلى تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية والثانوية، باستخدام نموذج التميز المؤسسي EFQM للجودة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 2000 معلم مدرسة ابتدائية وثانوية، للسنتين الأولى والثانية في أنديمشك بإيران. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وتكونت من (322) معلماً، في مدينة انديمشك، أما أداة الدراسة فقد كانت الاستبانة مكونة من 4 معايير من نموذج التميز المؤسسي EFQM، وهي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد، والشركاء). وقد توصلت النتائج الإحصائية، بأن أداء مديري المدارس الابتدائية والثانوية، في أنديمشك من وجهة نظر المعلمين، كان مقبولاً فيما يتعلق بالقيادة والاستراتيجية، والموارد والشركاء والمجتمع. أما دراسة (Sawaluddin et al., 2013) فهدفت إلى الكشف عن العلاقة، بين ممارسات إدارة الجودة وفق معايير نموذج مالكوم بالدريج السبعة، وتأثيرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في اندونيسيا. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، متمثل في أسلوب المسح الشامل. أما أداة الدراسة فقد كانت الاستبانة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 135 قائداً ومسؤولاً عن تنفيذ إدارة الجودة بالكلية. وقد كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي: أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة المعتمدة على معايير نموذج مالكوم، بالدريج يؤثر بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسات التعليمية في اندونيسيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير على إدارة العمليات، إلا أنه لا يوجد له تأثير على التركيز على الأيدي العاملة، والتركيز على الزبائن. إضافة إلى أن التركيز على القوى العاملة، يؤثر على مجالي التركيز على العمليات، ومجال القياس والتحليل وإدارة المعرفة، بينما لا يوجد له تأثير على أداء المؤسسة. كما أن التركيز على الزبائن

لديه تأثير على إدارة العمليات، بينما لا يوجد له تأثير على القياس والتحليل وإدارة المعرفة. والتركيز على العمليات لديه تأثير على القياس والتحليل وإدارة المعرفة، كما ويؤثر على أداء المنظمة. علاوة على أن القياس والتحليل وإدارة المعرفة، يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة.

هدفت دراسة (Palisoc, 2012) إلى تقييم أداء المعهد التكنولوجي في الفيليبين، بناءً على مؤشرات أداء Baldrige الرئيسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للبحث، إذ استخدمت الاستبانة، كأداة لقياس معايير نموذج بالدريج السبعة، وتم التحقق منها استناداً إلى معايير التعليم 2011-2012 للتميز في الأداء. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كبار المديرين، العمداء، رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ذوي الوظائف الخاصة في المعهد، والبالغ عددهم 63 موظفاً. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، من خلال كتابة أسمائهم جميعاً على قصاصات من الورق، ومن ثم اختيار الأسماء بصورة عشوائية. وقد استخدم الباحث صيغة Slovene؛ لتحديد حجم عينة الدراسة، وقد بلغت 54 فرداً من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى اتفاق كبار المديرين والمتوسطين، على الأداء المؤسسي بناءً على معايير التعليم السبعة (7) لمالكوم بالدريج. كما وكشفت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين مستوى اتفاق الإدارة العليا، والمتوسطة للمعهد على معايير القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والطالب وأصحاب المصلحة، والتركيز على السوق والمعلومات، والتحليل والتركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين وإدارة العمليات والنتائج.

وهدف دراسة (Dsouza, 2012) إلى فحص مدى ملاءمة تطبيق نموذج مالكولم بالدريج؛ لتحسين الأداء المتميز في منظمة الرعاية الصحية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي لاختبار نموذج إدارة جودة الخدمة والأداء، من منظور متكامل. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، في اثنتي عشرة منظمة رعاية صحية، في جنوب الهند، والبالغ عددهم 250 موظفاً. أما أداة الدراسة فقد كانت الاستبانة، وقد

تكونت من 119 عبارة؛ لقياس معايير مالكوم بالدريج في هذه المؤسسات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مؤسسات الرعاية الصحية قد وصلت إلى مستوى الأداء الفصّي، بناءً على معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة. كما وعززت الدراسة إدارة جودة الخدمة والأداء، بتطبيق معايير MBNQA في مؤسسات الرعاية الصحية. وبينت هذه الدراسة بأن تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في منظمات الرعاية الصحية، هو بمنزلة نقطة البداية، للتخطيط الاستراتيجي المنتظم والفعال، والذي سيضمن لها بقاءها واستمراريتها.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تم عرضها أعلاه، فقد تبين أنّ معظم الدراسات السابقة، تناولت المتغيرات الرئيسة التي تناولتها الدراسة الحالية، وهي: معايير التميز المؤسسي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة العمليات، التركيز على الطلبة، ونتائج الأداء)، وذلك ضمن نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي. وقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استخدام معظمها لأداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهناك عدد من الدراسات التي وظفت أداة المقابلة، والمجموعات البؤرية والملاحظة، كأدوات لجمع البيانات. وتكوّنت مجتمعات الدراسات السابقة من معلمين، وإداريين، ومديري مدارس، وأعضاء هيئات تدريس، وإداريين في الجامعات، وموظفي شركات خاصة، وموظفي وزارات وخاصة التربية والتعليم.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؛ من حيث مجتمع الدراسة الذي تناولته، كون الدراسات الأخرى، تكوّن مجتمع الدراسة فيها من عاملين في شركات، مستشفيات، وموظفين إداريين، وأصحاب مناصب إدارية في وزارة التربية والتعليم، وأعضاء هيئة تدريس في مؤسسات تعليم عالٍ، ومعلمي مدارس حكومية، ووكالة وخاصة. في حين تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأن مجتمع الدراسة، تكون من المعلمين

والموظفين الإداريين في المدارس الخاصة فقط، ودراسة وجهات نظر المعلمين والموظفين الإداريين في المدارس الخاصة، حول مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج، ومقارنة آراء الطرفين حول مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، داخل المدارس الخاصة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تم عرضها، من نواحٍ عدة، أهمها صياغة مشكلة الدراسة، بناءً على المواضيع التي لم تتناولها الدراسات السابقة، أو كان هنالك نقص فيها، كذلك من ناحية بناء الإطار النظري للدراسة الحالية. إضافة إلى ذلك، فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة، في مجال الأهداف والأهمية للدراسة الحالية، في ضوء ما ستقدمه لمجال المعرفة العلمية، وللدراسات اللاحقة حول موضوع الدراسة. وأهم ما أفادته الدراسات السابقة للدراسة الحالية، هو تطوير أداة الدراسة وصياغة فقراتها، وفقاً لمتغيرات معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي كاملةً.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، في عدد من النتائج، واختلفت مع البعض الآخر من حيث درجات ومستويات معايير نموذج مالكوم بالدريج، وذلك أن معايير نموذج التميز المؤسسي جاءت وفقاً لترتيبات مختلفة في كل دراسة. وبالرغم من الاختلاف في بعض النتائج إلا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية، أجمعت على أهمية تطبيق معايير نموذج مالكوم بالدريج، في المدارس بشكل عام، وجميع المؤسسات على اختلاف طبيعة عملها وأهدافها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 متغيرات الدراسة

9.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

10.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

تناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات، التي اتبعتها الباحثة خلال دراستها هذه، من خلال التعريف بمنهج الدراسة، وتحديد مجتمعها، ووصف عينة الدراسة وطريقة اختيارها، وكيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، كما تتضمن الإجراءات التطبيقية والمعالجة الإحصائية، التي استخدمت في معالجة بيانات الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات بشيء من التفصيل.

2.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أساليب البحث العلمي الذي يهتم بدراسة الممارسات الشائعة، والمعتقدات، ووجهات النظر والاتجاهات عند الناس في ظاهرة أو حدث أو موضوع معين، ويعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه وصفاً دقيقاً كفيلاً أو كميّاً باستخدام الأدوات المناسبة. ويتضمن جمع المعلومات، تبويبها وتفسيرها، ومعالجتها إحصائياً، ومن ثم رفع التوصيات لمعالجة الواقع في حال وجود مشكلة معينة.

وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، وفق نموذج مالكولم بالدريج، في المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم.

3.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والموظفين الإداريين بالمدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، والبالغ عددها (36) مدرسة. وقد بلغ عدد الموظفين الإداريين (108)، بينما بلغ عدد المعلمين والمعلمات (752) معلماً ومعلمة، وفق إحصائيات مديرية التربية والتعليم، في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2022 / 2023 (انظر ملحق رقم 1).

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (214) معلماً وموظفاً إدارياً (مدير ونائب المدير والسكرتير) من المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم، وقد شكلت العينة (24.8%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة. وقد كانت عدد الاستبانة المستردة (214) استبانة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. وفيما يأتي جدول (3.1) الذي يصف عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات المستقلة فيها.

جدول (3.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	34	15.9
	أنثى	180	84.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	119	55.6
	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	35	16.4
	ماجستير فأعلى	60	28.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	48	22.4
	من 6-10 سنوات	47	22.0
	أكثر من 10 سنوات	119	55.6
المسمى الوظيفي	موظف إداري	38	17.8
	معلم	176	82.2

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة، كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، بهدف تحقيق أغراض الدراسة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اللجوء لاستخدام الاستبانة وذلك بعد الرجوع إلى بعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، وإلى العديد من الدراسات السابقة، التي اهتمت بالبحث عن معايير التميز المؤسسي، وفق نموذج مالكولم بالدريج، كدراسة حسن (2021)، وعمار (2020)، والحاج نعاس ونوري (2019)، ودراسة العجمي وخليفات (2019)، وعبداللطيف (2018)، وذلك لغاية قياس مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، وفق نموذج مالكولم بالدريج في المدارس الخاصة، في محافظة بيت لحم، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية، كما يبينها ملحق رقم (2)، على النحو الآتي:

القسم الأول: يُمثل المعلومات الديموغرافية، لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل في متغيرات الدراسة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة، وقد تكون هذا القسم من معايير بالدريج السبعة، وتضم (41) فقرة موزعة على هذه المعايير.

وقد صيغت جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وقد قام المبحوثون، بالإجابة عن الفقرات بعد توزيعها عليهم إلكترونياً، وفق تدرج ليكرت الخماسي، الذي يُعبر عن مدى تطبيق كل فقرة، على النحو الآتي: دائماً (5) نقاط، غالباً (4) نقاط، أحياناً (3) نقاط، نادراً (2) نقطة، أبداً (نقطة واحدة).

6.3 صدق أداة الدراسة

بعد القيام بتصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بفحص صدقها بطريقتين:

1-صدق المحكمين: لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، والبالغ عددهم (15) محكماً، من المتخصصين في العلوم التربوية، وإداريين في مديرية محافظة بيت لحم، وإداريين متخصصين، في مدارس خاصة (ملحق رقم 3)، وذلك لمعرفة آرائهم حول الفقرات، ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات، وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، ومن ناحية سلامة صياغتها، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمدت الباحثة الملاحظات والتعديلات، التي أجمع عليها أكثر من (80%) من المحكمين. ووفقاً للتعديلات التي أجريت على الاستبانة، أصبحت بصورتها النهائية (42) فقرة موزعة، على معايير بالدريج السبعة على النحو الآتي: (ملحق رقم 4):
المعيار الأول: معيار القيادة من فقرة (1 - 7).

المعيار الثاني: معيار التخطيط الاستراتيجي من فقرة (8 - 14).

المعيار الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية من فقرة (15 - 20).

المعيار الرابع: معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة من فقرة (21 - 25).

المعيار الخامس: معيار إدارة العمليات من فقرة (26 - 30).

المعيار السادس: التركيز على الطلبة من فقرة (31 - 36).

المعيار السابع: نتائج أداء المدرسة من فقرة (37 - 42).

2-صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة أيضاً، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، جدول (2.3)، وقرنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة، تبعاً لما جاء

في اسويرو (Asuero et al, 2006). وتعد قيمة الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعد متوسطة

إذا تراوحت بين (0.30 معامل الارتباط 0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70).

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكوم بالدريج

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.536**	0.000	15	0.690**	0.000	29	0.740**	0.000
2	0.583**	0.000	16	0.784**	0.000	30	0.555**	0.000
3	0.706**	0.000	17	0.735**	0.000	31	0.684**	0.000
4	0.713**	0.000	18	0.821**	0.000	32	0.755**	0.000
5	0.780**	0.000	19	0.758**	0.000	33	0.421**	0.000
6	0.754**	0.000	20	0.735**	0.000	34	0.779**	0.000
7	0.678**	0.000	21	0.759**	0.000	35	0.781**	0.000
8	0.631**	0.000	22	0.730**	0.000	36	0.773**	0.000
9	0.622**	0.000	23	0.755**	0.000	37	0.720**	0.000
10	0.744**	0.000	24	0.710**	0.000	38	0.749**	0.000
11	0.757**	0.000	25	0.709**	0.000	39	0.646**	0.000
12	0.742**	0.000	26	0.739**	0.000	40	0.652**	0.000
13	0.735**	0.000	27	0.747**	0.000	41	0.799**	0.000
14	0.750**	0.000	28	0.687**	0.000	42	0.759**	0.000

** داله احصائية عند 0.01

* داله احصائية عند 0.050

يتضح من الجدول (3. 2) أن معامل الارتباط لجميع فقرات الأداة، جاء بين الدرجات المتوسطة والقوية، وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوحت القيم بين (0.821) للفقرة (18) " تنمي لدى الموظفين ثقافة حب العمل والانتماء المؤسسي"، و(0.421) للفقرة (33) " تقوم المدرسة بمقارنة مستوى طلبتها مع مستوى الطلبة في المدارس المنافسة بهدف التميز".

7.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، بحساب معامل الثبات لمجالات الدراسة، حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وجاءت الدرجة الكلية لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، في ضوء نموذج مالكوم بالدريج، بمعامل ثبات قيمته (0.976)، في حين جاءت معاملات الثبات لجميع مجالات الأداة أعلى من (0.820)، وهذه القيم تشير إلى تمتع الأداة بثبات مرتفع، ويفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.3): قيم معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
معيار القيادة	7	0.883
معيار التخطيط الاستراتيجي	7	0.900
معيار إدارة الموارد البشرية	6	0.908
معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	5	0.868
معيار إدارة العمليات	5	0.823
معيار التركيز على الطلبة	6	0.866
معيار نتائج أداء المدرسة	6	0.881
الدرجة الكلية	42	0.976

8.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

* متغيرات مستقلة

1. متغير الجنس.
2. متغير سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات ((5) سنوات فأقل، من (6-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. متغير المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم عالٍ، ماجستير فأعلى).
4. متغير المسمى الوظيفي: وله مستويان (معلم، وموظف إداري).

* المتغير التابع: تقديرات المبحوثين، لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج مالكولم بالدريج في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم.

9.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

تمثلت إجراءات الدراسة القيام بما يأتي:

- (1) قامت الباحثة بالبحث عن موضوع، يخدم واقع المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم، ويسعى إلى تطويره، نظراً لعمل الباحثة في إحدى المدارس الخاصة بالمحافظة، لذا تمثلت الخطوة الأولى، في تحديد عنوان الدراسة، والحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.
- (2) البحث في الأدب التربوي والدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع الدراسة عربية كانت أم أجنبية؛ للتعلم في موضوع الدراسة وفهم أبعادها. وقد تم الرجوع إلى معايير جائزة مالكولم بالدريج، من الموقع الرئيس للجائزة.

(3) إعداد أداة الدراسة، ومن ثم تحكيمها وصياغتها بصورتها النهائية، وتصميمها على برنامج google form.

(4) الحصول على كتاب تسيير مهمة من الجامعة، وإرساله إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، لأخذ الموافقة على تطبيق الاستبانة (ملحق رقم 5).

(5) حصر مجتمع الدراسة، ومن ثم اختيار العينة بالصورة العشوائية.

(6) التواصل مع إدارة المدارس التي وقعت ضمن العينة، لتطبيق الأداة فيها، حيث تم توزيعها على العينة إلكترونياً، في الفصل الأول من العام الدراسة 2022 / 2023، وقد تم منحهم الوقت الكافي لتعبئتها.

(7) استرداد (214) استبانة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

(8) إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، ومعالجتها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

(9) عرض النتائج وتفسيرها، واستخلاص التوصيات المنبثقة عنها.

(10) إعداد الدراسة بصورتها النهائية، تبعاً لتعليمات عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس، ثم إرسالها لمدقق لغوي، لفحصها من الناحية اللغوية والطباعية.

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم ترميزها بإعطائها أرقاماً معينة؛ وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمعالجات الإحصائية المناسبة لفقرات ومجالات الأداة والدرجة الكلية، مثل اختبار (ت) (t- test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

ولتحديد (درجة) تقديرات المبحوثين من خلال قيم المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم، تم اعتماد المقياس الوزني التالي، والمكون من ثلاثة مستويات (درجات)، هي: درجة منخفضة إذا كان المتوسط الحسابي (2.33 فأقل)، ودرجة متوسطة، إذا جاء المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.67)، ودرجة مرتفعة إذا جاء المتوسط الحسابي بين (3.68 - 5).

وجاء هذا المقياس بناءً على طول الفترة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

طول الفئة 1.33 وإضافته إلى نهاية كل فئة

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني وفحص الفرضيات

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة حول موضوع الدراسة، وهو "مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج"، من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وفحص الفرضيات الإحصائية، بالاختبارات الإحصائية المناسبة. ومن ثم عرض وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج؟"

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذه المجالات، والتي تعبر عن مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة، في محافظة بيت لحم، في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، مرتبة تنازلياً، كما هو مبين في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز

المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج

الرقم	المجال (المعيار)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	معيار نتائج أداء المدرسة	4.00	0.75	عالية	80.0
2	معيار القيادة	3.99	0.69	عالية	79.8
3	معيار إدارة العمليات	3.95	0.70	عالية	79.0
4	معيار التخطيط الاستراتيجي	3.95	0.72	عالية	79.0
5	معيار التركيز على الطلبة	3.85	0.75	عالية	77.0
6	معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	3.82	0.79	عالية	76.4
7	معيار إدارة الموارد البشرية	3.74	0.91	عالية	74.8
	الدرجة الكلية	3.90	0.68	عالية	78.0

يلاحظ من الجدول (1.4) والذي يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.0%). ولقد جاء مجال (معيار) "نتائج أداء المدرسة" بأعلى متوسط حسابي ومقداره (4.00)، يليه معيار "القيادة" بمتوسط حسابي (3.99)، ومن ثم معياري "إدارة العمليات" و"التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.95)، ومن ثم معيار "التركيز على الطلبة" بمتوسط حسابي (3.85)، يليه "معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (3.82)، وأخيراً معيار "إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.74). وجاء تطبيق جميع المعايير بدرجة عالية.

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، فقد استخدمت الباحثة التقدير النقطي (تقدير معلمة المجتمع من خلال قيمة إحصاءات العينة) (أبوسمرة والطيطي، 2019)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لمدى تطبيق

معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج هو (3.90) وبدرجة عالية.

كما قامت الباحثة، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على فقرات كل مجال من المعايير السبعة، مرتبة حسب المتوسطات الحسابية، للمعايير ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي:

المجال الأول: معيار نتائج أداء المدرسة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن مجال معيار نتائج أداء المدرسة، كما هو مبين في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار نتائج أداء المدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	تتوافق قيم المدرسة مع قيم المجتمع واحتياجاته	4.25	0.74	عالية	85.0
6	يمتاز أداء المدرسة بسمعة متميزة في مجتمعها المحلي	4.19	0.85	عالية	83.8
1	تهتم إدارة المدرسة بجودة أداء كوادرها البشرية	4.12	0.91	عالية	82.4
2	تسعى إدارة المدرسة لمواءمة أدائها مع متطلبات التعليم المدرسي المتميز	4.07	0.82	عالية	81.4
5	يساعد أداء إدارة المدرسة على تحقيق الانتماء الوظيفي لدى موظفيها	3.69	1.15	عالية	73.8
4	تتابع إدارة المدرسة مدى رضا الجامعات الفلسطينية عن أداء خريجي المدرسة في الجامعات	3.68	1.13	عالية	73.6
	الدرجة الكلية	4.00	0.75	عالية	80.0

تشير النتائج في الجدول رقم (2.4)، أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.68 – 4.25). وحصلت الفقرة "تتوافق قيم المدرسة مع قيم المجتمع واحتياجاته" على أعلى متوسط حسابي (4.25)، يليها الفقرة "يمتاز أداء المدرسة بسمعة متميزة في مجتمعها المحلي" بمتوسط (4.19). وحصلت الفقرة "تتابع إدارة المدرسة مدى رضا الجامعات الفلسطينية عن أداء خريجي المدرسة في الجامعات" على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة "يساعد أداء إدارة المدرسة على تحقيق الانتماء الوظيفي لدى موظفيها" بمتوسط (3.69).

المجال الثاني: معيار القيادة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن مجال معيار القيادة، وذلك كما هو مبين في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار القيادة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تعكس رؤية المدرسة رغبة القائمين عليها في التميز المؤسسي	4.29	0.76	عالية	85.8
2	تعلن قيادة المدرسة المهام والمسؤوليات لمجتمع المدرسة بصورة واضحة	4.28	0.77	عالية	85.6
6	تعمل قيادة المدرسة بروح الفريق لإنجاز المهام والأعمال.	4.09	0.92	عالية	81.8
7	تتواصل قيادة المدرسة مع المجتمع المحلي لتفعيل دور المدرسة في تحقيق مسؤوليتها اتجاهه.	3.94	0.91	عالية	78.8
5	تُدبر قيادة المدرسة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة بشكل فعال.	3.85	0.95	عالية	77.0
4	تمتلك قيادة المدرسة المهارات اللازمة لابتكار آليات لدعم ثقافة التميز المؤسسي.	3.77	0.91	عالية	75.4
3	تشجع قيادة المدرسة جهود العاملين المتميزة وتدعمها.	3.74	1.02	عالية	74.8
	الدرجة الكلية	3.99	0.69	عالية	79.8

يشير الجدول (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، بحيث تراوح المتوسط الحسابي، لفقرات مجال القيادة بين (3.74 - 4.29). وقد حصلت الفقرة "تعكس رؤية المدرسة رغبة القائمين عليها في التميز المؤسسي" على أعلى متوسط حسابي (4.29)، يليها الفقرة "تعلن قيادة المدرسة المهام والمسؤوليات لمجتمع المدرسة بصورة واضحة"، بمتوسط حسابي (4.28). وحصلت الفقرة "تشجع قيادة المدرسة جهود العاملين المتميزة وتدعمها"، على أقل متوسط حسابي (3.74)، يليها الفقرة "تمتلك قيادة المدرسة المهارات اللازمة لابتكار آليات لدعم ثقافة التميز المؤسسي" بمتوسط حسابي (3.77).

المجال الثالث: معيار إدارة العمليات

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن مجال معيار إدارة العمليات، كما هو مبين في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار إدارة العمليات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	تعمل إدارة المدرسة على الترويج الاعلامي لجوانب التميز بالمدرسة بشكل لافت للنظر	4.07	0.89	عالية	81.4
4	تستخدم الأساليب التعليمية الحديثة لتتناسب مع الفروق الفردية للطلبة	3.98	0.91	عالية	79.6
2	تتمتع إجراءات العمل المدرسي بالوضوح الدقيق مما يُسهل من سير العمل اليومي بالمدرسة	3.96	0.91	عالية	79.2
3	تعمل إدارة المدرسة على ترشيد المصاريف التشغيلية بما لا يؤثر على جودة العمليات في المدرسة	3.89	0.95	عالية	77.8
1	يحقق الهيكل التنظيمي المدرسي معايير التميز المؤسسي.	3.87	0.88	عالية	77.4
	الدرجة الكلية	3.95	0.69	عالية	79.0

تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي، يتراوح بين (3.87 - 4.07). وحصلت الفقرة "تعمل إدارة المدرسة على الترويج الاعلامي لجوانب التميز بالمدرسة بشكل لافت للنظر" على أعلى متوسط حسابي (4.07)، يليها الفقرة "تستخدم الأساليب التعليمية الحديثة لتتناسب مع الفروق الفردية للطلبة" بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت الفقرة "يحقق الهيكل التنظيمي المدرسي معايير التميز المؤسسي" على أقل متوسط حسابي (3.87)، يليها الفقرة "تعمل إدارة المدرسة على ترشيد المصاريف التشغيلية بما لا يؤثر على جودة العمليات في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.89).

المجال الرابع: معيار التخطيط الإستراتيجي

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن مجال معيار التخطيط الاستراتيجي، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
7	تقوم إدارة المدرسة بمراجعة الخطة الاستراتيجية لتقويمها	4.04	0.84	عالية	80.8
1	تقوم إدارة المدرسة بتحليل بيئتها وتشخيصها عند وضع الخطة الاستراتيجية	4.03	0.82	عالية	80.6
5	تتضمن خطة المدرسة الاستراتيجية مراحل تنفيذها وفق جدول زمني	4.00	0.87	عالية	80.0
6	تُحدث المدرسة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع التغيرات المستجدة.	4.00	0.88	عالية	80.0
4	تُترجم خطة المدرسة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس	3.98	0.85	عالية	79.6
3	يتسم القائمون على التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بالكفاءة العالية.	3.92	0.93	عالية	78.4
2	تتواصل الإدارة العليا للمدرسة مع إدارة المدرسة وموظفيها لمناقشة الخطة الاستراتيجية المستقبلية.	3.68	1.13	عالية	73.6
	الدرجة الكلية	3.95	0.72	عالية	79.0

تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، بحيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات مجال القيادة بين (3.68 – 4.04). وحصلت الفقرة "تقوم إدارة المدرسة بمراجعة الخطة الاستراتيجية لتقويمها" على أعلى متوسط حسابي (4.04)، يليها الفقرة "تقوم إدارة المدرسة بتحليل بيئتها وتشخيصها عند وضع الخطة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة "تتواصل الإدارة العليا للمدرسة مع إدارة المدرسة وموظفيها لمناقشة الخطة الاستراتيجية المستقبلية" على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة "يتسم القائمون على التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بالكفاءة العالية" بمتوسط حسابي (3.92).

المجال الخامس: معيار التركيز على الطلبة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن مجال معيار التركيز على الطلبة، كما هو مبين في الجدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار التركيز على الطلبة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	تعمل المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية بشكل يناسب احتياجات الطلبة	4.00	0.96	عالية	80.0
3	تقوم المدرسة بمقارنة مستوى طلبتها مع مستوى الطلبة في المدارس المنافسة بهدف التميز	3.95	1.02	عالية	79.0
5	تعتمد إدارة المدرسة معايير تقييم حديثة لأداء طلبتها	3.93	0.93	عالية	78.6
6	تتمى المدرسة لدى طلبتها مهارات التفكير الابداعي	3.86	0.94	عالية	77.2
4	تقوم المدرسة بمراجعة مواصفات مخرجاتها لكي تستجيب لمتطلبات سوق العمل	3.80	0.93	عالية	76.0
1	تأخذ المدرسة بمقترحات الطلبة لتحديد تطلعاتهم	3.57	1.02	متوسطة	71.4
	الدرجة الكلية	3.85	0.75	عالية	77.0

تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تعمل المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية بشكل يناسب احتياجات الطلبة" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، يليها الفقرة "تقوم المدرسة بمقارنة مستوى طلبتها مع مستوى الطلبة في المدارس المنافسة بهدف التميز" بمتوسط حسابي (3.95). وحصلت الفقرة "تأخذ المدرسة بمقترحات الطلبة لتحديد تطلعاتهم" على أقل متوسط حسابي (3.57)، يليها الفقرة "تقوم المدرسة بمراجعة مواصفات مخرجاتها لكي تستجيب لمتطلبات سوق العمل" بمتوسط حسابي (3.80).

المجال السادس: معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن مجال معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة، كما هو مبين في الجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار القياس والتحليل

إدارة المعرفة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	تخضع عملية التعليم والتعلم في المدرسة للتقييم المستمر بهدف تحسينها وتطويرها	4.09	0.90	عالية	81.8
1	تعمل إدارة المدرسة على تأهيل كوادرها البشرية على آليات توظيف المعرفة	3.91	0.94	عالية	78.2
2	يتوافر في المدرسة قاعدة بيانات شاملة لجميع عناصر المدرسة تساعد قيادة المدرسة في اتخاذ القرارات.	3.80	0.95	عالية	76.0
5	تستفيد المدرسة من تحليل نتائج استطلاع الرأي في تقييم أداء المدرسة	3.69	1.04	عالية	73.8
3	تعتمد إدارة المدرسة على البحث العلمي في تحليل وتشخيص المشكلات المدرسية	3.58	1.07	متوسطة	71.6
	الدرجة الكلية	3.82	0.79	عالية	76.4

تشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تخضع عملية التعليم والتعلم في المدرسة للتقييم المستمر بهدف تحسينها وتطويرها" على أعلى متوسط حسابي (4.09)، يليها الفقرة "تعمل إدارة المدرسة على تأهيل كوادرها البشرية على آليات توظيف المعرفة" بمتوسط حسابي (3.91). وحصلت الفقرة "تعتمد إدارة المدرسة على البحث العلمي في تحليل وتشخيص المشكلات المدرسية" على أقل متوسط حسابي (3.58)، يليها الفقرة "تستفيد المدرسة من تحليل نتائج استطلاع الرأي في تقييم أداء المدرسة" بمتوسط حسابي (3.69).

المجال السابع: معيار إدارة الموارد البشرية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن مجال معيار إدارة الموارد البشرية، كما هو مبين في الجدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تعمل إدارة المدرسة على استقطاب كوادر ذات كفاءات علمية متميزة.	3.99	1.03	عالية	79.8
2	تتبنى إدارة المدرسة أساليب حديثة في التطوير المهني لكوادرها البشرية.	3.90	1.01	عالية	78.0
3	تشجع موظفيها على تبني أسلوب الرقابة الذاتية.	3.90	1.02	عالية	78.0
5	يتميز نظام تقييم العاملين في المدرسة بالنزاهة	3.83	1.03	عالية	76.6
4	تتمتع لدى الموظفين ثقافة حب العمل والانتماء المؤسسي	3.69	1.17	عالية	73.8
6	توفر المدرسة نظاماً للحوافز يُعزز تميز الأداء المؤسسي	3.11	1.33	متوسطة	62.2
	الدرجة الكلية	3.74	0.91	عالية	74.8

تشير النتائج في الجدول (8.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تعمل إدارة المدرسة على استقطاب كوادر ذات كفاءات علمية متميزة"، على أعلى متوسط حسابي (3.99)، يليها الفقرة "تتبنى إدارة المدرسة أساليب حديثة في التطوير المهني لكوادرها البشرية" والفقرة "تشجع موظفيها على تبني أسلوب الرقابة الذاتية"، بمتوسط حسابي (3.90). وحصلت الفقرة "توفر المدرسة نظاماً للحوافز يُعزز تميز الأداء المؤسسي" على أقل متوسط حسابي (3.11)، يليها الفقرة "تنمي لدى الموظفين ثقافة حب العمل والانتماء المؤسسي" بمتوسط حسابي (3.69).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل تختلف تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "t"، للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر في الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
معيار القيادة	ذكر	34	3.86	800.	1.266	0.207
	أنثى	180	4.02	0.66		
معيار التخطيط الاستراتيجي	ذكر	34	3.79	700.	1.423	0.156
	أنثى	180	3.98	0.72		
معيار إدارة الموارد البشرية	ذكر	34	3.56	70.9	1.234	0.218
	أنثى	180	3.77	0.90		
معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	ذكر	34	3.69	40.7	1.022	0.308
	أنثى	180	3.84	0.80		
معيار إدارة العمليات	ذكر	34	3.85	10.7	0.917	0.360
	أنثى	180	3.97	0.69		
معيار التركيز على الطلبة	ذكر	34	3.85	40.7	0.034	0.973
	أنثى	180	3.85	0.75		
معيار نتائج أداء المدرسة	ذكر	34	3.92	0.75	0.650	0.516
	أنثى	180	4.01	0.75		
الدرجة الكلية	ذكر	34	3.79	0.69	1.062	0.289
	أنثى	180	3.93	80.6		

يتبين من خلال الجدول رقم (9.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية (1.062)، ومستوى الدلالة (0.289)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير الجنس، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الصفرية الثانية باستخدام تحليل التباين الأحادي، ولكن بداية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابة المبحوثين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر في الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.68	4.03	119	بكالوريوس	معيار القيادة
0.77	3.84	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.65	4.01	60	ماجستير فأعلى	
0.71	3.99	119	بكالوريوس	معيار التخطيط الاستراتيجي
0.78	3.79	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.70	3.96	60	ماجستير فأعلى	
0.90	3.81	119	بكالوريوس	معيار إدارة الموارد البشرية
0.89	3.49	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.94	3.74	60	ماجستير فأعلى	
0.78	3.87	119	بكالوريوس	معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة
0.80	3.71	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.82	3.77	60	ماجستير فأعلى	
0.70	4.01	119	بكالوريوس	معيار إدارة العمليات
0.72	3.73	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.66	3.97	60	ماجستير فأعلى	
0.71	3.94	119	بكالوريوس	معيار التركيز على الطلبة
0.76	3.70	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.80	3.76	60	ماجستير فأعلى	

0.74	4.06	119	بكالوريوس	معيار نتائج أداء المدرسة
0.77	3.78	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.75	3.99	60	ماجستير فأعلى	
0.67	3.96	119	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.71	3.72	35	بكالوريوس ودبلوم عالٍ	
0.67	3.89	60	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات الباحثين، والمعبرة عن مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، كما يظهر في الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات الباحثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
معيار القيادة	بين المجموعات	1.063	2	0.531	1.123	0.327
	داخل المجموعات	99.807	211	0.473		
	المجموع	100.870	213			
معيار التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.148	2	0.574	1.109	0.332
	داخل المجموعات	109.228	211	0.518		
	المجموع	110.376	213			
معيار إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2.790	2	1.395	1.682	0.189
	داخل المجموعات	174.988	211	0.829		
	المجموع	177.777	213			
معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.885	2	0.443	0.701	0.497
	داخل المجموعات	133.340	211	0.632		
	المجموع	134.226	213			
معيار إدارة العمليات	بين المجموعات	2.236	2	1.118	2.344	0.098
	داخل المجموعات	100.656	211	0.477		

			213	102.893	المجموع	
0.130	2.059	1.140	2	2.281	بين المجموعات	معيار التركيز على الطلبة
		0.554	211	116.867	داخل المجموعات	
			213	119.147	المجموع	
0.145	1.945	1.087	2	2.175	بين المجموعات	معيار نتائج أداء المدرسة
		0.559	211	117.936	داخل المجموعات	
			213	120.111	المجموع	
0.180	1.728	0.794	2	1.588	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.459	211	96.935	داخل المجموعات	
			213	98.522	المجموع	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.728) ومستوى الدلالة (0.180) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة، باستخدام تحليل التباين الأحادي، ولكن بداية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابة المبحوثين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يظهر في الجدول رقم (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.74	4.07	48	5 سنوات فأقل	معيار القيادة
0.62	4.11	47	من 6-10 سنوات	
90.6	3.92	119	أكثر من 10 سنوات	
0.78	4.07	48	5 سنوات فأقل	معيار التخطيط الاستراتيجي
0.57	4.05	47	من 6-10 سنوات	
0.74	3.86	119	أكثر من 10 سنوات	
0.91	3.94	48	5 سنوات فأقل	معيار إدارة الموارد البشرية
0.70	3.92	47	من 6-10 سنوات	
70.9	3.58	119	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.87	48	5 سنوات فأقل	معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة
0.68	3.94	47	من 6-10 سنوات	
0.82	3.75	119	أكثر من 10 سنوات	
0.72	4.03	48	5 سنوات فأقل	معيار إدارة العمليات
0.50	4.02	47	من 6-10 سنوات	
0.75	3.90	119	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.81	48	5 سنوات فأقل	معيار التركيز على الطلبة
0.57	4.01	47	من 6-10 سنوات	
0.78	3.81	119	أكثر من 10 سنوات	
0.75	4.06	48	5 سنوات فأقل	معيار نتائج أداء المدرسة
0.62	4.05	47	من 6-10 سنوات	
0.80	3.95	119	أكثر من 10 سنوات	
0.73	3.98	48	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.53	4.02	47	من 6-10 سنوات	
0.71	3.83	119	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4)، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير

التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق، دالة احصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، كما يظهر في الجدول رقم (13.4):

جدول(13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
معيار القيادة	بين المجموعات	1.628	2	0.814	1.731	0.180
	داخل المجموعات	99.242	211	0.470		
	المجموع	100.870	213			
معيار التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.232	2	1.116	2.177	0.116
	داخل المجموعات	108.144	211	0.513		
	المجموع	110.376	213			
معيار إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	6.312	2	3.156	3.884	0.022
	داخل المجموعات	171.465	211	0.813		
	المجموع	177.777	213			
معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	بين المجموعات	1.354	2	0.677	1.075	0.343
	داخل المجموعات	132.872	211	0.630		
	المجموع	134.226	213			
معيار إدارة العمليات	بين المجموعات	0.838	2	0.419	0.866	0.422
	داخل المجموعات	102.055	211	0.484		
	المجموع	102.893	213			
معيار التركيز على الطلبة	بين المجموعات	1.449	2	0.725	1.299	0.275
	داخل المجموعات	117.698	211	0.558		
	المجموع	119.147	213			
معيار نتائج أداء المدرسة	بين المجموعات	0.541	2	0.271	0.477	0.621
	داخل المجموعات	119.570	211	0.567		
	المجموع	120.111	213			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.636	2	0.818	1.781	0.171
	داخل المجموعات	96.886	211	0.459		
	المجموع	98.522	213			

يلاحظ من الجدول رقم (13.4)، أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.781) ومستوى الدلالة (0.171) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة. نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الرابعة باستخدام اختبار " t " للعينات المستقلة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما يظهر في الجدول رقم (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
معيار القيادة	موظف إداري	38	4.27	0.59	3.069	0.003
	معلم	176	3.93	0.69		
معيار التخطيط الاستراتيجي	موظف إداري	38	4.15	0.64	2.015	0.048
	معلم	176	3.91	0.73		
معيار إدارة الموارد البشرية	موظف إداري	38	3.95	50.9	1.578	0.116
	معلم	176	3.69	0.90		
معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	موظف إداري	38	3.94	0.82	1.036	0.301
	معلم	176	3.79	90.7		
معيار إدارة العمليات	موظف إداري	38	4.15	0.63	2.041	0.046
	معلم	176	3.91	0.70		
معيار التركيز على الطلبة	موظف إداري	38	4.06	10.6	2.225	0.030
	معلم	176	3.81	70.7		

0.003	3.070	0.64	4.30	38	موظف إداري	معيار نتائج أداء المدرسة
		60.7	3.93	176	معلم	
0.017	2.456	90.5	4.12	38	موظف إداري	الدرجة الكلية
		0.69	3.86	176	معلم	

يتبين من خلال الجدول رقم (15.4) أن قيمة " t " للدرجة الكلية (2.456)، ومستوى الدلالة (0.017)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الموظفين الإداريين، نظراً لكون متوسطاتهم الحسابية أعلى من متوسطات المعلمين، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الرابعة، واستبدالها بالفرضية البديلة" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

1.2.5 واقع معيار نتائج أداء المدرسة

2.2.5 واقع معيار القيادة

3.2.5 واقع معيار إدارة العمليات

4.2.5 واقع معيار التخطيط الاستراتيجي

5.2.5 واقع معيار التركيز على الطلبة

6.2.5 واقع معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة

7.2.5 واقع معيار إدارة الموارد البشرية

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

4.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال مناقشة أسئلتها وفرضياتها، ومقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات التي استخلصتها الباحثة في ضوء هذه النتائج.

2.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن تطبيق معايير التميز في المدارس الخاصة، في محافظة بيت لحم، في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، من وجهة نظر المعلمين والموظفين الإداريين في هذه المدارس، جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.90).

وتعزو الباحثة هذا إلى التنافس الشديد بين المدارس الخاصة من جهة، وبينها وبين المدارس الحكومية والوكالة من جهة أخرى، هذا التنافس الذي يفرض على هذه المدارس تقديم أفضل ما يمكن تقديمه، ووفق المعايير

العالمية؛ لاستقطاب أعداد من الطلبة تفي بالسعة الاستيعابية لهذه المدارس من جهة، واستقطاب طلبة متميزين من جهة أخرى. وهذا يعني أن تفي هذه المدارس بمتطلبات التميز، سواء في البنى التحتية للمدرسة، أم الكوادر البشرية من معلمين وموظفين إداريين، وأسلوب القيادة في المدرسة، وهذا كله يتطلب تخطيطاً استراتيجياً، وهذه من معايير التميز وفق معايير مالكولم بالدريج. كما أن الأقسام المرتفعة التي يلتزم بها الطلبة سنوياً للمدرسة، تستدعي تقديم مستوى عالٍ من الخدمات على الأصعدة كافة، مقابل تلك الأقسام العالية. إضافة إلى هذا قد يُعزى السبب، إلى أن الإدارة العليا لهذه المدارس والجهات الراعية لها، تحرص على عمل رقابة مستمرة لهذه المدارس، لتحقيق الأهداف المنشودة والمرسومة، من قبل هذه الجهات، ولا شك أن هذه الجهات يعينها التميز في جميع مجالاته المدرسية. لهذا كله جاءت درجة توافر معايير التميز بدرجة عالية.

أما المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة، فقد تراوحت ما بين (3.74 – 4.00)، أي أن جميعها جاءت بدرجة عالية. وقد جاء مجال " معيار نتائج أداء المدرسة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.00)، بينما جاء مجال "معيار القيادة" في المرتبة الثانية، وبتوسط حسابي مقداره (3.99). أما "معيار إدارة العمليات" قد جاء في المرتبة الثالثة، وبتوسط حسابي قدره (3.95). وقد جاء في المرتبة الرابعة "معيار التخطيط الاستراتيجي" وبتوسط حسابي (3.95)، يليه "معيار التركيز على الطلبة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.85). أما "معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة" قد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.82). أما "معيار إدارة الموارد البشرية" فقد كان في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74). وترى الباحثة أن السبب وراء حصول مجال "معيار نتائج أداء المدرسة" على المرتبة الأولى، قد يكون كون الاهتمام الأكبر لدى المدارس الخاصة، بنتائج أداء مدرستها، لأن نتائجها تمثل سمعتها في محيطها، التي قد تظهر في كفاءة كادرها التعليمي والإداري، أو قد تظهر من خلال نتائج طلبتها، وخصائصهم كخريجين في هذه المدارس، والتي

قد تتمثل بإتقانهم أكثر من لغة أجنبية واحدة، وبمهارات رياضية وتكنولوجية متنوعة، وأنشطة لا صافية، تنمي وتُظهر قدرات الطالب، في شتى المجالات. لذا في الكثير من الأحيان يكون الشغل الشاغل لهذه المدارس، كيفية ترك بصمة واضحة، وعكس صورة إيجابية في مجتمعهم، ليجذب لها أكبر عدد ممكن من الطلبة. أما حصول مجال " معيار إدارة الموارد البشرية"، على المرتبة الأخيرة فقد يكون بسبب قلة وعي الموظفين الإداريين، لأهمية هذا المجال، وتركيزهم على إتمام المهام المدرسية ونتائج المؤسسة، وإغفالهم عن أهم عنصر، وهو رأس المال البشري، الذي ينفذ هذه العمليات ويقوم بها، بالإضافة إلى إن إدارة الموارد البشرية، علم قائم بحد ذاته، قد لا يكون أصحاب القرار مؤهلين بصورة كافية، لفهم كيفية تطبيقه، من مسح قدرات العناصر البشرية في المدرسة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لاستغلال هذه القدرات بأفضل صورة؛ بهدف رفع مستوى الأداء لأعلى مستوى، كما هو مرجو من معايير التميز، التي تقوم عليها هذه الدراسة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسن (2021)، ودراسة بركة (2020)، ودراسة زعرب (2020)، ودراسة الحاج نعاس ونوري (2019)، ودراسة العجمي وخليفات (2019)، ودراسة النجار (2019)، ودراسة عبد اللطيف (2018)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة (Crum-Allen & Palmer 2016)، بأن درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي، في مجتمع دراستهم، وفق نموذج مالكولم بالدريج جاء بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت هذه النتيجة من مع نتيجة دراسة عمار (2020)، ودراسة العنزي (2018)، والدهدار (2017)، حيث أن درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي، في مجتمع دراستهم، وفق نموذج مالكولم بالدريج، جاء بدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، في دراسة كل من الغرا وسهومد (2015)، ودراسة سنجق وزميله (2012).

1.1.2.5 واقع مجال " معيار نتائج أداء المدرسة "

لقد جاء مجال " معيار نتائج أداء المدرسة " بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.00)، أي بدرجة عالية. وقد حصلت الفقرة " تتوافق قيم المدرسة مع قيم المجتمع واحتياجاته " على أعلى متوسط حسابي (4.25)، وقد يعود السبب في هذا، إلى درجة الوعي العالية، لدى موظفي هذه المدارس وإدارتها، بأهمية توافق قيم المدرسة وتوجهاتها، مع قيم المجتمع واحتياجاته، كونها خرجت من رحم هذا المجتمع، ومنتجها الطالب سوف يعود إلى حضن هذا المجتمع، ليعدمه ويلبي احتياجاته، وهذا يتوافق مع سياسة التربية والتعليم الفلسطينية، التي تتمثل في خلق مواطن صالح، ذي قيم أخلاقية ودينية ووطنية عالية، يلبي احتياجات وطنه في شتى المجالات. أما حصول فقرة "تتابع إدارة المدرسة مدى رضا الجامعات الفلسطينية عن أداء خريجي المدرسة في الجامعات" على أقل متوسط حسابي (3.68). فقد يعود السبب في هذا إلى اعتقاد بعض الإداريين والموظفين في هذه المدارس، بأن عملهم مع الطلبة، ينتهي بتخرجهم من الثانوية العامة، فلا يقومون بمتابعة أبنائهم الخريجين في الجامعات، وهذا يعد بنظر الباحثة قصوراً، إذ من خلال التغذية الراجعة، التي قد يحصلوا عليها عن أداء طلبتهم في هذه الجامعات، فقد يتمكنون من تعديل مدخلاتهم التعليمية في المدارس، وتصويب العمليات التعليمية فيها، لتحسين المخرج ألا وهو خريجو هذه المدارس، بمقومات تلبي احتياجات تلك الجامعات والمجتمع.

2.1.2.5 واقع مجال "معيار القيادة"

لقد جاء "معيار القيادة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99)، أي بدرجة عالية. وتغزو الباحثة السبب في هذا، إلى التوجه الإداري الحديث القائم على أهمية القيادة المدرسية، وليس الإدارة المدرسية فقط، فالقيادة المدرسية يقع بين ثناياها، العديد من المهام والمسؤوليات، التي تقوم بها بصورة تشاركية، مع جميع أفراد

المجتمع المدرسي، كون المدير القائد، يؤثر فيمن حوله، بقوة نابغة من قوة أفكاره، تمكنه، شخصيته القوية، ومهاراته الإدارية بالإضافة إلى قدرته على إدارة الأزمات، وهذا يتطلب مهارات قيادة عالية، لتوجه دفة المدرسة في المسار الصحيح. وقد حصلت فقرة "تعكس رؤية المدرسة رغبة القائمين عليها في التميز المدرسي"، على أعلى متوسط حسابي (4.29)، وتُرجع الباحثة السبب في هذا، إلى وعي قيادات المدرسة والقائمين عليها، على أهمية التميز المؤسسي، وبث ثقافة التميز بين أفراد الطاقم المدرسي بشتى الطرق، ووضع سياسات وبناء استراتيجيات تدعم ثقافة التميز، نظراً للتنافسية العالية التي تواجهها هذه المدارس. بينما حصلت فقرة "تشجع قيادة المدرسة جهود العاملين المتميزة وتدعمها" على أقل متوسط حسابي (3.74). وتعزو الباحثة السبب في هذا، إلى افتقار هذه المدارس إلى نظام حوافز، أو مكافآت مادية، أو حتى درجات، كما في المدارس الحكومية؛ لدعم جهود العاملين المتميزة وتشجيعها، نظراً لما تدعيه من عجز دائم في ميزانيتها، كون أقساط الطلبة، لا تكفي لتغطية ميزانية هذه المدرسة، إذ إنها تعتمد في ميزانيتها، على الدعم من الجهات القائمة، والداعمة لها، مما يدفع إدارة هذه المدارس إلى التقصير في هذا الجانب بصورة كبيرة، مُدعية بأن السبب في هذا يعود إلى العجز المالي لديها. على الرغم من أنها تستطيع تخصيص أحد بنود ميزانيتها، لدعم الموظفين المتميزين وتشجيعهم ولو بالقليل.

3.1.2.5 واقع مجال "معيار إدارة العمليات"

لقد حصل مجال "معيار إدارة العمليات" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95)، وبدرجة عالية. وتعزو الباحثة السبب في هذا الترتيب، إلى اهتمام الموظفين الإداريين والمعلمين بنتائج أداء العمل المدرسي، دون اهتمامهم في آلية تنفيذ هذه الأعمال، أي يهتمون بالنتيجة، ويغفلون عن عمليات تنفيذها. وهذا يظهر في حصول فقرة "تعمل إدارة المدرسة على الترويج الإعلامي لجوانب التميز بالمدرسة بشكل لافت للنظر" على

أعلى متوسط حسابي (4.07)، أي أن الأهم هو نتائج المدرسة، التي يستخدمونها في الترويج الإعلامي للمدرسة، والذي يمكنها من وضع بصمة واضحة بين مثيلاتها، ويجذب إليها أنظار المجتمع. وقد حصلت فقرة "يحقق الهيكل التنظيمي المدرسي معايير التميز المؤسسي" على أقل متوسط حسابي (3.87). وتعزو الباحثة السبب في هذا، كون الهيكل التنظيمي للمدرسة يتم تحديده من قبل إدارتها العليا، التي قد يكون هدفها منه في بعض الأحيان، هو تسيير أمور المدرسة، بما يتناسب مع سياساتها واهتماماتها، غافلين عن أهمية توافر عناصر التميز المؤسسي في الهيكل التنظيمي، المتمثل في تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات بين الطاقم ككل. إن إغفال الإدارة عن مراعاة توافق الهيكل التنظيمي المدرسي، لمعايير التميز المؤسسي، قد يحد من نمو المدرسة، ولربما يُحرّف مسارها عن تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، وقد يُعيق إجراءات سير اليوم المدرسي، نظراً لعدم مراعاة معايير التميز، في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنظيم المهام.

4.1.2.5 واقع مجال "معيّار التخطيط الاستراتيجي"

لقد حصل مجال "معيّار التخطيط الاستراتيجي" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.95)، وبدرجة عالية. وترى الباحثة أن السبب في هذا، قد يعود إلى وعي إدارات هذه المدارس، لأهمية التخطيط، وبأن يكون لدى كل مدرسة خطة استراتيجية واضحة المعالم، مبنية على تحليل بيئتها، وتتضمن أهداف قابلة للتحقيق، ضمن جدول زمني محدد مرّن، يستطيع أن يُحدّث بانسجام، مع التغيرات المستجدة. وهذا يظهر في حصول فقرة "تقوم إدارة المدرسة بمراجعة الخطة الاستراتيجية لتقويمها" على أعلى متوسط حسابي (4.04)، يليها بفرق بسيط فقرة "تقوم إدارة المدرسة بتحليل بيئتها وتشخيصها، عند وضع الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.03). بينما حصلت الفقرة " تتواصل الإدارة العليا للمدرسة مع إدارة المدرسة وموظفيها لمناقشة الخطة الاستراتيجية المستقبلية " على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة " يتسم القائمون على التخطيط الاستراتيجي للمدرسة

بالكفاءة العالية " بمتوسط حسابي (3.92). وقد تعزو الباحثة السبب في ذلك، إلى مركزية القرار في المدارس الخاصة الذي ينبع من الجهة المسؤولة عنها، إذ ترسم هذه الجهات السياسات، والخطط والأهداف العامة، وتسقطها على إدارة المدرسة والعاملين فيها، دون مناقشتهم والأخذ برأيهم بالصورة المرجوة. وفي بعض الأحيان، قد يكون القائمون على رسم هذه السياسات والخطط، ليسوا من ذوي الكفاءة إدارياً أو تربوياً، أو ممن هم لا يعملون في الميدان التربوي بصورة مباشرة. وقد يمنع هذا العاملين في المدرسة من الالتزام بالخطّة، وتطبيقها بصورة متميزة، كونهم لم يُشاركوا فيها، أو كونها غير نابعة منهم، ومن الواقع المُعاش في هذه المدارس.

5.1.2.5 واقع مجال "معيّار التركيز على الطلبة"

لقد حصل مجال "معيّار التركيز على الطلبة" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.85)، وبدرجة عالية. وترى الباحثة أن حصول هذا المجال على درجة عالية، يتوافق مع سياسات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والقائمة على أن يكون الطالب هو محور العملية التعليمية، ويرتكز على هذا المبدأ جميع الأنشطة والوسائل والمنهاج المطروحة، إلا أن حصوله على المرتبة الخامسة، يشير إلى ضرورة إعادة النظر في الواقع الحالي، لإعادة ترجمته مرة أخرى، بحيث يكون الطالب هو الركيزة الأساسية. وقد حصلت فقرة "تعمل المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية بشكل يناسب احتياجات الطلبة" على أعلى متوسط حسابي (4.00). وتعزو الباحثة السبب في هذا، كون المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، مهينة بصورة جيدة، حيث أنها غنية بمكوناتها المادية والفيزيائية المُسخرة جميعها، لخدمة الطلبة. بينما حصلت فقرة "تأخذ المدرسة بمقترحات الطلبة لتحديد تطلعاتهم" على أقل متوسط حسابي (3.57)، وبدرجة متوسطة. وهذا قد يشير إلى إغفال هذه المدارس أهمية إشراك الطلبة في صنع بعض القرارات المؤثرة فيهم بصورة مباشرة، أو الأخذ باقتراحاتهم حول موضوع معين يؤثر فيهم، أو سماع شكواهم حول بعض المشكلات، أو التحديات التي قد تواجههم.

6.1.2.5 واقع مجال " معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة "

لقد حصل مجال "معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة"، على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.82)، وبدرجة عالية. وترى الباحثة أن حصول هذا المجال على المرتبة السادسة، يُشير إلى أن المدارس الخاصة لا تستخدم آليات توظيف المعرفة، ومعايير قياس وتقييم الأداء المدرسي بالصورة الكافية، لإحداث التميز المرجو. وقد حصلت فقرة "تخضع عملية التعليم والتعلم في المدرسة للتقييم المستمر بهدف تحسينها وتطويرها"، على أعلى متوسط (4.09). والسبب قد يعود في هذا إلى أن المدارس الخاصة، تقع تحت المجهر بالنسبة للمجتمع وأولياء الأمور، حيث أنهم يدفعون أقساطاً كبيرة نسبياً لأبنائهم، مقابل مستوى خدماتي عالٍ، لذا فحدوث أي تقصير في العملية التعليمية، يضع المدرسة في موقع مُساءلة من قبل إدارتها العليا، الأهل والمجتمع في بعض الأحيان، مما يدفع هذه المدارس، إلى عمل تقييم مستمر للعملية التعليمية، بهدف تحسينها وتطويرها، للمحافظة على مستوى عالٍ، وسمعة طيبة، والبقاء على السمعة التسويقية لها، التي تجذب الطلبة إلى الالتحاق بها. بينما حصلت فقرة "تعتمد إدارة المدرسة على البحث العلمي في تحليل وتشخيص المشكلات المدرسية" على أقل متوسط حسابي (3.58)، وبدرجة متوسطة. وترى الباحثة أن السبب في هذا قد يعود إلى افتقار بعض الموظفين الإداريين، وحتى المعلمين، لمهارات البحث العلمي وألية تطبيقه، لتشخيص المشكلات والتحديات المدرسية، وتحليلها للوصول بطريقة علمية، لوضع خطط علاجية واضحة المعالم لحلها، وتقييم وتقويم هذه الخطط قبل وأثناء وبعد تطبيقها، لحل المشكلات بصورة علمية صحيحة.

7.1.2.5 واقع مجال "معيار إدارة الموارد البشرية"

لقد حصل مجال "معيار إدارة الموارد البشرية" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74)، وبدرجة عالية. إن إدارة الموارد البشرية تتمثل في إدارة رأس المال البشري، المتمثل في كل فرد داخل مجتمع المدرسة،

من حيث معرفة صفاتهم، قدراتهم، نقاط القوة والضعف لديهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتدريبهم بصورة مستمرة، لذا تعزو الباحثة سبب ورود معيار إدارة الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة، لكون بعض الإدارات غير مُعدة بصورة علمية صحيحة، لتوليها منصبها، أو أنها قد تعين من قبل الإدارات العليا دون مرورها باختبارات، ومقابلات، لفحص كفاءتها لهذا المنصب. كما وقد تُعَيّن دون أن يتم تدريبها أو إخضاعها لأخذ دورات إعداد مديري مدارس. وقد حصلت فقرة "تعمل إدارة المدرسة على استقطاب كوادر ذات كفاءات علمية متميزة" على أعلى متوسط حسابي (3.99). وتعزو الباحثة السبب في هذا، إلى التنافسية العالية التي تتعرض لها المدرسة الخاصة، من قبل مثيلاتها في البيئة المحيطة، لذا تحرص على استقطاب أفضل الكوادر في المحافظة لها، وخصوصاً معلمي المرحلة الثانوية، والذين يحقق طلبتهم أفضل النتائج، في اختبار الثانوية العامة، إذ تُحارب المدرسة لاستقطابهم حتى يكون نتائج طلبتها في الثانوية العامة مرتفعة، وبهذا تحافظ المدرسة على سمعتها المتميزة بكادرها ونتائج طلبتها. بينما حصلت فقرة "توفر المدرسة نظاماً للحوافز يُعزز تميز الأداء المدرسي" على أدنى متوسط حسابي (3.11)، وبدرجة متوسطة، وهو أقل متوسط حسابي بين فقرات الاستبانة جميعها. وتعزو الباحثة السبب في هذا، كون المدارس الخاصة تفتقر لنظام درجات أو حوافز مادية، بالإضافة إلى أن ترقيات الحصول على درجات أكاديمية عليا، ترتبط بتقدير إدارة المدرسة لها، بمعنى لا يوجد قائمة علاوات وترقيات واضحة المعالم، ومثبتة في وزارتي التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة العمل، تطبق على جميع أفراد الكادر الإداري والأكاديمي. وقد يرجع السبب أيضاً إلى أنّ الزيادات السنوية، وغلاء المعيشة تحدده الإدارة العليا بالمدرسة، ولا يتوافق مع ما يقره مركز الإحصاء الفلسطيني، والذي تعتمد الحكومة في إقرار الزيادة السنوية وغلاء المعيشة لموظفيها.

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل تختلف تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

لمناقشة نتائج هذا السؤال، قامت الباحثة بمناقشة الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، كالآتي:

1.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير الجنس".

أظهرت نتائج الفرضية الأولى، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، يُعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، كون المدارس الخاصة، معنية بتطبيق معايير التميز المؤسسي؛ لرفع أداء مدارسهم لأقصى حد ممكن، في جميع جوانب العملية التعليمية؛ للحفاظ على مستوى المدرسة بين مثيلاتها من المدارس المحيطة، وهذا الاهتمام يظهر من قبل كادرها الإداري والأكاديمي، والذي يضم موظفين إداريين ومعلمين من كلا الجنسين، فكلاهما يستشعر اهتمام المدرسة، الذي يظهر من خلال ما تقوم به من ورشات عمل، ودورات

تدريبية، وشراكات مع مؤسسات تربوية محلية وأجنبية، ومبادرات إبداعية، ومراقبة وتدقيق للأداء، بصورة مستمرة طوال العام الدراسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة زعرب (2020)، ودراسة العجمي وخليفات (2019)، ودراسة العنزي (2018)، ودراسة أبو سعدى (2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات أداة الدراسة، تُعزى لمتغير الجنس. إلا أن هذه النتيجة اختلفت مع نتيجة عبد اللطيف (2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. كما اختلفت مع نتيجة دراسة حسن (2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، في جميع المجالات ما عدا مجال جودة المخرجات ولصالح الذكور. بالإضافة إلى اختلافها مع دراسة الشوا (2016)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ما عدا مجالي القيادة والعمليات الإدارية، ولصالح الذكور.

2.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أظهرت نتائج الفرضية الثانية، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن موظفي المدرسة إداريين ومعلمين، ينظرون نظرة وحدوية، لأهمية توافر معايير التميز في مدارسهم، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، حيث أثبتت النتائج أن جميع معايير التميز كانت مهمة في نظرهم. وقد يعود السبب في هذا، كون مجال القيادة هو القلب النابض في المدرسة، الذي يضح عبر حجراته شرايين الحياة المدرسية المتمثلة بخطة استراتيجية واضحة، وأهداف محددة قابلة للقياس، مبنية على احتياجات المدرسة وتطلعاتها؛ لرفع مستوى أدائها للحد المطلوب.

كما ويُمثل معيار التركيز على الطلبة، الركيزة الأساسية التي لا يختلف عليها، اثنان يعملان في الحقل التربوي، فهو محور العملية التعليمية، وجميع الخدمات التي تقدم في المدرسة، عليها أن تتناسب مع احتياجاته، وتقوم بإشباعها. ومعيار إدارة الموارد البشرية هو الذي يُنظم العمل، ويضع الشخص المناسب في مكانه، ويحدد قنوات الاتصال والتواصل داخل المدرسة، ويُشكل مصدر راحة لجميع أفراد المجتمع المدرسي، إن تمّ تنفيذه بصورة صحيحة، كما أن جميع موظفي المدرسة، يهتمون بنتائج أداء المدرسة.

وبالتالي مهما كان المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف، فلن يتعارض مع نظرتَه لأهمية تطبيق هذه المعايير، وفق نموذج مالكولم بالدريج، وأثرها الإيجابي على أداء المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة الحاج نعاس ونوري (2019)، ودراسة عبد اللطيف (2018)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة أبو سعدى (2022).

3.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، يُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين جميعهم على تمايز سنوات خبرتهم، يعملون تحت مظلة واحدة من معايير التميز، التي تضعها المدرسة، والتي تتمثل في خضوعهم لنفس السياسات والخطط الاستراتيجية، والأهداف والإجراءات والعمليات التعليمية والقرارات الإدارية وشروط العمل التي تُطبق عليهم جميعاً، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما أدى إلى تقارب تقديراتهم لمدى تطبيق هذه المعايير، بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو سعدي (2022)، ودراسة حسن (2021)، ودراسة الحاج نعاس ونوري (2019)، ودراسة العجمي وخليفات (2019)، ودراسة الشوا (2016)، حيث أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات كافة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبد اللطيف (2018)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح الخبرة الأكثر من 5 سنوات، وفي مجال القيادة والإدارة فقط.

4.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح الموظف الإداري.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ الموظفين الإداريين، هم مسؤولون رئيسون، عن سير العملية التعليمية داخل المدرسة بكل جوانبها، فهم المرجعية في أخذ القرارات، وتوزيع الأدوار والمهام، وإدارة الموارد البشرية داخل المدرسة، وتوزيع المهام والواجبات. كما أن الموظف الإداري هو المسؤول، عن تقييم العمل ورقابة صيرورته بصورة صحيحة، فهو المسؤول والمسائل الرئيس، عن أي أخفاق في نتائج المدرسة، أو تدني مستواها. لذا فالموظف الإداري يستشعر أهمية تطبيق معايير التميز المؤسسي، بصورة أكبر من المعلم، بناءً على ما أوعز إليه من إدارته العليا، ومن تعليمات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Crum-Allen & Palmer (2016). في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة، مع نتيجة دراسة الحاج نعاس ونوري (2019)، ودراسة (Palisoc (2012، والتي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. إعداد وتدريب أصحاب القرار والإداريين، قبل وأثناء توليهم مناصبهم، على إدارة الموارد البشرية، لكي يتم استغلال طاقات الكوادر الإدارية والتعليمية لديهم، بأفضل صورة ممكنة.

2. عمل قنوات فعالة للاتصال والتواصل، بين الجامعات والمدارس؛ من أجل إعطاء تغذية راجعة لبعضها البعض، حول منتج كل منهما.

3. عمل نظام حوافز ودرجات في المدارس الخاصة، وتشجيع ودعم جهود الموظفين المتميزين، بكل الإمكانيات المتوفرة، من خلال توافر نظام حوافز واضح المعالم، ومثبت في وزارتي العمل ووزارة التربية والتعليم، بحيث يُعمم على المدارس الخاصة للتطبيق.

4. أن تُراعى معايير التميز المؤسسي، في رسم الهيكل التنظيمي للمدارس، بهدف الوصول إلى أفضل أداء للمؤسسة، لتحقيق أفضل النتائج.

5. أن يكون التواصل أكثر فاعلية، بين الإدارة العليا للمدارس الخاصة، وإدارة المدرسة وموظفيها، من خلال التشارك في وضع الخطط والسياسات، والأهداف العامة للمدرسة.

6. إشراك الطلبة بصورة أكثر فاعلية في المدارس الخاصة، والتي قد تكون على شكل لجان طلابية أو مجلس طلبة، يشكل حلقة وصل بين الطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية، بهدف نقل مشكلاتهم، ومقترحاتهم وتطلعاتهم.

7. تدريب الموظفين الإداريين والمعلمين في المدارس الخاصة، على مهارات البحث العلمي وكيفية تطبيقه، ليستعينوا به، في دراسة المشكلات المدرسية بطريقة علمية، والوصول إلى حلها بصورة علمية منهجية سليمة.
8. إدراج نماذج عالمية للتميز، كنموذج مالكولم بالدريج، ليُدرس في برامج إعداد المعلمين والمديرين، نظراً لأهميتها في رفع جودة الأداء، في المؤسسات التربوية إلى أقصى حد.
9. وضع جائزة للتميز للمدارس الخاصة والحكومية، وفق نموذج مالكولم بالدريج؛ لحثهم على تطبيقه في مدارسهم، ورفع مستوى أداء هذه المدارس، إلى أقصى حد وزيادة التنافسية الإيجابية لديهم.
10. ضرورة إجراء دراسة مقارنة، لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي، في ضوء معايير مالكولم بالدريج، في مدارس متنوعة الإشراف والمستويات، للتطوير على الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

العازمي، حماد، وعبد الرسول، فتحي، ومحمد، محمد، والسيد، محمد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. مجلة الثقافة والتنمية، 20(145)، 127-182.

أبو ريا، ماهر. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، برامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو سعدى، عيسى. (2022). واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي من التبين الي التمكين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أماندو، ميسي. (2018). معايير تعيين المعلمين الجدد لمهنة التعليم في ضوء التوصيات الحديثة من وجهة نظر خبراء التربية. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، 3 (1) ، 137 - 163.

البحيبي، عبد المعطي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بركة، أحمد. (2020). معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البيلاوي، حسن، وطعيمة، رشدي، وسليمان، سعيد، وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن.

جابر، علاء. (2015). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

جاد الرب، سيد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.

الجبوري، ميسر. (2009). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، 27-29/4/2009، عمان، الأردن.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2011). كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي السنوي (3). رام

الله - فلسطين.

الحاج، خديجة، ونوري، منير. (2019). درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة

اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع 21،

29 - 50.

حجازي، نهال. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية

غير الحكومية - قطاع غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حسن، بشار. (2021). درجة تطبيق معيار مالكوم بالدريج للجودة الشاملة "دراسة ميدانية على شركة

مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا .

الحق، خيرية. (2018). إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة عند مالكوم بالدريج بمؤسسة

"العربية بإندونيسيا" بديبوك جاوى الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية

الحكومية، مالانج، إندونيسيا.

الحية، وليد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق

التميز الإداري من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين.

خوقير، مها. (2017). مستوى التميز في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 84، 331-367.

الدجني، إباد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

الدهدار، مروان. (2017). تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج: دراسة استكشافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25 (2)، 67 - 95.

دياب، سهيل. (2007). تطوير أداة لقياس جودة المدارس، وتوظيفها في قياس جودة وتميز مدارس التعليم العالي بقطاع غزة. بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

زعر، سمر. (2020). درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

السكرانة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

السلمي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنجق، غالب، وخير الدين، موسى. (2012). مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية (JCIA). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 8، ع 1، 42 - 60.

السواط، سامي. (2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170، ج 1، 457-499*.

السوسي، يوسف. (2015). *درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشمائلة، نانسي. (2004). *تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الشوا، عفت. (2016). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صقر، محمد. (2016). *واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويرها*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطائي، علي، وعبد الهادي، زينب. (2013). *إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية*. *مجلة الدنانير*، ع 15، 261 - 294.

عامر، طارق. (2007). معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد متخصص في الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد (4)، 381-355.

عامر، فاتن. (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عبد اللطيف، علاء. (2018). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .

العجمي، ناصر، وخليفات، عبد الفتاح. (2019). درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 4 (3)، 1 - 20.

عمار، عبير، ويونس، محمد، والسيد، سماح. (2020). نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلاً لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية. مجلة كلية التربية، مج 35، ع 3، 236 - 259.

العنزي، وليد. (2018). واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج مالكوم بالدريج. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج 26، ع 6، 740 - 757.

عياد، عادل. (2017). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

غراب، هشام، وأبو سلطان، عبد النبي. (2007). 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، فلسطين.

الفرا، ماجد، وسهمود، إيهاب. (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 23، ع2، 1 - 29.

كحيل، أمل. (2009). 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.

المدهون، عطا. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المزين، احسان، والغامدي، رافع. (2010). الأنموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

المزين، سليمان، وسكيك، سامية. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تميز أداء المؤسسات في التعليم العالي. ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي بعنوان "التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات رؤى ومداخل إصلاحية"، غزة، فلسطين.

المصري، إبراهيم. (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النجار، زكريا. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بأداء معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النعيمي، محمد، والصويص، راتب. (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هنية، محمد. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2019). الكتاب الإحصائي السنوي للعام الدراسي 2019/2018. رام الله، فلسطين.

Ajaif, Mona. (2008). *Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai*. Paper for Quality Congress Middle East /creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East.

Akbarnezhad, R., & Dayyani, M. H. (2018). Evaluation of the Performance Excellence of Iran Public Libraries Based on the Malcolm Baldrige Model. *Research on Information Science & Public Libraries*, 24 (3) :363-386.

Alam, Q.N., Aziz, S. A., Siddiqua, N., Anis, H. A., & Qazi, R. (2019). The leadership role of a principal in the performance of institution in comparison with leadership qualities of Malcolm Baldrige quality model. *Journal of Leadership*, 6(2), 143-150.

Aldallal, Mohamed. (2005). *Performance Evaluation Using Self-Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the case of Abu Dhabi Police Collage*. For Master Degree, University of Bradford, United Kingdom.

Alomairy, Mohammed. (2016). *The Effect of Baldrige Performance Excellence Program on Organization's innovation/dynamic Capabilities*. University of Central Florida. Retrieved from: <https://stars.library.ucf.edu/etd/4967/>

Anastasiadou, S., & Taraza, E. (2019). The Structure and Paths of Malcolm Baldrige National Quality Award (Mbnqa) Dimensions Applied in Greek Tertiary Education System. Paper submitted to *EDULEARN19 Conference*, 1st-3rd July 2019, Palma, Mallorca, Spain, ISBN: 978-84-09-12031-4.

Asuero, A. , Sayago, A. & Gonzalez, A. (2006). The correlation coefficient: an over view. *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, 36 (1), 41 – 59.

Aydın, S., & Kahraman, C. (2019). Evaluation of firms applying to Malcolm Baldrige National Quality Award: a modified fuzzy AHP method. *Complex & Intelligent Systems*, 5(1), 53–63. <https://doi.org/10.1007/s40747-018-0069-9>

Baldrige, M, M, A, Selim H, Alsharek, GrandonE, Younis H, Abdulla M. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Frame work. *International journal of Quality & Reliability Management*, 23 (9), PP 1118 – 1157.

Barkman, C. (2015). The Characteristics of An Effective School Leader. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 7 (1), 14-18.

Beard, D.F., & Humphrey, R.L. (2014). Alignment of University Information Technology Resources with the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382–388.

Beer, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Science*, 34, 623-642. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2003.02640.x>

Bennett, C. J., & Kinney, S. K. (2018). Modifying the Strategic Planning Engine: A Case Study. *Planning for Higher Education*, 46(4), 18–26.

Bolaji, H. S. (2019). *Antecedent of human resource planning on skill inventory and audit: A study of KWARA state Ministry of finance ILORIN*. Faculty of Management Sciences, University of ILORIN, NIGERIA

Borghini, E. (2013). A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 226-289.

Chaudhry, N.I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U. and Roomi, M.A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. *Personnel Review*, 48(3), 631-643. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0056>

Cosby, M. (2018). Strategic Planning: Using Swot Or Soar Analysis To Improve Your Organization: Why SOAR's Appreciative Inquiry theory may make it a better fit for law libraries. *AALL Spectrum*, 23(1), 20–23.

Crum-Allen, P., & Palmer, L. B. (2016). Alignment of CTE Centers with the Baldrige Quality Award in Education Criteria: Perceptions of Leaders and Faculty. *Career and Technical Education Research*, 41(1), 49-64.

Draft, R. (2009). *Management*. Fifth edition, The Dryden Press, New York.

Dsouza, Sunil. (2012). Application of Malcolm Baldrige Framework to Enhance Performance in Healthcare Organization. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/search?q=Application%20of%20Malcolm%20Baldrige%20Framework%20to%20Enhance%20Performance%20in%20Healthcare%20Organization>

Farzadnia, E. Z., Hosseini, V., & Mandra, A. R. (2017). Study of Hospital Quality Management and Improvement Rates in the Hospitals. *Journal of Humanities Insights*, 1(1), 07-11. DOI: 10.22034/JHI.2017.59549

Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. (1994). A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366. [http://doi:10.1016/s0272-6963\(97\)90004-8](http://doi:10.1016/s0272-6963(97)90004-8)

Garza-Reyes, J.A., Visnevskis, F., Kumar, V., & Antony, J. (2015). A review and comparative analysis of the Russian Federation Government Quality Award. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 1–16. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2014-0028>

Grote, Dick. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book a Survival Guide for Managers*. American Management Association, New York, USA.

Haktanir, E., & Cengiz, K. (2020). Malcolm Baldrige National Quality Award Assessment Using Interval Valued Pythagorean Fuzzy Sets. In: Kahraman, C., Cebi, S., Cevik, O.S., Oztaysi, B., Tolga, A., & Sari, I. (eds) *Intelligent and Fuzzy Techniques in Big Data Analytics and Decision Making*. INFUS 2019. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, Vol: 1029. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23756-1_129

Hertz, H. S. (1999). *Criteria for Performance Excellence: Malcolm Baldrige National Quality Award*. DIANE Publishing.

Heryenzus & Suali (2018). Analysis of the Malcolm Baldrige Approach to the Performance of the Batam City Regional General Hospital. *Proceedings of the National Seminar on Social Sciences and Technology (SNISTEK)*, 1, 79–84.

Jannati, Gholamhossein & Omidian, Faranak. (2015): The Evaluation of "the Performance of Primary and Secondary school managers using the EFQM Model: A case from Iran". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 48, PP: 138-147.

Khudair, K. (2001). Quality Indicators of higher Education Output in the GCC Countries: Analytical Study. *Journal of Cooperation, Gulf Cooperation Council*, 53, 13 – 34.

Kiranmayi, Ch & Sreenivas, T. & Suresh Babu, N. (2014): Towards Excellence in School Education TQM as A Strategy. *TIJ Journal of Social Sciences and Management*, 3(10), 151-159.

Klar, H. W., & Brewer, C. A. (2013). Successful leadership in high-needs schools: An examination of core leadership practices enacted in challenging contexts. *Educational Administration Quarterly*, 49(5), 768-808.

Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dimensions in Greek Tertiary Education System. *KnE Social Sciences*, 1(2), 436.

Lee, V. H., & Ooi, K. B. (2015). Applying the Malcolm Baldrige National Quality Award criteria: an approach to strengthen organisational memory and process innovation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(11–12), 1373–1386.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2014.934519>

Lin, M. (2012). Cultivating an environment that contributes to teaching and learning in schools: High school principals' actions. *Peabody Journal of Education*, 87(2), 200-215.
doi:10.1080/0161956X.2012.664467

Mendels, P., & Mitgang, L. D. (2013). Creating strong principals. *Educational Leadership*, 70(7), 22-29.

Menezes, P. H. B., Martins, H. C., & Oliveira, R. R. (2018). The excellence baldrige criteria in the effectiveness of higher education institutions management. *Brazilian Business Review*, 15(1), 47-67.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2021). *Malcolm Baldrige Biography*. <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history/malcolm-baldrige-biography>

Oktrivina, D. S. Amelia, Suroso, Sugeng, Purwoko, Bambang, & Widyastuti, tri. (2017). *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(5), 413- 416.

Palisoc, A. (2012). *Academic Institutions Performance Based On Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence: An Assessment*. (Unpublished Thesis). Cubao Quezon City.

Porter, L.J. & Tanner, S.J. (2004). *Assessing Business Excellence*. Second Edition, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK.

Przasnyski, Z.H., & Tai, L.S. (2002). Stock performance of Malcolm Baldrige national quality award winning companies. *Total Quality Management*, 13(4), 475-488. <https://doi.org/10.1080/09544120220149287>

Rahayu, NI., Adawiyah, WR., & Anggraeni, AI. (2019). *Malcolm Baldrige Education Criteria For Performance Excellent of Vocational School in Rural Area*. International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: Enhancing Small Business and Rural Development toward Industrial Revolution 4.0, 5 (1). ISBN: 978-623-7144-28-1

Sawaluddin, A., Surachman, R., Djumahi, M., & Mintarti Rahayu, D. (2013). Quality management practices of Malcolm Baldrige national quality award (MBNQA) studies at college in Southeast Sulawesi, Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(11), 11-25.

Saygin, C. (2019). KPIs Drive Strategic Planning and Execution: and Feedback Steers the Institution in the Right Direction. *Planning for Higher Education*, 47(4), 10–19.

Setiawan, & Purba, H. (2021). A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 12(1), 1-12. doi: 10.15415/jtmge.2021.121001.

Spiro, J. D. (2013). Effective principals in action. *Phi Delta Kappan*, 94 (8), 27-31.

Standen, Jim. (2004). *The EfQM Excellence Model*. <http://www.jimstanden.co.uk/>

US DoCNBS -U.S department of commerce national institute of standards and technology. (2003). Malcolm Baldrige National Quality Award criteria for performance excellence, Washington, DC.

Whitaker, T. (2012). *What great principals do differently: 18 things that matter most*. (2nd ed.). Larchmont, NY: Eye on Education.

المواقع الإلكترونية:

<https://paltelfoundation.ps/posts/view/8830> .(2021) .مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية.

<https://dgep.gov.ae> .(2020) .الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي.

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2022).

<https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx>

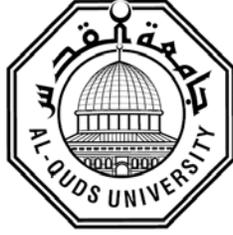
<http://www.kace.jo> .(2006) .مركز الملك عبد الله الثاني للتميز.

الملاحق

ملحق رقم (1): المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم

اسم المدرسة	عدد المعلمين/ذكور	عدد المعلمين/إناث	مجموع المعلمين
الامل الاساسية المختلطة	0	10	10
الرواد الاساسية	0	8	8
الامل الثانوية	3	12	15
سيراً للتعليم الخاص	1	10	11
طالباً قومي الثانوية	14	39	53
الراعي الصالح السويدية	4	16	20
البطيركية اللاتينية- بيت جالا	4	35	39
القدس الامريكية	7	39	46
لورا فيكونيا	0	10	10
مار افرام السرياني	2	32.5	34.5
الشروق للمكفوفين	0	4.5	4.5
الاوائل الاساسية المختلطة	0	13	13
الاخاء الاسلامية	0	24	24
السنابل النموذجية	0	6	6
ثانوية ترسنتا للبنات	4	40.5	44.5
ثانوية ترانسطا المختلطة	15	28	43
دار الكلمة	4.5	15.5	20
راهبات الوردية	1	17	18
افتح بولس السادس	-0.5	15.5	15
الفرير	11.5	51.5	63
الجمعية الابراهيمية الخيرية	0	14	14
السيدة فاطمة الزهراء الاساسية للبنات	0	13	13
البطيركية للروم الكاثوليك	4.5	31	35.5
الانجيلية اللوثرية - بيت ساحور	11	14	25
الرعاة الثانوية	11.5	23.5	35
البطيركية اللاتينية- بيت ساحور	3.5	19	22.5
الايمان الاساسية	0	9	9
برنامج الطفل المقدس	0	7	7
الفرح للتعليم البطيء	1	4.5	5.5
زيد بن ثابت الاساسية المختلطة (النقاء سابقاً)	0	8	8
زهور الامل الاساسية	0	8	8
المستقبل للتعليم الخاص الاساسية	0	9	9
الدهيشة المختلطة للتاهيل	0	7	7
اكاديمية بيت لحم الانجيلية	5	19	24
النخبة	3	24	27
نحالين للتربية الخاصة	5	0	5
المجموع	115	637	752

ملحق رقم (2): أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ/الدكتور: المحترم

تحية طيبة وبعد:

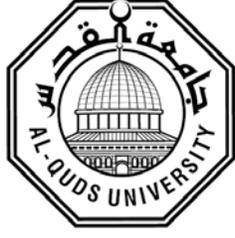
تقوم الباحثة بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في بيت لحم في ضوء نموذج مالكوم بالدريج، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، لذا أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه، ومن باب الثقة بكم، فإنني أرجو منكم التكرم وتحكيم الاستبانة المرفقة، وابداء الرأي الذي ترونه مناسباً في مجالاتها وفقراتها، ليتسنى إتمام هذه الدراسة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: شيرين الياس خليل حنا عوض

إشراف: أ. د محمود أبو سمرة

بيانات المحكم

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

استبانة (لمعلمي المدارس)

حضرة المدير / المعلم / الموظف: المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في بيت لحم في ضوء نموذج مالكوم بالدريج، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ونموذج مالكوم بالدريج عبارة عن مجموعة من المعايير الملائمة للتعليم، والتي تحتوي على سبعة معايير مختلفة، تسمح للمؤسسات التعليمية بتقييم فعاليتها الحالية والمستقبلية، وبداخل كل معيار مجموعة من البنود، والتي يمكن أن تستخدمها المؤسسات التعليمية في عملية التقييم الذاتي عن طريق معرفة درجة تحقيق كل بند من هذه البنود على أرض الواقع. ولتحقيق أهداف الدراسة، أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه.

راجيةً من حضرتكم الإجابة عن فقراتها بموضوعية، ليتسنى لي إتمام هذه الدراسة. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: شيرين الياس خليل حنا عوض

إشراف: أ.د. محمود أبو سمرة

القسم الأول: المعلومات الشخصية: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) على يسار ما يتفق وحالتك:
1. الجنس:

أ. نكر () ب. أنثى ()

2. المؤهل العلمي:

أ. بكالوريوس () ب. بكالوريوس ودبلوم عالٍ () ت. ماجستير فأعلى ()

3. سنوات الخبرة:

أ. 5 سنوات فأقل () ب. من (6-10) سنوات () ت. أكثر من 10 سنوات ()

4. المسمى الوظيفي:

أ. موظف إداري ب. معلم

القسم الثاني: معايير التمييز المؤسسي وفق نموذج مالكوم بالدرج وفققراته

يُرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المعيار الأول: معيار القيادة						
1	تعكس رسالة المدرسة رغبة القائمين عليها في التميز المؤسسي					
2	تعلن قيادة المدرسة المهام والمسؤوليات لمجتمع المدرسة بصورة واضحة					
3	تشجع قيادة المدرسة الجهود العلمية المتميزة وتدعمها.					
4	تمتلك قيادة المدرسة المهارات اللازمة لابتكار آليات لدعم ثقافة التميز المؤسسي.					
5	تُدير قيادة المدرسة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة بشكل فعال.					
6	تتعاون قيادة المدرسة وتعمل بروح الفريق لإنجاز المهام والأعمال.					
7	تتواصل قيادة المدرسة مع المجتمع المحلي لتفعيل دور المدرسة في تحقيق مسؤوليتها اتجاهه.					
المعيار الثاني: معيار التخطيط الاستراتيجي						
8	تقوم إدارة المدرسة بتحليل بيئتها وتشخيصها عند وضع الخطة الاستراتيجية					
9	تتواصل الإدارة العليا للمدرسة مع إدارة المدرسة وموظفيها لمناقشة الخطة الاستراتيجية المستقبلية.					

					يتسم القائمون على التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بالكفاءة العالية.	10
					تُترجم خطة المدرسة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس	11
					تتضمن خطة المدرسة الاستراتيجية مراحل تنفيذها وفق جدول زمني	12
					تُحدّث المدرسة خطتها الاستراتيجية بما ينسجم مع التغيرات المستجدة.	13
المعيار الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية						
					تعمل إدارة المدرسة على استقطاب كوادر ذات كفاءات علمية متميزة.	14
					تتبنى إدارة المدرسة أساليب حديثة في التطوير المهني لكوادرها البشرية.	15
					تشجع موظفيها على تبني أسلوب الرقابة الذاتية.	16
					تتمي لدى الموظفين ثقافة حب العمل والانتماء المؤسسي	17
					يتميز نظام تقييم العاملين في المدرسة بالنزاهة	18
					توفر المدرسة نظاماً للحوافز يُعزز تميز الأداء المؤسسي	19
المعيار الرابع: معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة						
					تعمل إدارة المدرسة على تأهيل كوادرها البشرية على استخدام المعرفة	20
					ينوافر في المدرسة قاعدة معلومات شاملة لجميع عناصر المدرسة تساعد قيادة المدرسة في اتخاذ القرارات.	21
					تعتمد إدارة المدرسة على البحث العلمي في تحليل وتشخيص المشكلات المدرسية	22
					تخضع عملية التعليم والتعلم في المدرسة للتقييم المستمر بهدف تحسينها وتطويرها	23
					تستفيد المدرسة من تحليل نتائج استطلاع الرأي في تقييم أداء المدرسة	24
المعيار الخامس: معيار إدارة العمليات						
					الهيكل التنظيمي المدرسي يحقق معايير التميز المؤسسي.	25
					تتمتع إجراءات العمل المدرسي بالوضوح الدقيق مما يُسهل من سير العمل اليومي بالمدرسة	26
					تعمل إدارة المدرسة على ترشيد المصاريف التشغيلية مما لا يؤثر على جودة العمليات في المدرسة	27

					تحرص على تنوع الأساليب التعليمية لتناسب مع الفروق الفردية للطلبة	28
					تروج إدارة المدرسة إعلامياً لمواطن التميز بالمدرسة بشكل لافت للنظر	29
المعيار السادس: التركيز على الطلبة						
					تأخذ المدرسة بمقترحات الطلبة لتحديد تطلعاتهم	30
					تعمل المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية بشكل يناسب احتياجات الطلبة	31
					تقوم المدرسة بمقارنة مستوى طلبتها مع مستوى الطلبة في المدارس المنافسة بهدف التميز	32
					تقوم المدرسة بمراجعة مواصفات مخرجاتها لكي تستجيب لمتطلبات سوق العمل	33
					تعتمد إدارة المدرسة معايير تقييم حديثة لأداء طلبتها	34
					تنمي المدرسة لدى طلبتها مهارات التفكير العليا	35
المعيار السابع: نتائج أداء المدرسة						
					تهتم إدارة المدرسة بجودة أداء كوادرها البشرية	36
					تسعى إدارة المدرسة لمواءمة أدائها مع متطلبات التعليم المدرسي المتميز	37
					تتوافق قيم المدرسة مع قيم المجتمع احتياجاته	38
					تتابع إدارة المدرسة مدى رضا الجامعات الفلسطينية عن أداء خريجي المدرسة في الجامعات	39
					ساعد أداء إدارة المدرسة على تحقيق الانتماء الوظيفي لدى موظفيها	40
					يمتاز أداء المدرسة بسمعة ممتازة في مجتمعها المحلي	41

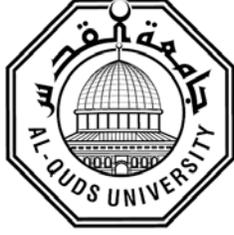
انتهت الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3): قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة/مكان العمل	الرتبة العلمية	التخصص
1	أ.د خالد الصرايرة	جامعة مؤتة - الأردن - كلية العلوم التربوية	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية والتخطيط
2	د. محمد شعيبات	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية والأصول
3	د. لطفي منيزل	جامعة آل البيت - الأردن - كلية التربية	دكتوراه	الإدارة التربوية
4	د. يوسف حرفوش	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - مديرية ضواحي القدس	دكتوراه	الإدارة التربوية
5	د. سماح عريقات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - رام الله - قسم البحث والتطوير التربوي	دكتوراه	الإدارة التربوية
6	د. فاطمة عبد الرضا بوفتين	جامعة الكويت - كلية العلوم التربوية	دكتوراه	الإدارة التربوية
7	د. سوسن المجالي	وزارة التربية والتعليم الأردنية	دكتوراه	الإدارة التربوية
8	د. هبة العبويني	الجامعة الأردنية	دكتوراه	الإدارة التربوية
9	د. محمود زياد	مديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة - قسم المتابعة الميدانية	دكتوراه	فلسفة التربية
10	د. ثائر أبو خليل	مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس - قسم جودة الأداء المدرسي	دكتوراه	الإدارة التربوية
11	د. خولة الصانع	وزارة التربية والتعليم الأردنية	دكتوراه	الإدارة التربوية
12	الأخ الدكتور داوود كسابرة	مدير مدارس الفيرير	دكتوراه	إدارة تربوية
13	ماجد عودة أبو داوود	مشرف تربوي في مديرية التربية والتعليم محافظة بيت لحم	ماجستير	أساليب تدريس
14	أيمن عبد الشكور الحمارة	مدير الشؤون الطلابية في مديرية التربية محافظة بيت لحم	ماجستير	أساليب لغة إنجليزية
15	بسام خليل جبر	نائب إداري في محافظة بيت لحم	ماجستير	تربية

ملحق رقم (4): أداة الدراسة في صورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة: المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكوم بالدريج، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ونموذج مالكوم بالدريج عبارة عن مجموعة من المعايير الملائمة للتعليم، والتي تحتوي على سبعة معايير مختلفة، تسمح للمؤسسات التعليمية بتقييم فعاليتها الحالية والمستقبلية، وبداخل كل معيار مجموعة من البنود والتي يمكن أن تستخدمها المؤسسات التعليمية في عملية التقييم الذاتي، عن طريق معرفة درجة تحقيق كل بند من هذه البنود على أرض الواقع بهدف رفع مستوى أدائها إلى حد التميز والإتقان والتنافسية العالية. ولتحقيق أهداف الدراسة أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه.

راجيةً من حضرتكم الإجابة عن فقراتها بموضوعية، ليتسنى لي إتمام هذه الدراسة. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: شيرين الياس خليل حنا عوض

إشراف: أ. د محمود أبو سمرة

القسم الأول: المعلومات الشخصية: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) على يسار ما يتفق وحالتك:

1. الجنس:

أ. نكر () ب. أنثى ()

2. المؤهل العلمي:

أ. بكالوريوس () ب. بكالوريوس ودبلوم عالٍ () ت. ماجستير فأعلى ()

3. سنوات الخبرة:

أ. 5 سنوات فأقل () ب. من (6-10) سنوات () ت. أكثر من 10 سنوات ()

4. المسمى الوظيفي:

أ. موظف إداري () ب. معلم ()

القسم الثاني: معايير التمييز المؤسسي وفق نموذج مالكوم بالدرج وفقراته

يُرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المعيار الأول: معيار القيادة						
1	تعكس رؤية المدرسة رغبة القائمين عليها في التميز المؤسسي					
2	تعلن قيادة المدرسة المهام والمسؤوليات لمجتمع المدرسة بصورة واضحة					
3	تشجع قيادة المدرسة جهود العاملين المتميزة وتدعمها.					
4	تمتلك قيادة المدرسة المهارات اللازمة لابتكار آليات لدعم ثقافة التميز المؤسسي.					
5	تُدير قيادة المدرسة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة بشكل فعال.					
6	تعمل قيادة المدرسة بروح الفريق لإنجاز المهام والأعمال.					
7	تتواصل قيادة المدرسة مع المجتمع المحلي لتفعيل دور المدرسة في تحقيق مسؤوليتها اتجاهه.					
المعيار الثاني: معيار التخطيط الاستراتيجي						
8	تقوم إدارة المدرسة بتحليل بيئتها وتشخيصها عند وضع الخطة الاستراتيجية					

					تتواصل الإدارة العليا للمدرسة مع إدارة المدرسة وموظفيها لمناقشة الخطة الاستراتيجية المستقبلية.	9
					يتسم القائمون على التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بالكفاءة العالية.	10
					تُترجم خطة المدرسة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس	11
					تتضمن خطة المدرسة الاستراتيجية مراحل تنفيذها وفق جدول زمني	12
					تحدث المدرسة خطتها الاستراتيجية بما ينسجم مع التغيرات المستجدة.	13
					تقوم إدارة المدرسة بمراجعة الخطة الاستراتيجية لتقييمها	14
المعيار الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية						
					تعمل إدارة المدرسة على استقطاب كوادر ذات كفاءات علمية متميزة.	15
					تتبنى إدارة المدرسة أساليب حديثة في التطوير المهني لكوادرها البشرية.	16
					تشجع موظفيها على تبني أسلوب الرقابة الذاتية.	17
					تتمى لدى الموظفين ثقافة حب العمل والانتماء المؤسسي	18
					يتميز نظام تقييم العاملين في المدرسة بالنزاهة	19
					توفر المدرسة نظاماً للحوافز يُعزز تميز الأداء المؤسسي	20
المعيار الرابع: معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة						
					تعمل إدارة المدرسة على تأهيل كوادرها البشرية على آليات توظيف المعرفة	21
					يتوافر في المدرسة قاعدة بيانات شاملة لجميع عناصر المدرسة تساعد قيادة المدرسة في اتخاذ القرارات.	22
					تعتمد إدارة المدرسة على البحث العلمي في تحليل وتشخيص المشكلات المدرسية	23
					تخضع عملية التعليم والتعلم في المدرسة للتقييم المستمر بهدف تحسينها وتطويرها	24
					تستفيد المدرسة من تحليل نتائج استطلاع الرأي في تقييم أداء المدرسة	25
المعيار الخامس: معيار إدارة العمليات						
					يحقق الهيكل التنظيمي المدرسي معايير التميز المؤسسي.	26

					تتمتع إجراءات العمل المدرسي بالوضوح الدقيق مما يُسهل من سير العمل اليومي بالمدرسة	27
					تعمل إدارة المدرسة على ترشيد المصاريف التشغيلية بما لا يؤثر على جودة العمليات في المدرسة	28
					تستخدم الأساليب التعليمية الحديثة لتناسب مع الفروق الفردية للطلبة	29
					تعمل إدارة المدرسة على الترويج الاعلامي لجوانب التميز بالمدرسة بشكل لافت للنظر	30
المعيار السادس: التركيز على الطلبة						
					تأخذ المدرسة بمقترحات الطلبة لتحديد تطلعاتهم	31
					تعمل المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية بشكل يناسب احتياجات الطلبة	32
					تقوم المدرسة بمقارنة مستوى طلبتها مع مستوى الطلبة في المدارس المنافسة بهدف التميز	33
					تقوم المدرسة بمراجعة مواصفات مخرجاتها لكي تستجيب لمتطلبات سوق العمل	34
					تعتمد إدارة المدرسة معايير تقييم حديثة لأداء طلبتها	35
					تتمي المدرسة لدى طلبتها مهارات التفكير الابداعي	36
المعيار السابع: نتائج أداء المدرسة						
					تهتم إدارة المدرسة بجودة أداء كوادرها البشرية	37
					تسعى إدارة المدرسة لمواءمة أدائها مع متطلبات التعليم المدرسي المتميز	38
					تتوافق قيم المدرسة مع قيم المجتمع واحتياجاته	39
					تتابع إدارة المدرسة مدى رضا الجامعات الفلسطينية عن أداء خريجي المدرسة في الجامعات	40
					يساعد أداء إدارة المدرسة على تحقيق الانتماء الوظيفي لدى موظفيها	41
					يمتاز أداء المدرسة بسمعة متميزة في مجتمعها المحلي	42

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة للطالبة

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/8/16



حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
بيت لحم

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة شيرين الياس خليل حنا عوض ، ورقمها الجامعي (22012264) ، بإجراء دراسة
بعنوان:

" مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في بيت لحم في ضوء نموذج مالكوم
بالدرج "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	80
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكوم بالدريج	83
3.3	قيم معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة	84
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج	90
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار نتائج أداء المدرسة	91
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار القيادة	92
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار إدارة العمليات	93
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار التخطيط الاستراتيجي	94
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار التركيز على الطلبة	95

96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	7.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معيار إدارة الموارد البشرية	8.4
99	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس	9.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	10.4
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	11.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	12.4
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	13.4
105	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	14.4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
138	المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم	ملحق رقم 1
139	أداة الدراسة بصورتها الأولية	ملحق رقم 2
144	قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة	ملحق رقم 3
145	أداة الدراسة في صورتها النهائية	ملحق رقم 4
149	كتاب تسهيل مهمة للطالبة	ملحق رقم 5

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
أ	الإقرار
ب	الشكر
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلاتها
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	تمهيد
13	الإطار النظري
57	الدراسات السابقة
76	التعليق على الدراسات السابقة
79	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
79	تمهيد
79	منهج الدراسة
80	مجتمع الدراسة
80	عينة الدراسة
81	أداة الدراسة

81	صدق أداة الدراسة
84	ثبات أداة الدراسة
85	متغيرات الدراسة
85	إجراءات تنفيذ الدراسة
86	المعالجة الإحصائية
89	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
89	تمهيد
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
98	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
108	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
108	تمهيد
108	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
111	واقع معيار نتائج أداء المدرسة
111	واقع معيار القيادة
112	واقع معيار إدارة العمليات
113	واقع معيار التخطيط الاستراتيجي
114	واقع معيار التركيز على الطلبة
115	واقع معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة
115	واقع معيار إدارة الموارد البشرية
117	مناقشة نتائج السؤال الثاني
117	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
118	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
120	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
121	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
122	التوصيات والمقترحات
124	المراجع باللغة العربية
132	المراجع باللغة الإنجليزية

138	الملاحق
150	قائمة الجداول
152	قائمة الملاحق
153	قائمة المحتويات