

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم

من وجهة نظر المعلمين والمديرين

عيسى جبرائيل عوض أبو سعدى

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2022 م

واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من

وجهة نظر المعلمين والمديرين

إعداد:

عيسى جبرائيل عوض أبو سعدى

بكالوريوس لغة إنجليزية وآدابها - جامعة بيت لحم / فلسطين

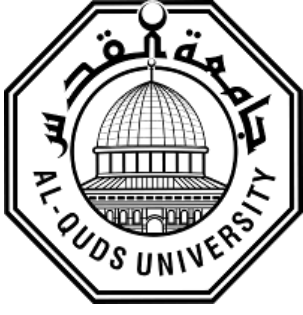
المشرف: د. محمد عوض شعيبات

قُدمت هذه الرسالة، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة

الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية / جامعة القدس.

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2022 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر

المعلمين والمديرين

اسم الطالب: عيسى جبرائيل عوض أبو سعدي

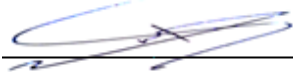
الرقم الجامعي: 21920075

المشرف: الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022/5/9 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد شعيبات

التوقيع: 

2. ممتحناً داخلياً: د. إيناس ناصر

التوقيع: 

3. ممتحناً خارجياً: د. رجاء العسيلي

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022 م

الإهداء

إلى من شجّعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرّجل الأبرز في حياتي (والدي العزيز)

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء (أمي الغالية)

إلى من كانت ظلي حين يلفحني التعب (زوجتي المخلصة)

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد، أبنائي الأحبة (فارس وجود)

إلى أخي وأختي مصدر فخري وأبنائهم وبناتهم

إلى من ربطني بهم علاقةً النسب ... وعطر الصداقة ... وورد المحبة

إلى أخوة وأخوات جمعني بهم ميدان العمل (زملائي وزميلاتي الكرام)

إلى كل الشّخوص الذين يسكنوا فؤادي، فعبّدوا لي دروب الحياة، وصولاً إلى قمة النّجاحات

إلى روح (العمّة سعاد)، الشّخصية التي توفّيت في آخر محطة من أحداث هذه الرّحلة

إلى الشّهداء الأبرار ... والأسرى البواسل ... والجرحى الميامن

إلى الذي أحببته صغيراً وعشقتة كبيراً ... وطني الحبيب (فلسطين الغالية)

أقدم هذا العمل المتواضع، علّه يكون نبراساً في دروب العلم

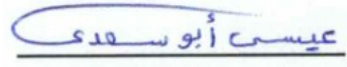
الباحث

عيسى جبرائيل عوض أبو سعدي

إقرار

أقر أنا مُعد الرسالة، بأنّها 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: عيسى جبرائيل عوض أبو سعدى

التوقيع:  عيسى أبو سعدى

التاريخ: 2022/5/9

الشكر والتقدير

"لَأَنَّ اللَّهَ لَمْ يُعْطِنَا رُوحَ الْفَسْلِ، بَلْ رُوحَ الْقُوَّةِ وَالْمَحَبَّةِ وَالنُّصْحِ" (2 تي 1:7)

أتقدم بخالص الامتنان والمحبة وجزيل العرفان، لأساتذتي الأفاضل الذين لم يتوانوا يوماً بتقديم العلم القويم، والنصح والإرشاد خلال مسيرتي التعليمية، وأخص بالذكر الدكتور محمد شعيبات، الذي أشرف على إتمام هذه الرسالة، وكان عاملاً أساسياً في إنجاحها؛ وذلك لما قدمه لي من معرفة ونصائح، فكان مُعيناً مليئاً بالعطاء والتفاني والتضحية، وكان لي بمثابة الأب والمرشد.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من صميم قلبي لأعضاء لجنة النقاش، الممتحن الداخلي الدكتورة إيناس ناصر والممتحن الخارجي الدكتورة رجاء العسيلي لتفضلهما بقبول الإشراف على رسالتي ومناقشتها.

كما وأتقدم بالشكر إلى الأستاذ رياض إلياس أبو سعدى المدقق اللغوي لهذه الدراسة.

وأخيراً أود أن أشكر كل من ساعدني وبذل جهداً وقدم لي من وقته، ووقف بجانبني خلال فترة إعداد وإتمام هذه الرسالة.

بارككم الله، ونور قلوبكم.

الباحث

عيسى جبرائيل عوض أبو سعدى

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM، في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات، ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة، في محافظة بيت لحم، للعام الدراسي 2022/2021 م، والبالغ عددهم (3104) فرداً، وشملت عينة أداة الاستبانة (497) معلماً ومعلمة من مديرية بيت لحم، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، تم استخدام العينة القصدية لاختيار عينة أداة المقابلة، والتي تكونت من (11) مديراً ومديرة، وطُبقت الدراسة مستخدمة استبانة تشمل (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات، (القيادة، والسياسات الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات)، بالإضافة إلى المقابلة التي شملت (6) أسئلة مفتوحة، وتم التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، قد جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.99)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والجهة المشرفة. كما وأشارت نتائج مقابلات مديري المدارس، إلى أن المديرين يُطبّقون معايير التّميّز وفق نموذج EFQM، وأنه يوجد عدد من التّحديات التي تُعيق من تحقيق إدارة التّميّز.

وفي ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة توصل الباحث إلى عدد من التوصيات، منها زيادة الوعي لدى مديري المدارس ومعلميهم، بأهمية تطبيق نموذج EFQM الأوروبي، للتميز في المنظومة التعليمية، وإدارة المدرسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، النموذج الأوروبي EFQM، محافظة بيت لحم.

The reality of managing excellence according to the EFQM model in the schools of Bethlehem Governorate from the point of view of teachers and principals

Prepared by: Issa Gabriel Awad Abu Sa'da

Supervised by: Dr. Mohammad Awad Shuibat

Abstract

The study aimed to identify the status of managing excellence according to the EFQM model from the perspectives of teachers and principals at Bethlehem Governorate schools. The study population consisted of (3104) persons including all public and private schools' teachers and principals at Bethlehem Governorate schools for the academic year 2021/2022. The study sample for the questionnaire tool included (497) teachers from the Bethlehem Directorate who were selected by random method, while the study sample for the interview tool included (11) principles, selected by Purposive sample, and the study was applied using a questionnaire which includes (34) paragraphs, divided into four areas: leadership, strategic policies, human resource management, and operations management. In addition to the interview which included (6) open questions, both validity and reliability were verified by appropriate statistical methods.

Study results revealed the status of managing excellence according to the EFQM model scored low. The average mean of the total degree scored (1.99). Results also showed that there were no significant

statistical differences in the status of managing excellence according to the EFQM model from the perspectives of teachers based on the respondents' perspectives due to variable of gender, qualification, years of experience, specialization, and supervision authority. In addition, the principles interview results in the interviews indicating that principles apply the EFQM excellence standards, and that there are challenges that may hinder the use of excellence management.

In the light of the results, the researcher has reached several recommendations included raise awareness of school principals and their teachers of the importance of applying the EFQM model of excellence in the educational system and school management.

Keywords: Excellence Management, EFQM Model. Bethlehem Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر مدير المدرسة من أهم العناصر التي تحقق العملية التربوية بنجاح، إذ أنه مسؤول عن التخطيط، والتنفيذ، والتقييم للعملية التعليمية في المدرسة، بالإضافة إلى أنه مسؤول عن تحويل الأهداف إلى واقع ملموس، ومسؤول عن تحقيق العملية الإدارية في المدرسة. كما تدرج أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تحقيق العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بشكل فعال (الخصاونة، 2018).

تُعتبر الإدارة ظاهرة اجتماعية قديمة، وجدت منذ قيام الأمم والحضارات القديمة، والتي لها دور كبير في تنظيم المجتمع وأفراده. فهي تسعى إلى تنظيم الأمور، وتوزيع المهام المطلوبة، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الخطط من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (سرور، 2008)، وعرفت سرور الإدارة على أنها عملية مهمة وأساسية، تقوم بها المجتمعات المتطورة، بهدف تطوير مواردها والتوسع فيها، والوصول إلى التميز.

كما أن مفاهيم التميز المؤسسي ومعاييرها تطورت في جميع المجتمعات، وذلك مع ظهور العولمة، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى توظيف استراتيجيات وأساليب مبتكرة قادرة على مواكبة التطور التقني والتكنولوجي على المستويات العالمية والدولية والمحلية، كما أن تطبيقها في المؤسسات كافة يخلق لديها قدرات إبداعية تميزها عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي تعزز من المنافسة الإيجابية التي ترفع من مستوى المؤسسة داخلياً وخارجياً.

كذلك يعتبر التّميّز من المفاهيم المهمة في أية مؤسسة، تسعى إلى تطوير أدائها، ويُعرّف التّميّز على أنه استراتيجية تُساهم في تعزيز قدرات المؤسسة إيجابياً، وجعلها متفردة ومتميزة قادرة على الإبداع والابتكار دون غيرها من المؤسسات، من خلال وضوح الأهداف، وتوفير المصادر اللازمة، وبالتالي تسهيل وصول المؤسسات التربوية، إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، قادرة على توفير احتياجات جميع الأطراف فيها من معلمين، وطلبة، ومجتمع محلي، وأيضاً تحقيق التطوير فيها بشكل دائم ومستمر (عبد اللطيف، 2018).

كذلك ينفق الفرا وسهمود (2015) بأن التّميّز المؤسسي التربوي، بحاجة إلى إدارة مبتكرة وحديثة، قائمة على تطوير أداء الأفراد فيها من الهيئة التدريسية، والهيئة الإدارية، والطلبة. كما أن الفرا وسهمود عرّفا إدارة التّميّز بأنها تقوم على تنسيق عناصر المؤسسة بشكل مترابط ومتكامل بهدف الوصول إلى نتائج متميزة، بإتباع مجموعة من المعايير تُساهم في زيادة مستوى أداء المؤسسة، لذا تُساعد معايير وأهداف إدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص على تطوير إدارتها، وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، وبالتالي تحقيق العملية التعليمية وتوجيهها نحو الأفضل. لذا فإن تعزيز جهود مديري المدارس في إدارة المدرسة، من أهم العناصر الواجب التركيز عليها.

في حين توجد العديد من النماذج المرتبطة بإدارة التّميّز التي ذكرتها الزعبي، (2019) وجابر (2015)، والتي من أهمها النموذج الأوروبي EFQM للتّميّز (The European Foundation for Quality Management)، والذي يعرّف على أنه نموذج قائم على هدف أساسي وهو التّميّز، وضعته المنظمة الأوروبية عام 1988 من أجل تعزيز عمل المؤسسات الأوروبية في تحقيق رضا العملاء والزبائن، لتحفيز التنافس بين المؤسسات على المستوى العالمي. كذلك تتضمن أهم معايير هذا النموذج في المجال التربوي على القيادة، السياسة

والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد. لذا جاء نموذج EFQM الأوروبي من أجل رفع مستوى الأداء، لدى المؤسسات التربوية بدءاً بمديري المدارس، وصولاً إلى الطلبة الذين سيؤثرون إيجابياً على مجتمعهم، أيضاً لتعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات التربوية كافة، وتطوير القدرات المهنية وصولاً إلى الابتكار والإبداع من أجل تحقيق هذا التميز، بإتباع معايير كل من إدارة التميز والنموذج الأوروبي، الذي هو جزء لا يتجزأ منها.

2.1 مشكلة الدراسة

مع التطورات والتغييرات السريعة الحاصلة في العمل الإداري، أصبح من الواجب على مديري المدارس، مواكبة التطورات والتغييرات والتماشي معها من أجل تحقيق الأهداف التربوية، لذا من شأن مديري المدارس، اكتساب الأنماط الإدارية التي تؤدي بهم إلى التميز في أدائهم المهني والتربوي، وبالتالي سيصبحون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، مما يعزز من قدراتهم على الابتكار والإبداع في مجالهم. بالإضافة إلى كون (الباحث) مدير مدرسة، ويواجه العديد من المشكلات، مثل صعوبة تحقيق الخطط العامة، التي تضعها وزارة التربية والتعليم العالي، وصعوبة تحفيز جميع المعلمين والمعلمات، بالإضافة إلى مواجهة المعلمين العديد من المشكلات مثل صعوبة متابعة وتحفيز الطلبة كافة. لذا جاءت هذه الدراسة؛ للتعرف إلى واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من أجل التوصل إلى حلول خلاقية من شأنها تعزيز كفايات هؤلاء المديرين بالإبتعاد عن الأنماط الإدارية التقليدية، واستبدالها بالأنماط الإدارية الحديثة.

ولذا تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

3.1 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة المشرفة)؟

السؤال الثالث: ما واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين؟

4.1 فرضيات الدراسة

في ضوء المشكلة التي تناولتها الدراسة تكمن صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجهة المشرفة.

5.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرّف على واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، التخصص، والجهة المشرفة).

3. التعرّف على واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين.

4. الوصول إلى توصيات ومقترحات حول واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في المحاور التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية في حدوثها، وتُعد من الدراسات المهمة لكونها تتناول موضوع واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، لذا سعت هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية والفلسطينية التربوية بإطار نظري في مجال إدارة المدرسة الحديثة بتطبيق معايير التميّز عليها وفقاً لنموذج EFQM الأوروبي، وكذلك ستفيد الباحثين في اتخاذها كمرجعية لهم في أبحاثهم العلمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تأتي أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في أنها تُضيف بُعداً جديداً في تطوير إدارة التميز، وفقاً لنموذج EFQM في المدارس في منطقة الدراسة، كذلك فإن نتائجها ستفيد مديري المدارس في تطبيق معايير إدارة التميز وفقاً لنموذج EFQM الأوروبي، وستساعد المسؤولين وصناع القرار القائمين على تطوير العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للفت انتباههم حول تطبيق معايير إدارة التميز في المدارس الخاصة والحكومية، في منطقة الدراسة والمناطق الفلسطينية الأخرى، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس وتميزهم، والإستفادة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في كيفية استخدامها وتوظيفها بالشكل الصحيح، من أجل تطبيقها على مديري المدارس.

7.1 حدود الدراسة

تتضمن الدراسة الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على الكشف عن واقع إدارة التميز، وفقاً لنموذج

EFQM في المدارس في محافظة بيت لحم.

2. الحدود المكانية: يتمثل تطبيق هذه الدراسة في حدود مدارس محافظة بيت لحم الحكومية

والخاصة.

3. الحدود الزمانية: تقتصر نتائج هذه الدراسة في تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني من

العام الدراسي 2021/2022.

4. الحدود البشرية: تقتصر نتائج هذه الدراسة في تطبيقها على معلمي ومعلمات ومديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم.

ملاحظة: تم استثناء مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة بيت لحم؛ لعدم استطاعة الباحث تطبيق أدوات الدراسة في داخل هذه المدارس.

8.1 مصطلحات الدراسة

الإدارة: عرّفها عطية (2017) بأنها عبارة عن جهود تبذلها المؤسسات في تطوير، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ومراقبة مواردها المادية، والبشرية، والمالية، والتقنية، والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها بشكل أكثر فعالية.

ويعرّفها الباحث إجرائياً، على أنها عملية يمكن من خلالها استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة بهدف التطوير عليها، وتحقيق نتائج أفضل، والوصول إلى مستويات أعلى من الإنجاز.

التميز: عرّفها الفراء وسهمود (2015) أنها عبارة عن قدرة أية مؤسسة على الإبداع في مجالها المهني، والتطور في الأداء، وبناء أفكار جديدة، وتطوير خدماتها من حيث النوعية وليس الكمية فقط، من أجل تلبية جميع احتياجات المؤسسة داخلياً وخارجياً، وبالتالي تُصبح أكثر تميزاً عن غيرها، وتحقق الميزة التنافسية بجودة عالية من المستويات كافة.

ويعرفه الباحث إجرائياً، على أنه معيار متميّز ومتقرّد يسعى إلى تحقيق الأداء الإبداعي المبتكر للمؤسسة بهدف إنتاج مخرجات ذي مستوى عالي من الأداء، مما يعطيها ميزة عن باقي المؤسسات التي تتشابه معها في الأهداف.

إدارة التميّز: عرّفها الخصاونة (2018) بأنها عبارة عن نظام إداري يتضمن على مجموعة من المعايير التطويرية، والتي تسعى إلى الإستثمار في موارد المؤسسة التعليمية من أجل تحويلها إلى مخرجات ذات جودة عالية قادرة على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، وتسعى دائماً إلى تحقيق الكفاءة العالية والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها عبارة عن مجموعة من المعايير، التي تهدف إلى تطوير المؤسسة من أجل تميّزها في الأداء عن باقي المؤسسات، وذلك من خلال تعزيز الميزة التنافسية، وتعزيز قدرات ومهارات الموظفين فيها خاصة القادة من أجل الوصول إلى درجة عالية من الإتقان والإبداع، وتُقاس إجرائياً من خلال المقابلات والاستبيان.

نموذج EFQM: عبارة عن نموذج حديث يسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات، وتحقيق التميّز الإداري فيها، فهو يعتبر أحد أهم النماذج القائمة على التميّز الصادرة من European Foundation for Quality Management، المعروفة بإسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (الشوا، 2016).

محافظة بيت لحم: هي إحدى محافظات دولة فلسطين، وتقع بين محافظتي الخليل والقدس، وتمتد على هضبة ارتفاعها (750م) فوق مستوى سطح البحر، فهي جزء من سلسلة جبال فلسطين الوسطى، الممتدة من غور الأردن حتى البحر الميت (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني-وفا، 2021).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالإدارة، والتّميّز الإداري، من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، والأبحاث العلمية، والكتب والدوريات التي تطرقت لهذه المفاهيم، كما يتضمن هذا الفصل الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية وفيما يلي عرضاً لذلك.

1.2 نشأة الإدارة

يرجع تاريخ الإدارة إلى أكثر من 5000 سنة قبل الميلاد، وكانت الحضارة الفرعونية من الحضارات التي احتلت دوراً مهماً في مجال الإدارة والتنظيم، حيث وضعت نظام إداري حكومي تحت إشراف الملك، ثم يتدرج في تسلسل إداري من رئيس الوزراء، ومساعديه، ورجال الدين حتى الموظفين. كما استُخدم هذا النظام بهدف الإشراف على جميع المناطق التي تحتلها الدولة، ثم قامت الحضارة اليونانية بتطوير الفكر الإداري، حيث ظهرت الأعمال المتميزة، والجهود ذات المستويات العالية؛ نتيجة وجود قدرات إدارية وتنظيمية عالية لدى سكانها (وهب وعبدالله، 2019).

كما أضاف العقاب (2013) بأن أول ظهور لمفهوم الإدارة بمعناها كان عام 1911، وذلك مع بداية ظهور الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن العشرين، فكان

(Frederick Winslow Taylor) رائد الإدارة العلمي، ثم انتشرت الإدارة في العالم أجمع بعدما عُقد أول مؤتمر دولي في براغ عام 1924، وبعد ذلك تطورت الإدارة تطوراً هائلاً بعد نشوب الحرب العالمية الثانية، وكان هذا التطور من أساسيات ربح الحرب من قبل الولايات المتحدة الأمريكية، فهي كانت ترى بأن الإدارة الناجحة يمكنها استغلال الإمكانيات البشرية والمادية لديها، واستغلالها لصالحها في سبيل تحقيق أهدافها وبأقل الخسائر. كذلك فإن الإدارة في المجال التربوي يعتبر وليدة القرن العشرين، بغض النظر عن أن ممارستها وأساليبها الإدارية تقليدية، ولكن الإدارة التربوية كان هدفها التطور على أساس علمي، بالإعتماد على الصناعة وإدارة الأعمال منذ ظهورها حتى يومنا هذا.

2.2 مفهوم الإدارة

تُعرّف الإدارة على أنها توظيف القدرات البشرية والمادية في تحقيق الأهداف المخطط لها بأقل وقت، وجهد، وتكّلف، والحصول على أفضل النتائج، كما أنها عبارة عن مجموعة من عمليات يتم فيها التخطيط، والتنفيذ، والتنسيق، والتوجيه (عابدين، 2008 : 22).

كما عرّفت زروقي (2012) الإدارة على أنها فن الحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة، فهي عملية يتم فيها اتخاذ القرارات لتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المطلوبة.

كذلك فإن الإدارة عبارة عن نشاط تختلف عن غيرها من الأنشطة، فهي مسؤولة بشكل أساسي عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها المؤسسات، حيث أنها تعتبر من أكثر

الأنشطة المتعارف عليها في المجالات كافة سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية أو التربوية وغير ذلك (معوض ورزق، 2003).

في حين أشارت قرون (2017) بأن الإدارة عبارة عن عملية تنتج بفعل تفاعل القائمين عليها، فهي تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة من تخطيط، وتوجيه، وتنظيم، واتصال، ورقابة وغير ذلك. كما أنها توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المخطط لها، وتعتمد على موارد بشرية ومادية من الضروري استغلالها بالشكل الصحيح، حيث أنها تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها، ولا تعتبر ناجحة إلا في حال تم الوصول إلى الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة، وأعلى كفاءة، وأقل وقت.

يتضح من خلال التعاريف السابقة، أنّ مفهوم الإدارة لم يختلف كثيراً في تعريفه من قبل الباحثين، حيث اتفقوا على أن الإدارة تهدف بشكل أساسي، لتنظيم الخطط وتحقيقها بأقل وقت، وجهد، وتكلفة. لذا استنتج الباحث مفهوم خاص للإدارة، وهو أنها عبارة عن عملية تنظيمية وتخطيطية للخطط المستهدفة من أجل تحقيق أفضل النتائج، والوصول إلى مستوى أعلى من الأداء، وتحسين المهارات، والقدرات والإمكانيات للأفراد.

3.2 نشأة وتطور التميز

ظهرت نظرية التميز عام 1950 على يد Deming و Juran بهدف تنمية الإقتصاد في اليابان، بحيث قدّماها كمعيار أساسي للمؤسسات الأخرى. كما قامت بعد ذلك اليابان بإنشاء نموذج ديمينج عام 1951، والذي كان سبباً رئيساً في تطور الإدارة اليابانية. ففي عام 1980، قدّم Peter و Waterman نموذجاً مقترحاً لبناء استراتيجية، لتسهّل عملية اتخاذ القرارات من

أجل تشكيل النمط الإداري المتميز وهو (Skills, Style, Shared Mchinsey 7S Model) (Values, Strategy, Structure, Systems, Staff)؛ كونهما يُضيفان للمؤسسة أنظمة، وأنماط عمل، ومهارات، وموارد بشرية، وأهداف (آل مزروع، 2010).

كما جاء في آل مزروع ظهور نظرية Z عام 1981 من قبل Ouchi، والتي انتقدت فيه الفكر الإداري الذي يقوم عليه الغرب، وجعلت الكثير من المؤسسات الغربية أن تُغيّر أفكارها حول واقع الجودة، والذي هو خيار أساسي واستراتيجي للتميّز. أما في عام 1982 فقد قام كل من Peter و Waterman بتطوير نموذجهما Mckinsey 7S بعد كتابتهما لكتاب In Search of Excellence، وكان هذا الكتاب نقطة تحوّل في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة، وربطها بالتميّز، وبالتالي أصبح التركيز على التميّز بدلاً من جودة الخدمات. كذلك اعتبّر كل من الكاتبين Austin و Peter في كتابهما The Passion for Excellence لعام 1985 أنّ السبب في تميّز المؤسسات هو الموارد البشرية، وذلك من أجل التركيز على تلبية احتياجاتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، ووصولهم إلى القيادة. ففي عام 1987 قامت الحكومة الأمريكية بإنشاء نموذج، يُطلق عليه (مالكولم بالدريج)، ويعتمد على معايير التميّز في تطوير أداء مؤسساتها.

أما في العام الذي يليه أي 1988 قام Peter بإضافة فائدة للنموذج وهي التطوير المستمر للمؤسسات من خلال تعزيز القيمة المضافة، والجودة، والمرونة. أما في عام 1990 قامت شركة Xerox بالاعتماد على المبادئ التي وضعها ديمينج وحركة الجودة، ثم طوّرت نموذج للتميّز من ستة معايير، ثم قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM، عام 1991 بوضع نموذج للتميّز من خلال التطوير على معايير نموذجي كل من مالكوم وديمينج. كذلك قام كل

من Dahlagard و Dahlagard بتطوير نموذج بسيط ومتكامل، والذي اشتمل على معايير أساسية؛ لتحقيق التميّز وهي القيادة، والموارد البشرية، والشراكة، وفرق العمل، والعمليات، والمنتجات. وبعد ذلك قامت شركة تويوتا بتطوير نموذجاً عام 2004 من قبل Likert، يتضمن على العديد من المعايير وهي الفلسفة، والعمليات، والأشخاص، والشراكة، وحل المشكلات (Talla، 2018؛ والتميمي، 2012).

4.2 مفهوم التميّز

عرّف الزعبي (2019) أن التميّز عبارة عن أنشطة وممارسات متنوعة، يقوم بها الفرد من خلال التفاعل مع البيئة، والتكامل بين عناصر الإدارة، واستخدام الموارد بشكل فعّال، وبالتالي يحقق التميّز، ويصل إلى أعلى مستويات الأداء.

بينما رأى عطية (2017) أن التميّز عبارة عن قدرات تُميّز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات من حيث الإبداع والإبتكار، وترسيخ المفاهيم الحديثة، وتطبيقها، ورفع من مستوى الأداء، بهدف تحقيق أفضل النتائج، وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية بين هذه المؤسسات، ورفع من قيمتها ومكانتها من جميع المستويات.

كما يتفق Stock (2015) مع سابقه بأن التميّز عبارة عن مجموعة من القدرات، والقيم، والأنشطة التي تُساهم في تحقيق الإبداع والإبتكار، وتزيد من الدافعية للتنمية والتطور في جميع المؤسسات التي تسعى إلى رفع من مستوى جودتها.

كذلك أضاف Hashemy and Others (2016) بأن التّميّز يعني التّفوّق، والسعي لتحقيق الربح، والتنمية المستدامة، والتي لا تتحقق إلا من خلال التطوير على المعايير التي تتبعها أية مؤسسة، وتحديد المعايير الإدارية الناجحة، والسعي نحو تقييم الذات والأداء، من أجل الاستمرار في رفع مستوى الأداء، والوصول إلى الرضا الذاتي والوظيفي. في حين أشار Ghicajanu and Others (2015) إلى أنه حالة من النجاح والتقدم، تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، والوصول إلى النتائج المطلوبة مع مقارنتها بنتائج المؤسسات التنافسية، كما أنها تركز على تحقيق نتائج الأداء، ومستواه المرتفع خلال هذه الفترة، والحفاظ على هذه الحالة مدة أطول قدر الإمكان.

ومن خلال التعريفات السابقة استنتج الباحث، أنّ الدراسات التي تم ذكرها تتفق بأن الوصول إلى التّميّز بحاجة إلى السعي لتطوير أداء المؤسسة والموظفين فيها، ورفع من مستواها حتى تصل إلى التفرّد عن غيرها من المؤسسات. ونتيجة لما سبق فإن مفهوم التّميّز مُحدد من جميع الباحثين، ولا يوجد اختلافات كبيرة فيما بينهم، مما سهّل ذلك استنتاج مفهوم خاص لهذه الدراسة، وهو أنه معيار متميّز ومتفرد يسعى إلى تحقيق الأداء الإبداعي المبتكر للمؤسسة؛ بهدف إنتاج مخرجات ذي مستوى عالٍ من الأداء، مما يعطيها ميزة عن باقي المؤسسات التي تتشابه معها في الأهداف.

5.2 مبادئ التّميّز

بيّن كل من ديوب وآخرون (2018) والتيمي (2014) العديد من مبادئ التّميّز التي يمكن توضيحها في النقاط الآتية:

1. أن تركز على تلبية احتياجات العملاء، وخلق قيمة مستدامة لهم من خلال فهم وإدراك هذه الاحتياجات.
2. أن توجد قيادة قادرة على تحقيق الإنسجام، والأهداف المخطط لها، والتكيف، وإعادة التنظيم بناءً على ظروف بيئة العمل المغيرة من داخل المؤسسة وخارجها.
3. أن تركز على تحقيق النتائج المستهدفة من خلال العمل على تطوير السياسات، والأهداف، والإستراتيجيات، والخطط في الفترات الزمنية المخطط لها، وأن تكون قابلة للتغيير، ومرنة مع التغيرات الحاصلة من أجل إرضاء أصحاب المؤسسات.
4. أن تُنفذ سياسات، واستراتيجيات، وخطط المؤسسة بناءً على العمليات والحقائق الواضحة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي، ويُحسن من اتخاذ القرارات السليمة.
5. أن تسعى لتطوير الموظفين من خلال تحديد الخبرات والكفاءات اللازمة؛ من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة واستراتيجياتها، ثم القيام بتطويرهم، وتشجيعهم، وتدريبهم على تنمية شخصياتهم بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة.
6. أن تسعى نحو التعلّم الدائم من أجل خلق قدرات ومهارات قادرة على الابتكار، والإبداع، والتطور، وذلك من خلال أدائها الخاص، أو ما يقوم به المنافسون من أجل البحث عن الوصول إلى الأهداف، مما قد يؤدي إلى إعطاء قيمة ومكاسب مثمرة، لأصحاب المؤسسة، وتعزيز قدراتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى.
7. أن تعمل على إقامة شراكات وتطويرها؛ من أجل تحسين فعالية الأداء الوظيفي، والتي قد تكون من جانب العملاء، والمجتمع، والموردين، والمنافسين، وذلك من

خلال تبادل المعارف والخبرات والموارد، مما يؤدي إلى خلق علاقة مستمرة قائمة

على الثقة والاحترام والانفتاح، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

8. أن تتبنى أسلوب أخلاقي مسؤول من الناحية الاجتماعية للشركات، والسعي لفهم

احتياجات العملاء في المجتمع الخارجي وتحقيقها، والمساهمة في دعم المسؤولية

الاجتماعية من خلال التطوير على المشاريع والمبادرات التي تسعى إلى تنمية

المجتمع.

9. أن تتبنى مجموعة من القيم والالتزام بها من قبل المعنيين، في تحقيق توقعاتهم أو

رؤيتهم المستقبلية، وتحقيق التماسك بين رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها.

10. تحفيز أصحاب المؤسسات لاستعراض تجاربهم وخبراتهم في التميز، بإعتبارها

مؤسسات رائدة عالمياً قد تشجع المؤسسات الأخرى للحدو حذوها.

يتضح مما سبق بأن الباحثين شملوا مبادئ التميز التي من الضروري أن تتبناها

المؤسسات التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء الوظيفي، فهي تتمحور حول الموظفين

في المؤسسة، والمتعاملين معها كأولياء الأمور، والمديرين.

6.2 مستويات التميز

وضّح ديوب وآخرون (2018) مستويات التميز وقسموها إلى:

التميز على المستوى الفردي

يُتَّصَدُّ به قدرة الفرد على تحقيق المهام الوظيفية، بشكل صحيح وذات مستوى عالٍ، وتحقيق النتائج المستهدفة، وبالتالي يصل إلى درجات أعلى من الرضا الذاتي، ومن أجل تحقيق هذا التَّميِّز يجب على الفرد اتِّباع العديد من الاستراتيجيات كالمبادرة في القيام بعمل جديد وبأسلوب أكثر جودة، وبناء علاقات واسعة، من أجل الحصول على المزيد من المعارف، والسعي لإدارة ذاته، واتِّباع سياسة التبعية للوصول إلى التَّميِّز من خلال اللجوء لإتِّباع أساليب سليمة في التعامل مع القادة.

بينما أشار هلسه (2018) بأن عمليات المعرفة وإدارتها تُعطي للموظفين فرصة لتطوير قدراتهم، وإمكانياتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، كما أنها تدفعهم للعمل الجماعي التعاوني، وتبادل الخبرات والمعارف مع محيطهم، وبالتالي فإن ذلك يُساهم إلى تحقيق نتائج مميزة.

التَّميِّز على مستوى المؤسسة

يقوم هذا التَّميِّز على إشراك الموظفين، وتطويرهم، وتحفيزهم، من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، ولتحقيق ذلك يجب اتِّباع مجموع من الاستراتيجيات كمواجهة المشكلات والصعوبات في العمل، من خلال توفير فرص للتعلُّم المستمر، والسعي نحو تفادي الأخطاء قدر الإمكان، أيضاً تبنِّي أنشطة إضافية خارج المؤسسة؛ من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة. كذلك توفير برامج تدريبية تساعد على تعزيز قدرات الموظفين لحل المشكلات، إذ أنَّ هذه البرامج تعطي خبرات إضافية ترفع من مستوى التَّميِّز. وأيضاً تبنِّي مستويات إدارية متميِّزة في أدائها، وتُحَفِّز الموظفين على تحسين أدائهم، وبالتالي تكون قدوة حسنة لهم.

ذكر هلسه (2018) أيضاً بأن عمليات المعرفة وإدارتها تُساهم في تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة من خلال معرفة قدرات الموظفين وإمكانياتهم، من أجل التَّطوير عليها، واتخاذ القرارات

السليمة، وتسهيل العمليات، وتقليل الأخطاء، وحل المشكلات، والرفع من الجهود المبذولة، وصولاً إلى الابتكار والإبداع، والتطوير على الخدمات المقدمة للموظفين، وتعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرارات، والتقليل من تكلفة العمليات، وتعزيز دور العمل التعاوني، والسعي إلى تكامل البيانات والمعلومات.

وهنا أشار الباحثون بأن التميّز يشتمل على جانبين مهمين، من الضروري التركيز على كليهما، من أجل الوصول إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، والوصول إلى التميّز التنافسي، إذ إنه لا يمكن التركيز على جانب، وإهمال جانب آخر، فكلتا الجانبين مرتبطان معاً.

7.2 مفهوم إدارة التميّز

عرّفت الشوا (2016) في دراستها أنّ إدارة التميّز عبارة عن أنشطة يُديرها مديرو المدارس، بالتعاون مع الهيئة التدريسية، بهدف تحقيق مستويات عالية من الإبداع والابتكار في العمل، والرفع من مستوى أداء المدرسة، ومستوى ما تحقّقه من إنجازات تربوية وتعليمية متميّزة، وذلك بإتباع معايير النموذج الأوروبي للتميّز.

بينما أشار كل من العياشي وغياد (2019) والخصاونة (2018) إلى أنّ إدارة التميّز عبارة عن نظام إداري، يتضمن على مجموعة من المعايير التطويرية، والتي تسعى إلى الإستثمار في موارد المؤسسة التعليمية من أجل تحويلها إلى مخرجات ذات جودة عالية، قادرة على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، وتسعى دائماً إلى تحقيق الكفاءة العالية والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

كما بينَ الفراء وسهمود (2015) أنّ إدارة التّميّز عبارة عن مجموعة من الخطوات والمعايير التي تتبعها المؤسسات؛ لتحقيق النتائج المخطط لها مُسبقاً، إذ تحتاج إدارة المؤسسات إلى تفاعل مكوناتها مع بعضها البعض، من أجل الحصول على مخرجات متميّزة. أيضاً اتفق Al-Suhaimi (2012) مع التعريف السابق مُشيراً إلى أنّ إدارة التّميّز عبارة عن تحقيق وتنظيم وتنسيق عناصر أي مؤسسة بشكل متكامل، ومترابط، ومتفاعل فيما بينها؛ من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء الإداري فيها، وتحقيق أفضل النتائج التي تحقق الأهداف والتوقعات.

من خلال المفاهيم السابقة استنتج الباحث مفهوم خاص لإدارة التّميّز، إذ أنه عبارة عن مجموعة من المعايير التي تهدف إلى تطوير المؤسسة، من أجل تميّزها في الأداء، عن باقي المؤسسات، وذلك من خلال تعزيز قدرات ومهارات الموظفين فيها بالأخص القادة، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الإتقان والإبداع.

8.2 متطلبات إدارة التّميّز

تتمثل متطلبات إدارة التّميّز كما بيّنها التميمي (2012) في البناء الاستراتيجي للمؤسسة، وتبني منظومة واضحة وكاملة متكاملة من السياسات والإستراتيجيات، والخطط التي تُنظّم عملها، ووضع هيكلية تنظيمية مرنة، وإنشاء نظام حديث، ومتكامل للمعلومات، ولإعداد الموارد البشرية وتطويرها، ووضع نظام من أجل إدارة الأداء الوظيفي وتقييمه، وتبني قيادة فعّالة. بينما أضاف السيد (2020) متطلبات أخرى لإدارة التّميّز كالتوجه بالعملاء في تلبية احتياجاتهم، وتحقيق العمليات والتطوير عليها، وتعزيز العلاقات وتوسيعها، والسعي نحو التعلّم التنظيمي، والموائمة، والإنسجام. كما رأى آل المزارع (2010) بأن إدارة التّميّز بحاجة إلى تبني

مفهوم خاص لها، بما يتوافق مع طبيعتها، وأهدافها، ومسؤولياتها، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بناءً على أهدافها، وبما يتوافق مع سياساتها التي تدعم هذه الأهداف.

تبيّن من السابق أنّ المتطلبات التي ذكرها الباحثون من أجل الوصول إلى التّميّز في أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق مستوى متطور في أدائها وبشكل مستمر، تشمل على الأساسيات التي تحقق أفضل النتائج، والأهداف المخطط لها في المؤسسة.

9.2 إدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية

أشار كل من السيد (2020) وعطية (2017) بأنّ إدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية تواجه العديد من المتغيرات، مما يزيد حاجتها لمواجهتها، وأن تكون مرنة في التعامل معها، لذا فهي بحاجة إلى تطوير أدائها، لتصبح أكثر كفاءة وتميّز، وذلك من خلال توفير القدرات اللازمة، كتوظيف الكفاءات، والمهارات، والقدرات، والموارد المتاحة، من أجل توظيفها بشكل فعّال، وبالتالي فإنّ إدارة التّميّز تجعل هذه المؤسسات، تحقق الميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى. بالإضافة إلى أن إدارة التّميّز لها القدرة على تحقيق التكامل في مكونات المؤسسات التعليمية، وعناصرها، وجعلها أكثر تناسقاً وترابطاً، وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة بما يتناسب مع رغبات، وتوقعات المديرين.

استنتج الباحث من الأفكار السابقة، أنّ إدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية، عبارة عن مجموعة من المعايير التي تهدف إلى تطوير المدرسة من أجل تميّزها في الأداء عن باقي المدارس، وذلك من خلال تعزيز قدرات ومهارات الموظفين فيها خاصة المديرين؛ من أجل الوصول إلى درجة عالية من الإلتقان والإبداع.

10.2 أهداف إدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية

وضّح جاد الرب (2013) الأهداف التي تقوم عليها إدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية كما يأتي:

1. التّميّز التنافسي من خلال تحقيق، مستوى عالٍ من الجودة، والكفاءة، والإبداع.
2. استخدام الموارد المتاحة بالشكل المطلوب والأمثل، من أجل تقليل التكاليف، وزيادة مستوى الجودة.
3. التركيز على العناصر المهمة، من أجل تحقيق التّميّز التنافسي.
4. تطوير المؤسسة التّعليمية، للانتقال من المحلية إلى العالمية.
5. العمل على تطوير الخدمات المقدمة، وتطوير نظم الإدارة للأداء الوظيفي، من أجل تحقيق مميزات أفضل من المنافسين.
6. السعي لتحقيق منافع للمديرين، وتنمية العلاقات مع الموظفين في المؤسسة، وإدارتهم من أجل زيادة فرص الوصول إلى الأهداف المخطط لها.
7. السعي لإدارة العمليات، والأزمات، والجودة الشاملة، والفرص، والتهديدات، والمعرفة، والعلاقات القائمة بين الموظفين، والربحية والتكاليف، وتمكين الموظفين، ورأي المال الفكري، والإبداع والابتكار.

في حين بيّن عطية (2017) أن إدارة التّميّز تهدف إلى مساعدة المؤسسات التعليمية في تدعيم قدراتها، وإمكانياتها، وأيضاً مساعدتها على التفوّق عن غيرها من المؤسسات التّعليمية، التي تُقدّم خدمات مماثلة على المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية، من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية، والمعلوماتية. كذلك تحقيق

التطوير المستمر لخدماتها، ومواردها، بالإضافة إلى البحث عن الاختلاف بين المنافسين، والاهتمام بتقديم خدمات تعليمية أكثر تميّزاً، مع الاستجابة لمتطلبات عملاء المؤسسة وبالتالي تدعيم مكانتها التنافسية.

استنتج الباحث مما سبق بأن أهداف إدارة التميّز في المؤسسات التعليمية، متنوعة ومحددة، فمن أهم هذه الأهداف، تحقيق التميّز الوظيفي، والتنافسي، والأدائي، والمهاري، والمادي من أجل التطوير على خدماتها التي تقدمها للمنتفعين سواء داخلها أو خارجها.

11.2 خصائص إدارة التميّز في المؤسسات التعليمية

وضّح كل من الهاللي وغبور (2013) العديد من خصائص إدارة التميّز في المؤسسات التعليمية وهي كالآتي:

1. التطوير الدائم الذي يُساهم في رفع مستواها الإداري والوظيفي.
2. إنشاء علاقات مع جميع الجهات المرتبطة بالمؤسسة، وتنميتها بهدف زيادة فرص تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها.
3. تحديد وقياس العناصر المرتبطة بتطوير أداء المؤسسة.
4. إشباع رغبات الموظفين والطلبة بما تقدمه من خدمات.
5. تسعى إلى التقويم الذاتي لأدائها بشكل مستمر، من أجل تبيان نقاط القوة والضعف، وتحسين الأداء بناءً عليها.
6. تكشف عن القدرات التي تميّز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والسعي لتطويرها، وتنميتها لتحقيق أعلى استفادة.

في حين أضاف معاينة (2008) خصائص أخرى لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية، وتتمثل في سعيها إلى ربط إبداعات وقدرات المؤسسة مع إبداعات وقدرات الموظفين فيها، وذلك باستخدام التكنولوجيا، والتحرر من الرتابة في التفكير والأداء. كما أنها تُركّز على تطوير جودة المؤسسة من خطط، واستراتيجيات، وسياسات، وبرامج علمية، وبحثية، وهياكل تنظيمية، وطرق تقييمية لكل من الأداء الفني، والإداري، والأكاديمي في المؤسسات التعليمية.

كما أشار عطية (2017) إلى أنّ إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، تتصف بقدرتها على تقييم أدائها، ومراجعة أوضاعها من الداخل والخارج بشكل مستمر، وتعمل على تطوير قدراتها التنافسية، وتعديل أدائها للأفضل، بما يتناسب مع الأهداف المخطط لها، كما أنّها تحدد جوانب الضعف فيها والعمل على تصحيحها، وتعزز من جوانب القوة لديها.

اتّضح مما سبق بأن الباحثين اتفقوا على خصائص أساسية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية، والتي تستهدف الموارد البشرية الذين هم أساس نجاح أية مؤسسة تعليمية سواء أكانوا من المديرين، أو المعلمين والمعلمات، أو الطلبة، أو أولياء الأمور، أو المؤسسات المتعاونة، أو وزارة التربية والتعليم، وغيرها من المؤسسات التي لها صلة بهذه المؤسسات.

12.2 متطلبات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

ذكر عطية (2017) مجموعة من متطلبات إدارة التميز، الواجب توافرها في المؤسسات التعليمية، ومنها ضرورة تنمية مهارة الابتكار والإبداع، وتحفيزهما، وتوجيههما نحو الموظفين مع الالتزام بأخلاقيات العمل. كذلك التطوير على الأسلوب التفكير، والالتزام بالمنهجية العلمية؛ من أجل تسهيل القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة، والوصول إلى النتائج المطلوبة،

بالإضافة إلى قيام المؤسسة بالإندماج مع ما يحيط بها، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية سواء للموظفين فيها والمتعاملين معها.

بينما أضاف جاد الرب (2013) متطلبات أخرى لإدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية كوجود قيادة استراتيجية فعّالة قادرة على تحديد رؤيتها، وأهدافها المستقبلية، وإنشاء هياكل تنظيمية علمية مرنة من أجل تسهيل الأداء، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة. أيضاً ضرورة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة والذي يتضمن على المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وجودة المناخ العام، وبيئة العمل. بالإضافة إلى بناء استراتيجيات فعّالة تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه بشكل مستمر، وإنشاء نُظم فعّالة لتكنولوجيا المعلومات؛ لجمع المعلومات المرتبطة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، والتركيز على منظمات التعلّم، وإدارة المعرفة، وإمكانيات الموارد البشرية. إلى جانب التخطيط لوضع نُظم فعّالة تُساهم في تحفيز الموظفين، على تحقيق أفضل النتائج، وإنشاء نُظم فعّالة في تقييم الأداء من الجانبين الايجابي والسلبي، وضرورة اتباع المعايير الأخلاقية، والقيم من قبل المؤسسة والموظفين فيها، كذلك العمل على الكشف عما تتميّز به المؤسسة من قدرات محورية والتي تُساهم في رفع قيمتها، وضرورة تبني ثقافة التّميّز في المؤسسة؛ من أجل تحصيل أفضل النتائج، وتقديم خدمات جديدة ومتنوعة.

كما حدد Wall (2009) مجموعة من متطلبات التّميّز للمؤسسة التعليمية كتحديد خصائص التّميّز لدى مديري المؤسسات المتميزة مثل: النزاهة، والحسم، والأمانة، والثقة بالنفس، واللجوء إلى الأساليب القيادية، والاهتمام بالموظفين، والسعي للتطوير المستمر، والتركيز على الجودة. بالإضافة إلى تقوية عزم الإدارة للموظفين من خلال إدارة الأداء، ومتابعته، وتحفيزه، وتقديره. أيضاً من أساسيات نجاح إدارة التّميّز في هذه المؤسسات، هي التركيز على المتعاملين

معها، مع الاهتمام بالتطوير المستمر لخدماتها وبرامجها وأنشطتها. كذلك تطوير على عمليات إدارة الأداء للمؤسسة من تطبيق معاييرها، وأهدافها، ورؤيتها، بالإضافة إلى تحسين إدارة هذه العمليات، والتطوير على إمكانيات الموظفين وقدراتهم.

في حين بين الهلالات (2014) أن الطموح، والرؤية، والثقة بالنفس، والقدرة على معالجة المشكلات، والنقد الذاتي، والإدارة الفعّالة من أهم متطلبات إدارة التّميّز في المؤسسات التعليمية، حيث رأى بأنّ الطموح يرتبط بالمبادرة في تحقيق أفضل النتائج، أما الرؤية فقصدها البرامج والعمليات والخطط التي يمكن من خلالها تحقيق التوقعات المستقبلية، في حين أن ثقة المؤسسة بقدراتها وبقدرة موظفيها مهمة في إنجاز مهامها بشكل ممتاز، وأن القدرة على معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة متطلب أساسي للوصول إلى التّميّز. بالإضافة إلى أن النقد الذاتي والاعتراف بالأخطاء تعكس تحمّل المؤسسة للمسؤولية، وأن القيادة الإدارية الفعّالة تحقق إدارة متميّزة لأية مؤسسة تعليمية تلتزم بها.

13.2 واقع إدارة التّميّز في المؤسسات التربوية الفلسطينية

تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية في فلسطين العديد من التّحديات، التي تُعيق من إدارتها للتّميّز بالرغم من سعيها لتطوير مستواها الأدائي ومستواها المعرفي؛ من أجل أن تتميّز عن المؤسسات الأخرى، فبيّنت زعرب (2020) وجود العديد من المشكلات الداخلية، في هذه المؤسسات كعدم وجود إدارة للوقت، وبالتالي إهداره بشكل غير سليم، وتهميش دور التقنيات الحديثة، وتطبيقها كأساسيات مهمة في المؤسسة، والاعتماد على المعايير التقليدية، والتركيز على متطلبات الحاضر وإهمال المستقبل، وعدم وجود تناسق بين أهداف المؤسسة ورؤيتها مع

أداء العاملين فيها. كما ذكرت زعرب أن المؤسسات التربوية تسعى إلى تشجيع الكوادر البشرية نحو التّميّز، وتطوير أدائهم من خلال تقديم جوائز لهم، وذلك لإستكشاف القدرات الإبداعية والإبتكارية، ومن الجوائز التي مُنحت للأداء المتميز في المؤسسات التربوية الفلسطينية هي جائزة فلسطين الدولية للتميّز والإبداع لسنة 2013، والتي من أهدافها تطوير معايير للتميّز في المجتمع الفلسطيني حول معنى الإبداع.

في حين ذكر سهود (2013) تحديات أخرى لإدارة التّميّز في المؤسسات التربوية الفلسطينية، كعدم وجود معايير واضحة لإدارة وتخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين فيها، وعدم معرفة المقومات الأساسية لنجاح برامج التّميّز، وعدم وجود فكرة واضحة عن مفهوم التّميّز وكيفية إدارته، وعدم وجود تناسق وتوافق بين متطلبات التّميّز وإدارته مع الخطط المعمول بها.

كما حدد صقر (2016) مُعيقات أخرى لإدارة التّميّز في المؤسسات التربوية في فلسطين، ومنها معوقات تنظيمية، كعدم وضوح الأهداف والرؤية للمؤسسة، وقلة مرونة الهيكل التنظيمي، كذلك معوقات بشرية تتمثل في القيادة التي تقوم على القمع، والترهيب، والعقاب، عند عدم تحقيق العاملين ما يُطلب منهم، وعدم وجود رغبة في إحداث تغييرات. أيضاً هنالك معيقات مالية كقلة وجود رأس مال؛ لتوفير متطلبات إدارة التّميّز، وقلة الترشيح في الأموال وبالتالي هدرها، كما توجد معوقات تكنولوجية أو تقنية، تتمثل في ضعف دقة قواعد المعلومات، وضعف الاستثمار في التقنيات الحديثة، والاستمرار في استخدام وتطبيق البرامج والأنظمة الإلكترونية القديمة.

14.2 النموذج الأوروبي EFQM للتميز

1.14.2 مفهوم النموذج الأوروبي EFQM للتميز ونشأته

وضّحت الزعبي (2019) أنّ مفهوم النموذج الأوروبي للتميز يعتبر أحد أهم نماذج التميز الذي أخذ شهرة واسعة من قبل المؤسسات: كونه يعتمد على معايير محددة، في تقييم الأداء، ونتج من فعاليات الاتحاد الأوروبي عام 1988، ويرى بأن التميز في الأداء يخدم فئة المستفيدين، ويحقق المنفعة لأصحاب المؤسسات، والمشرفين عليها، والموظفين فيها، والأفراد والمجتمع ككل. كما يقوم هذا النموذج على اتباع القيادة، السياسات، والاستراتيجيات، والموظفين، واستثمار العلاقات، وإدارة العمليات في المؤسسة.

كما أشار الشوا (2016) إلى أن مفهوم النموذج الأوروبي للتميز عبارة عن نموذج حديث يسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات، وتحقيق التميز الإداري فيها، ويعتبر أحد أهم النماذج القائمة على التميز الصادرة من European Foundation for Quality Management المعروفة بإسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

أيضاً اتفق كل من Ninlawan (2015) و Miguel (2010) مع الباحثين السابقين إذ أشاروا إلى أن هذا النموذج من أبرز النماذج التابعة للتميز المستخدمة في الوقت الحالي، ويستند إلى قاعدة أساسية استنبطت من فكر الجودة الشاملة وهي التميز، والتي نتجت مع تأسيس المنظمة الأوروبية عام 1988 من أجل تحقيق الرضا للفئة المستفيدة، وتحقيق التميز التنافسي على مستوى العالم.

بينما اتفق كل من جابر (2015) وسهمود (2013) بأن النموذج الأوروبي للتميز، يقوم على التميز في الأعمال، وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، وتستخدمه المؤسسة من أجل عمل تقييم ذاتي لأدائها، والوصول إلى التميز والإبداع، وتعزيز القدرات التنافسية لدى المؤسسة.

2.14.2 مزايا النموذج الأوروبي EFQM للتميز

بيّن سهمود (2013) أن هناك مجموعة من المزايا لهذا النموذج تتمثل في المحافظة على نتائج متميزة من خلال تحقيق نتائج، تُلبّي احتياجات المؤسسة على المدى القريب والمدى البعيد، وإضافة قيمة للفئة المستفيدة من خلال معرفة احتياجاتهم وتلبيتها، وخلق مستقبل قائم على الإستدامة من خلال تعزيز الأداء، من أجل نهضة المجتمعات وبالتأثير إيجابياً فيها، وتطوير القدرة التنظيمية من خلال السعي لتغيير حدودها التنظيمية الداخلية والخارجية، وتعزيز القدرة على الإبداع والإبتكار من خلال التطوير الفعال والمستمر القائم على منهجية واضحة، وتعزيز القيادة من خلال إثبات قيمها وأخلاقتها، وتعزيز القدرة على المرونة في العمل من خلال تحديد الاستجابة للتهديدات والفرص، والوصول إلى النجاح من خلال تعزيز مواهب الموظفين والأفراد وقيمهم التمكينية.

في حين أشار كل من العياشي وغياد (2019) ومنظمة EFQM (2012) إلى أنّ هذا النموذج يُستخدم في العديد من المجالات لمميزاته الكثيرة كإرضاء المتعاملين، والحصول على قادة مبدعين ومتميزين، وإدارة التغيير، والوصول إلى مستويات أعلى من الجودة، وتنمية الإحساس بالفخر لزيادة الدافعية نحو تحقيق الأفضل، والإعتماد على مبدأ الإبتكار، وتعزيز

الحس المشترك داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتحفيز الموظفين وتوطيد علاقتهم مع مديري المؤسسة، واستخدام البيانات والمعلومات، وإدارة العمليات بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، والتقليل من الأخطاء والمشكلات المتكررة، والوصول إلى نتائج متميزة في تحقيق أموالٍ جيّدة، وتحقيق الاستدامة، والتركيز على تحقيق التّوقعات، والتّفاعل مع التّغيرات البيئية. كما أنها تُساعد القادة والمسؤولين في وضع الاستراتيجيات الواضحة، وتطوير قدرتهم وثقافتهم بالاعتماد على مبدأ التّميّز، وأيضاً تُعطي رؤية واضحة في تطبيق الاستراتيجية، وتزوّد الموظفين بالمدخلات، وتعزز قدرتهم على المشاركة في التطوير.

نستنتج مما سبق بأن الباحثين اتفقوا على مزايا النموذج الأوروبي EFQM، الذي يعتبر إحدى النماذج المهمة للتمييز، وأن هذه المميزات تعزز من أداء المؤسسة، التي توظف هذا النموذج داخلها، للتفاعل مع كل ما يحيط بها، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج المتوقع تحقيقها.

3.14.2 معايير النموذج الأوروبي EFQM للتمييز

بيّن كل من الزعبي (2019) والخصاونة (2018) و Talla (2018) والفرا وسهمود (2015) أن للنموذج الأوروبي EFQM للتمييز معايير مهمة، من الضروري اتّباعها من أجل تحقيق هذا التميّز في المؤسسات التي تعتمده، وهي المعايير المتعلقة في التمكين أو الممكنات، والتي تتضمن العديد من العناصر، وستوضح كما يأتي:

1. القيادة عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المؤسسة، وتُطبّق من خلال

وضع رؤية ورسالة للمؤسسة، وتنمية الثقافة التنظيمية، والمشاركة الفعّالة في التطوير

على الأنظمة العملية والتعليمية، والتواصل الفعال بين مديري المدارس مع المعلمين والطلبة والمجتمع ككل.

2. السياسات والاستراتيجيات الذي يُمثّل الإطار العام للمؤسسة، الذي يُوضع بعد تبني رؤية المؤسسة ورسالتها، وتسعى إلى تطبيق هذه الرؤى، وتطوير أهداف هذه المؤسسة من خلال وضع توقعات مستقبلية، والمراجعة والتحديث بشكل مستمر، وتقييم الأداء والقيام بأبحاث ودراسات من أجل الحصول على معلومات كافية، لممارسة التميّز المؤسسي والوصول إلى الإبداع، ووضع إطار عام من أجل تنفيذها، ومدى نشرها ومستوى الإعلام بخصوصها.

3. الموظفون ويعتبرون من العناصر المهمة لتحقيق معايير التمكن، فالموظفون هم أساس المؤسسة، فمن خلالهم يمكن لها أن تُميّز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، لذا من أجل أن تحقق هذا التميّز من الضروري العمل على تطوير معارف وقدرات الموظفين وإنتاجيتهم، بشكل فردي وجماعي من خلال التدريب المستمر، وتقديم المكافآت على انجازاتهم من أجل تحفيزهم للاستمرار في العمل، وذلك لصالح المؤسسة، والعمل على تحسين مستوى إدارتهم، وتمكينهم من أجل المشاركة المستمرة، وترسيخ علاقات قائمة على التواصل والاتصال والحوار بينهم وبين إدارة المؤسسة.

4. الشراكات والموارد المتعلقة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية، لجميع المستفيدين داخلياً وخارجياً، من المديرين، والمعلمين، والطلبة، وأهالي الطلبة، والمجتمع ككل، لذا يمكن اتباع آليات لإدارة الشراكات الداخلية والخارجية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة المرافق، والمباني، والمعدات، والتجهيزات، والمواد، كذلك إدارة الموارد التكنولوجية، وإدارة المعلومات والمعرفة.

5. العمليات، ويمكن إدارتها من خلال دراسة منهجيتها، والتنظيم عند تصميمها، واتباع أساليب إبداعية، والعمل على تطوير الخدمات، بناءً على احتياجات الفئة المستهدفة، والعمل على تقوية العلاقة بين الفئة المستهدفة.

أما المعيار الثاني الذي بيّنه الباحثون يتعلق بعناصر النتائج، والتي ترتبط بما تحققه المؤسسة، وتتكوّن من أربعة عناصر وهي كما يأتي:

1. رضا الفئة المستهدفة، ويتم ذلك من خلال إدراك هذه الفئة، وتفاعل المؤسسة معهم، ومعرفة آرائهم حول ما تقدمه لهم بالإعتماد على الدراسات الاستقصائية، أيضاً اتباع اجراءات وأنشطة من أجل تحقيق الرضا لديهم.

2. رضا الموظفين، ويتم من خلال إدراكهم وتقييمهم للمؤسسة، ومستوى رضاهم، واتباع اجراءات وأنشطة داخلية من أجل رصد، وفهم، وتطوير أدائهم، وتحقيق رضاهم.

3. خدمة المجتمع، فمن خلال إدراك المجتمع لما تقدمه المؤسسات له من خدمات تُلبّي احتياجاته، ومعرفة تأثير هذه المؤسسات فيه، وعلى رضاه عنها يمكن تحقيق النتائج المتميزة.

4. نتائج الأداء الرئيسية، فمن خلال معرفة الإجراءات التي تحقق للمؤسسة النجاح والتميز، ومعرفة الإجراءات التشغيلية التي تستخدم في رصد، وفهم، وتطوير نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة يمكن تحقيق النتائج المتميزة.

كما اتفق كل من Saada (2013) ومنظمة EFQM (2012) بأن القيادة تتضمن تحديد اتجاهات المؤسسة، من أجل تحقيق هدفها ورؤيتها، والاعتماد على مجموعة من النتائج من أجل مراجعة ومتابعة التقدم الحاصل، مع إدارة توقعات أصحاب المؤسسات على المدى القريب

والمدى الطويل، وفهم القدرات الأساسية للمؤسسة وتطويرها، والخضوع للمسألة حول أدائها بشكل مستمر وواضح، وخلق أفكار جديدة؛ من أجل تشجيعها على الابتكار والإبداع، والعمل على مواكبة التغييرات من أجل ضمان التميّز المستمر. كما أن الاستراتيجيات من أجل تحقيقها بشكل متميز بحاجة إلى قيام المؤسسة بجميع احتياجاتها، وحصر توقعاتها من أجل تطوير هذه الاستراتيجيات، ومقارنة أدائها بالمعايير مع المعايير المتصلة بها من أجل معرفة نقاط القوة ومجالات التطوير، ووضع استراتيجيات واضحة من أجل تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وتحديد النتائج الرئيسية المطلوبة في مجال تحقيق التقدم والتطور لرؤية المؤسسة، وتطبيق هذه الاستراتيجيات كعمليات ومشاريع وهيكل تنظيمية متوازنة مع رؤيتها.

كذلك أشارت منظمة EFQM (2012) إلى أنه من أجل تحقيق التميّز، فإن الموظفين بحاجة إلى خطط استراتيجية، وهيكل تنظيمية، وتقنيات جديدة، وعمليات رئيسية، وبخاجة إلى تحديد مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وإفساح المجال لهم للإبداع والابتكار، دون وضع قيود عليهم وبالتالي المساهمة في زيادة قدرتهم على مواجهة التحديات بشكل سريع، وتوضيح لهم اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة؛ من أجل أن يساهموا في نجاحها بشكل مستمر، وتحفيزهم للمشاركة في تطوير المؤسسة من خلال تقدير جهودهم. بالإضافة إلى أنّ قطاع الشركات والموارد، من الضروري أن يتماشى مع استراتيجيات واحتياجات المؤسسة، ووضع مخططات، ومتابعة المراقبة، وإعداد التقارير، والمراجعات المالية؛ بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال العامة، وضمان المساءلة، كذلك اعتماد الاستراتيجيات في إدارة المباني، والمعدات، والمواد بشكل مستدام من الناحيتين المالية والبيئية، وإدارة الأنظمة التكنولوجية، ومواردها لتحقيق الاستراتيجيات، وتزويد المسؤولين بمعلومات كافية وواضحة؛ لاتخاذ القرارات المناسبة، وذلك من أجل الوصول إلى التميّز. كذلك من أجل تحقيق التميّز من

الضروري وضع إطار من العمليات الرئيسية؛ لتحقيق الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة، والعمل على مراجعة فعالية العمليات في تحقيق هذه الاستراتيجيات.

تبيّن من السابق أن المؤسسة التي تستخدم النموذج الأوروبي EFQM للتمييز، من الضروري أن تكون على دراية تامة بالمعايير التي يلتزم بها هذا النموذج، من أجل اتّباعها بشكل دقيق وواضح؛ للوصول إلى هدفها، وتحقيق رؤيتها كما هو مطلوب ومتوقّع.

15.2 الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتمّ تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، تالياً عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث، إلى الأقدم، على النحو الآتي:

1.15.2 الدراسات العربية

سعت دراسة زعرب (2020) إلى معرفة درجة توافر أبعاد إدارة التّميّز في المدارس الخاصة، بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين فيها، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (277) عيّنة من المعلمين والمعلمات، وتم التّوصّل إلى العديد من النتائج من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة توافر أبعاد إدارة التّميّز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة تُعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، والمحافظة، كما وجدت فروق بين من يدرّسون المرحلة الأساسية الدنيا، ومن يدرّسون المرحلة الأساسية العليا في جميع أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين يدرّسون المرحلة الأساسية الدنيا.

كذلك هدفت دراسة السيد (2020) للبحث في متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك عن طريق جمع المعلومات اللازمة من خلال السجلات، والوثائق المهمة، والدراسات المتعلقة بالبحث مع دراسة العوامل، والقوى المؤثرة فيها، وتحليلها، وإعادة تركيبها، وتفسيرها.

أيضاً توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية هو ضرورة وجود مجموعة دقيقة ومكاملة من الأهداف والغايات، تكون قادرة على مواجهة التحديات، والمتغيرات المحيطة بالمؤسسات التعليمية، مع توافر الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، وأيضاً إدارة فعالة للعلاقات، وتوافر قدر كبير من قناعة القيادات، وانتشار الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة، مع وجود نظام وآليات لاستقطاب الكوادر البشرية، ثم الاستمرار في التطوير والتحسين والتعلم والنمو، وأخيراً تحقيق سبل الاستفادة من نتائج تقييم الأداء.

هدفت دراسة العياشي وغياد (2019) للبحث في مميزات وخضائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات كأداة لجمع المعلومات مع صناع القرار والجهات المسؤولة عن موضوع الدراسة بالأخص المؤسسات التعليمية، إذ استنتجت هذه الدراسة إلى أن تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها أصبح أمراً ضرورياً، وبالتالي الاستفادة من الخبرات والمعارف المتمثلة في الفاعلية والكفاءة الأكبر، وذلك بعد أن أصبح مدخل إدارة التميز أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير كفاءة المؤسسات التعليمية، ورفع قدرتها على مواجهة التغيرات الحاصلة التي تحيط بها.

كما هدفت دراسة الزعبي (2019) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM للتميز الإداري، إذ أن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على 45 مديراً ومديرة، بواقع 21 مديراً، و24 مديرة، وتم اختيارها بالطريقة

العشوائية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري الإداري في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM بلغ (3.88)، وبدرجة مرتفعة، كذلك تراوحت الأوساط الحسابية لمجالات الدراسة بين (3.79 – 3.97)، وكان ترتيب المجالات تبعاً لقيم أوساطها الحسابية على التوالي كما يلي: الممارست الإدارية، والقيادة المتميزة، والخدمات المقدمة للمجتمع، والاستراتيجيات والسياسات، إذ احتل مجال الممارسات الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط (3.97) وبدرجة مرتفعة، ثم في المرتبة الثانية القيادة المتميزة بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة الخدمات المقدم للمجتمع بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة مرتفعة.

أيضاً هدفت دراسة الحرازين (2019) إلى التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على 248 عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في قطاع غزة، والتي تم اختبارها بالطريقة العشوائية. كما توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج وهي وجود موافقة بدرجة مرتفعة على أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة بوزن نسبي (74.3%)، أيضاً وجود موافقة بدرجة مرتفعة على مجال إدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة بوزن نسبي (69%). وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أبعاد

ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة.

في حين سعت دراسة عبد اللطيف (2018) للبحث في درجة تحقيق معايير التّميّز في المؤسسات التّعليمية، خاصة في وكالة الغوث الدولية بفلسطين في غزة وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر المعلمين، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على (420) معلماً ومعلمةً، وبناءً عليها تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة التقدير الكلية لمعايير التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين يقع عند مستوى متوسط حسابي (4.17)، بوزن نسبي (83.40%) وهي درجة عالية. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث.

كما هدفت دراسة الخصاونة (2018) للتعرف إلى واقع تطبيق معايير إدارة التّميز، لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة بحثية، ووزعت على عينة من (62) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، حول تطبيق معايير إدارة التّميّز في المؤسسات التّعليمية، في قسبة إربد تعزى لمتغيرات كل من الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن

المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في القصة- إربد بلغ (3.73) وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة التميز؛ جاء بعد القيادة المتميزة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.99)، وفي المرتبة الثانية السياسات والاستراتيجيات بمتوسط (3.94)، وفي المرتبة الثالثة الممارسات الإدارية بمتوسط حسابي (3.90)، وجميعها بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع بمتوسط (3.84)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.91) وبدرجة مرتفع.

أيضاً هدفت دراسة عطية (2017) إلى تحديد الأسس الفكرية، لمدخل إدارة التّميّز التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وفق نموذج EFQM الأوروبي للتمييز في المدارس الخاصة، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة بحث، وتكوّنت عيّنة الدراسة من 127 مديراً، بنسبة بلغت (14.32%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وعدد (764) معلماً، بنسبة بلغت (6.46%) من مجتمع الدراسة، وتم التوصل إلى العديد من النتائج، أهمها توافر معايير إدارة التّميّز التنظيمي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM للتمييز بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، حيث جاء معيار قيادة المدرسة في المرتبة الأولى، يليه معيار الشراكات والموارد المتاحة، ثم معيار سياسات المدرسة واستراتيجياتها، ثم نتائج الأداء الرئيسية، ثم الموارد البشرية، يليه معيار العمليات والخدمات، ثم معيار نتائج المجتمع، وأخيراً جاء معيار نتائج العاملين في المرتبة التاسعة. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات المديرية والمعلمين في العينة قيد البحث حول درجة توافر معايير التميز التنظيمي وفق نموذج EFQM الأوروبي للتمييز، وذلك لصالح المديرين.

بينما سعت دراسة صقر (2016) إلى البحث في واقع إدارة التّميّز في الجامعات الفلسطينية الواقعة في محافظات غزة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، وتم اختيار عينة دراسة مجموعها (168) من رؤساء الأقسام في الجامعات، وبناءً عليها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية، لإدارة التّميّز يُعزى لمتغير القسم، ومنتغير المؤهل العلمي، ومنتغير سنوات الخدمة. أيضاً أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لدرجة توافر إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة، بلغ (3.62)، وبوزن نسبي (72.46%). كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية، لإدارة التّميّز يُعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، لصالح الجامعة الإسلامية.

كما هدفت دراسة الشوا (2016) إلى البحث في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميّز EFQM، وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة والتي وزعت على (476) عيّنة من المعلمين والمعلمات، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية. كذلك أظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج، أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المديرين لإدارة التّميّز، وفق النموذج الأوروبي EFQM للتميّز، تُعزى لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات

تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المديرين لإدارة التميز، وفق النموذج الأوروبي EFQM للتميز، تُعزى لمتغير المديرية في جميع مجالات الاستبانة، باستثناء مجالي السياسات والاستراتيجيات، والعمليات الإدارية، وذلك لصالح مديرية شرق غزة مقارنة بمديرية الغرب، أما بالنسبة لمديرتي غرب غزة وشمال غزة فلا يوجد بينهما فروق، وكذلك الأمر بالنسبة لمديرتي شرق غزة وشمال غزة.

كذلك سعت دراسة جابر (2015) إلى البحث في واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية. إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار 173 عينة من الموظفين التابعين للفئة الإشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني، لعام 2014/2013، في مؤسسات قطاع غزة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. أيضاً توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج مهمة وهي أن واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (3.252) ووزن نسبي (65.039) وهو بدرجة متوسطة، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والعمر. أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة كل من الفراء وسهمود (2015) وسهمود (2013) إلى البحث في واقع إدارة التميّز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتمييز EFQM، من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، ووزّعت على 116 عيّنة، وتم التّوصل إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى، لعناصر إدارة التميّز تقل عن 60%، بالإضافة إلى أنها توصلت إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميّز المتمثلة في القيادة، والسياسات، والاستراتيجيات، والعاملين (الموارد البشرية)، والعمليات، والشركات والموارد، ورضا الفئة المستهدفة، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية، بما يقل عن 60%.

2.15.2 الدراسات الأجنبية

سعت دراسة نصّار وريماوي (2022) للبحث في درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على 252 عينة من الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية في غزة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. كما تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والوظيفة، واللقب، وسنوات الخبرة، والتأهيل.

كما هدفت دراسة طّلاع وآخرون (2018) للتعرف إلى واقع مستوى الأداء العام للتميّز في الجامعات الفلسطينية في غزة، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ووزعت 135 عينة على القيادة الجامعية في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية في غزة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية. كما توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن هنالك درجة عالية من نتائج الأداء العام للتميز في الجامعات الفلسطينية، وأن المجالات الفرعية لنتائج الأداء العام للتميز كانت بالترتيب التالي: مؤشرات الأداء الكلي، المعايير الداخلية للجامعات الفلسطينية.

سعت دراسة نزلوان (2015) للتعرف إلى استراتيجيات إدارة التّميّز في مدارس التعليم الأساسي في مدارس تايلاند بهونج كونج، إذ اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية، ووزعت على (400) عيّنة من أصل 3700 معلم ومعلمة يعلمون في 171 مدرسة تابعة للمدارس الخاصة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن استراتيجيات إدارة التّميّز للمدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة - مكتب لجنة التعليم الأساسي بلغت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.5%)، كذلك وجد اهتمام المدارس بتحسين نوعية التعليم، والتي تشمل على القيم والواجبات، أيضاً وجد اهتمام بتنمية المهارات الأكاديمية والمهنية، وتطوير المناهج، وتطوير عملية التعلم، وتطوير كفاءات المعلمين والعاملين في مجال التعليم، ودعم المسار الوظيفي للمعلم والعاملين، وتوسيع الفرص التعليمية للمتعلمين.

كما هدفت دراسة غيكاجانوا وآخرون (2015) إلى البحث في التّميّز نحو الأعمال والعناصر المهمة المرتبطة بالمؤسسة في مدينة بيتروشاني في رومانيا، والمعايير التي يمكن من

خلالها تحليل المؤسسات لتحقيق التّميّز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلات مع عدد من الخبراء والمنظمات المرتبطين بموضوع التّميّز، وتطبيقهم لبرنامج EFQM الأوروبي للتمييز، إذ تم التوصل إلى ضرورة أخذ القرارات السليمة ووضع خطط استراتيجية وادارتها، وتحفيز العاملين، والتركيز على أخلاقيات الإدارة والثقافة التنظيمية للمؤسسة، والمسؤولية الاجتماعية، واتخاذ الإجراءات البيئية اللازمة.

كذلك سعت دراسة سعادة (2013) للتعرف إلى درجة تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي EFQM للتمييز في مؤسسة التعليم العالي، واعتماد الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية في الجامعة الإسلامية بغزة كحالة دراسية. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدامت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعه على (64) من الموظفين الإداريين والأكاديميين في الكلية كعينة للدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. كذلك توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة، ومن أهمها بلوغ مستوى الأداء القيادي في الكلية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج ما يُقارب 75.9%، كما أن نتيجة المعايير الفرعية المطبقة لهذا النموذج، متقاربة مع معيار القيادة، إذ بلغت نسبة تطبيق معيار تفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى 79.1%، يليه معيار تطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات المعنية، والتي بلغت نسبتها 77.2%، يليه معيار دراسة جهود القادة في تطبيق النظام الإداري والتطوير عليه، والذي بلغ ما نسبته 75.9%، ثم معيار جهود القادة في تعزيز روح المنافسة بنسبة 73.9%، وأخيراً معيار دعم وتشجيع القادة للموظفين والسعي لنشر ثقافة التّميّز بنسبة 73.8%.

في حين هدفت دراسة السهيمي (2012) للبحث في إدارة الجودة والتّميّز وممارساتها في جامعة الملك سعود، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على عيّنة مكونة من (125) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وتم التوصل الى العديد من النتائج أهمها، أنّ تطبيق ممارسات إدارة الجودة والتّميّز، يعزز من مستوى أداء الهيئة التدريسية في الجامعة.

3.15.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

أفادت الدراسات السابقة العربية والأجنبية الدراسة الحالية بإطار نظري بما يتعلق بإدارة التّميّز ونظام EFQM الأوروبي، كذلك أعطت الدراسات السابقة فكرة عن كيفية كتابة منهجية البحث أو الطريقة والإجراءات، وكيفية تصميم أدوات الدراسة، والمعالجات الإحصائية. كما اتفقت أهداف بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى معرفة واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM، كدراسة صقر (2016)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الفرا وسهمود (2015)، ودراسة سهمود (2013). أيضاً اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الذي اعتمدت عليه جميع الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الاستبيان كأحدى أهم أدوات الدراسة في جمع المعلومات. كما أن هذه الدراسة تميّزت عن الدراسات السابقة بأنها اعتمدت على المقابلات في جمع المعلومات. في حين اختلفت عدد عينة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، إذ تراوحت ما بين (62) فرداً إلى (476) فرداً، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بما يتعلق بمقاييس الدراسة، التي تقيس درجة إدارة التّميّز. كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة الخمسة (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة)، وأيضاً اختلفت في مكان إجرائها، وحجم العينة.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تميّزت من حيث متغيراتها عن الدراسات السابقة، التي لم تعتمد على الدراسات السابقة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، التخصص، والجهة المشرفة)، وتميّزت بأنها طُبقت في محافظة بيت لحم، والتي اختلفت مع الدراسات السابقة، وتميّزت هذه الدراسة من حيث أدواتها عن الدراسات السابقة، حيث تم استخدام أداة المقابلة إلى جانب أداة الاستبانة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحقيق الدراسة، من خلال تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، وتحديد عينة الدراسة، وطريقة اختيارها، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة)، وإجراءات بنائها وتطويرها، والخطوات اللازمة للتأكد من صدق الأدوات وثباتها، والمقاييس التي استخدمت فيها لجمع البيانات، والإجراءات التطبيقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما في الواقع، ثم تحليلها، وتفسيرها؛ لأنه الأنسب لهذا النوع من الدراسات.

2.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم، وقد بلغ عدد مديري المدارس الحكومية (134) مديراً ومديرة،

فيما بلغ عدد مديري المدارس الخاصة (40) مديراً ومديرة، بمجمل (174) مدير ومديرة مدرسة. كما بلغ عدد المعلمين (2930) معلماً ومعلمة، إذ بلغ عدد معلمي المدارس الحكومية (2170) معلماً ومعلمة، بينما بلغ عدد معلمي المدارس الخاصة (760) معلماً ومعلمة في محافظة بيت لحم، وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم للعام الدراسي 2022/2021.

3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (497) معلماً ومعلمة من مديرية بيت لحم، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة من خلال استخدام برنامج حساب العينة (Monkey Survey)، ويبين الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم، حسب متغيراتهم الديموغرافية. كما تم استخدام العينة القصدية لاختيار عينة أداة المقابلة، والتي تكونت من (11) مديراً ومديرة.

1.3.3 وصف متغيرات أفراد عينة أداة الاستبانة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وكانت نسبة للذكور 26.7%، ونسبة للإناث 73.3%، كما يبين الجدول متغير سنوات الخبرات، أن نسبة لأقل من 5 سنوات 13%، وأن نسبة ما بين 5 إلى 10 سنوات 35.1%، وأن نسبة لأكثر من 10 سنوات 51.9%، بينما متغير المؤهل العلمي، أن نسبة لأقل من البكالوريوس 5%، وأن نسبة للبكالوريوس 81.2%، وأن نسبة لأعلى من بكالوريوس 13.8%، كذلك متغير التخصص أن نسبة للعلوم الإنسانية 65.2%، وأن نسبة للعلوم التطبيقية 34.8%، في حين متغير الجهة المشرفة يبين أن نسبة الحكومية 74.5%، ونسبة الخاصة 25.5%.

الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	132	26.7%
أنثى	365	73.3%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	64	13%
5-10 سنوات	176	35.1%
أكثر من 10 سنوات	257	51.9%
المؤهل العلمي		
أقل من بكالوريوس	22	5%
بكالوريوس	406	81.2%
أعلى من بكالوريوس	69	13.8%
التخصص		
العلوم الإنسانية	324	65.2%
العلوم التطبيقية	173	34.8%
الجهة المشرفة		
حكومية	371	74.5%
خاصة	126	25.5%

4.3 أدوات الدراسة

استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهما:

1. الاستبانة

قام الباحث بإعداد استبانة مقسّمة إلى جزئين، من أجل تحقيق أغراض الدراسة وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات، التي اهتمت بالبحث عن إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM كدراسة زعرب (2020)، ودراسة عبد اللطيف (2018)، ودراسة الخصاونة (2018)، دراسة عطية (2017)، وذلك لغايات قياس واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. حيث تكوّنت الاستبانة بصورتها الأولية، كما يبينها ملحق (2) وهي على النحو الآتي:

القسم الأول: ويمثل المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل في متغيرات الدراسة وهي (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة المشرفة).

القسم الثاني: ويتكون بصورته النهائية من (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات، لقياس واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين على النحو الآتي:

*المجال الأول: القيادة: من فقرة (1-9).

*المجال الثاني: السياسات الإستراتيجية: من فقرة (10-17).

*المجال الثالث: إدارة الموارد البشرية: من فقرة (18 - 26).

*المجال الرابع: إدارة العمليات: من فقرة (27 - 34).

وقد قام المبحوثون بالإجابة عن الفقرات بعد توزيعها عليهم إلكترونياً، وفق تدرج ليكرت الرباعي الذي يعبر عن مدى تطبيق كل فقرة كما يأتي: موافق بشدة وأعطيت درجة (4)، موافق وأعطيت درجة (3)، ومعارض وأعطيت درجة (2)، ومعارض بشدة وأعطيت درجة (1).

2. المقابلة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة، والإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة "ما واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المديرين؟" فقام الباحث بإعداد أسئلة المقابلة، وقد اعتمد الباحث على إجراء المقابلات "المقابلة المقننة"، والتي تعتمد على إعداد أسئلة موحدة، لجميع الأفراد الذين سيتم مقابلتهم، واعتمد الباحث الأسئلة المفتوحة، حيث أجريت جميع المقابلات عبر الهاتف؛ بسبب اتخاذ إجراءات الوقاية مع انتشار فيروس كورونا، وقد تم خلال جميع المقابلات طرح الأسئلة بوتيرة تسلسل الأسئلة على كل المديرين، كما أن هذه الأسئلة تتوافق مع مجالات واقع إدارة التميز الأربعة التي عرضت في الاستبيان من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالدور القيادي الذي يؤديه المدير، والسياسات والاستراتيجيات التي يتبعها في تحقيق الأهداف الإدارية، والأهداف التربوية المرتبطة بالمعلمين حول مدى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق الميزة التنافسية لديهم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق العملية الإدارية والعملية التربوية، وكانت الأسئلة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل تحقيق رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

السؤال الثالث: هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك.

السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

السؤال السادس: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟

5.3 صدق أداتي الدراسة

بعد القيام بتصميم أداتي الدراسة بصورتها الأولية، تم التحقق من صدقها بالطرق الآتية:

1. صدق المحكمين:

للتحقق من صدق الأداتين، حيث فقرات الاستبانة وأسئلة المقابلة الموضوعية تقيس ما وضعت لأجله، ومدى تغطيتها لجوانب إدارة التميز وفق نموذج EFQM، تم عرض الأداتين على مجموعة من المحكمين المختصين وعددهم (9) محكم/ة ملحق (3)، وقد تواصل الباحث مع المحكمين عبر البريد الإلكتروني، وطلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة وأسئلة المقابلة، من حيث مدى قدرة الأداتين، على قياس الهدف، الذي وضعه لأجله، ومدى ملائمة أداتي الدراسة لمستوى الفئة التي سيُطبق عليها، ووضوح العبارات وسلامة اللغة، وإضافة أو حذف أي فقرة يرونها مناسبة.

وبعد جمع الاستبانات المحكّمة، تم إعادة ترتيب الفقرات في المجال الأول للاستبانة، فأصبحت أكثر تسلسلاً، كما تم إجراء بعض التعديلات لبعض الفقرات الأخرى، ووفقاً للتعديلات التي أجريت على الاستبانة أصبحت بصورتها النهائية (34) فقرة كما يُشير ملحق (4). من ناحية أخرى تم التحقق من صدق أداة الاستبانة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون، لفقرات

الاستبانة، مع الدّرجة الكلية للأداة (0.001)، واتضح وجود دلالة احصائية في جميع فقرات

الاستبانة، ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات، والجدول (2.3) يبين ذلك.

جدول (2.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة التّميز وفق

نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيم R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيم R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيم R	الدالة الإحصائية
1	0.497	0.000	13	0.408	0.000	25	0.398	0.000
2	0.588	0.000	14	0.392	0.000	26	0.359	0.000
3	0.458	0.000	15	0.405	0.000	27	0.440	0.000
4	0.496	0.000	16	0.462	0.000	28	0.378	0.000
5	0.454	0.000	17	0.449	0.000	29	0.446	0.000
6	0.451	0.000	18	0.481	0.000	30	0.436	0.000
7	0.525	0.000	19	0.402	0.000	31	0.504	0.000
8	0.498	0.000	20	0.342	0.000	32	0.466	0.000
9	0.398	0.000	21	0.395	0.000	33	0.461	0.000
10	0.467	0.000	22	0.482	0.000	34	0.500	0.000
11	0.379	0.000	23	0.370	0.000			
12	0.360	0.000	24	0.421	0.000			

دالة إحصائية عند 0.001

6.3 ثبات الدراسة

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الاستبانة، من خلال حساب ثبات مجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، بتطبيقها على عينة استطلاعية عددها 20 معلم ومعلمة، وكانت الدرجة الكلية لواقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين (0.966)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الأداة بثبات يفيد أغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية. كما تم التحقق من ثبات المقابلات من خلال طرح الأسئلة على بعض من المدراء، وكان عددهم 3 مدراء.

جدول (3.3) نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة	9	0.906
السياسات الإستراتيجية	8	0.881
إدارة الموارد البشرية	9	0.890
إدارة العمليات	8	0.908
الدرجة الكلية	34	0.966

7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

*متغيرات مستقلة

1. متغير الجنس.
 2. متغير سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات ومن 5 – 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات).
 3. متغير المؤهل العلمي: (أقل من بكالوريوس وبكالوريوس وأعلى من بكالوريوس).
 4. متغير التخصص: (العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية).
 5. متغير الجهة المشرفة: (حكومية وخاصة).
- *المتغير التابع: واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

8.3 إجراءات الدّراسة

تتمثل إجراءات الدّراسة بإتباع الإجراءات الآتية:

1. الحصول مشروع البحث على موافقة الجهات ذات العلاقة في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.
2. إعداد أدوات الدّراسة وتحكيمها، من ثم تصميم الأداة الأولى (الاستبانة) إلكترونياً عبر تطبيق Google Forms؛ بسبب انتشار جائحة كورونا في حدود منطقة الدراسة، التي أعاقت من توزيع الاستبيان ميدانياً.

3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم، وإرساله لمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.

4. تم حصر مجتمع الدراسة واختيار العينة.

5. قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً، على عينة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2021، وقد تم إعطائهم الفرصة والوقت الكافي للإجابة.

6. إغلاق الاستبانة الإلكترونية، بعد الوصول للعدد المطلوب للعينة البالغ 497 استجابة.

7. إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة ومعالجتها بواسطة رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، وإعداد الرسالة بصورتها النهائية حسب تعليمات كلية الدراسات العليا.

8. إجراء مقابلات مع مدراء المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم، والتي تم تحليلها وربطها مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان، ثم تفسيرها، والتوصل إلى النتائج النهائية.

9. إرسال الدراسة الحالية إلى مدقق لغوي من أجل فحصها من الأخطاء اللغوية والإملائية.

9.3 المعالجات الإحصائية

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي، للوصول إلى وصف أفراد العينة، وتحليل نتائج الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمعالجات الإحصائية المناسبة. وقد تمت المعالجة الإحصائية

للبيانات، باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار t-test، واختبار تحليل التباين الأحادي Anova، ومعامل الثبات كرونباخ الفا Cronbach Alpha، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences. وقد تم الاعتماد على الدرجات التالية: منخفضة من 1 - 2:00، ومتوسطة من 2.01 - 3:00، ومرتفعة من 3.01 - 4. كما تم الاعتماد على المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة:

طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{1 - 4} = 1$

3 متوسط البدائل

طول الفئة = 1 وإضافته إلى نهاية كل فئة

وبذلك تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	من 1 - 2.00
متوسطة	2.01 - 3.00
عالية	3.01 - 4

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث حول موضوع الدراسة "واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين"، وبيان أثر كل المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الاستبانة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وعرض نتائج أداة المقابلة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول (نتائج الاستبانة)

ما واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، التي تعبّر عن واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، ويبينها الجدول (1.4).

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

مجالات أداة الدراسة.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	القيادة	1.94	0.403	منخفضة	98.9%
2	السياسات الإستراتيجية	1.99	0.293	منخفضة	99.3%
3	إدارة الموارد البشرية	2.03	0.326	متوسطة	98.9%
4	إدارة العمليات	1.98	0.309	منخفضة	99%
	الدرجة الكلية	1.99	0.332	منخفضة	99%

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.99) وانحراف معياري (0.332).

وهذا يدل على أن واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة منخفضة، وبنسبة مئوية (99%). ولقد حصل مجال "إدارة الموارد البشرية" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.03) بدرجة متوسطة، يليه مجال "السياسات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (1.99) بدرجة منخفضة، ومن ثم مجال "إدارة العمليات" بمتوسط حسابي (1.98) بدرجة منخفضة، يليه مجال "القيادة" بمتوسط حسابي

(1.94) بدرجة منخفضة، وتبين أن الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة جاءت درجة "منخفضة".

أما بخصوص فقرات مجالات أداة الدراسة، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تُعبّر عن مجالات أداة الدراسة.

المجال الأول: القيادة

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تُعبّر عن مجال القيادة.

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.94) وانحراف معياري (0.403)، وهذا يدل على أن مستوى القيادة جاء بدرجة "منخفض" وبنسبة مئوية (98.9%).

كما تشير النتائج في الجدول (2.4) أن معظم الفقرات جاءت بدرجة "منخفض" باستثناء فقرة "يبنى مدير المدرسة ثقافة داعمة للتميز" على متوسط حسابي (2.01)، يليها فقرة "يعمل مدير المدرسة على غرس الصفات القيادية لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (2.00).

جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال القيادة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يُوقّر مدير المدرسة بيئة عمل مشجعة للتميز	1.91	0.299	منخفضة	%98.6
2	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة	1.85	0.323	منخفضة	%99.2
3	يعالج مدير المدرسة الأزمات بمهنية عالية	1.93	0.381	منخفضة	%98.8
4	يبنى مدير المدرسة ثقافة داعمة للتميز	2.01	0.365	متوسطة	%99.2
5	يُسهّم مدير المدرسة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى المعلمين	1.97	0.378	منخفضة	%99.2
6	يُسهّم مدير المدرسة في تعزيز الإنتماء الوظيفي لدى المعلمين	1.93	0.397	منخفضة	%99
7	يُهيئ مدير المدرسة البيئة المواتية لعملية التغيير	1.98	0.342	منخفضة	%98.4
8	يعمل مدير المدرسة على غرس الصفات القيادية لدى المعلمين	2.00	0.387	منخفضة	%98.4
9	يدعم مدير المدرسة المقترحات والمبادرات المتميزة من قبل المعلمين	1.90	0.327	منخفضة	%99
	الدرجة الكلية	1.94	0.403	منخفضة	%98.9

المجال الثاني: السياسات الإستراتيجية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات الاستبانة التي تُعبّر عن مجال السياسات الإستراتيجية.

**جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال السياسات الإستراتيجية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
10	يُعد مدير المدرسة استراتيجياته وفق أهدافه المحددة في ضوء معايير التميز	1.94	0.212	منخفضة	%99.4
11	يضع مدير المدرسة سياسات وتوجيهات داعمة للأداء المتميز	1.97	0.293	منخفضة	%99.4
12	يحرص مدير المدرسة على عمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل الموضوعية لضمان التميز في الأداء	2.04	0.301	متوسطة	%99.6
13	يحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل بأقل وقت وجهد	2.00	0.304	منخفضة	%99.4
14	يُحفّز مدير المدرسة العمل الجماعي	1.92	0.334	متوسطة	%99.4
15	يُقيّم مدير المدرسة استراتيجية العمل باستمرار لمعرفة مدى كفاءتها	2.00	0.319	متوسطة	%99
16	يضع مدير المدرسة استراتيجية ذات مستوى عالٍ من الجودة	2.04	0.275	متوسطة	%98.8
17	يضع مدير المدرسة الاستراتيجيات بناءً على احتياجات المعلمين	2.01	0.306	متوسطة	%99.2
	الدرجة الكلية	1.99	0.293	منخفضة	%99.3

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مجال السياسات الإستراتيجية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.99) وانحراف معياري (0.293)، وهذا يدل على أن مستوى السياسات الإستراتيجية جاءت بدرجة "منخفض" وبنسبة مئوية (99.3%).

كما تشير النتائج في الجدول (3.4) أن الفقرات جاءت بدرجة "متوسط ومنخفض" وحصلت الفقرتان "يحرص مدير المدرسة على عمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل الموسوعة لضمان التّميز في الأداء" و "يضع مدير المدرسة استراتيجية ذات مستوى عالٍ من الجودة" على أعلى متوسط حسابي (2.04)، ويليهما فقرة "يضع مدير المدرسة الاستراتيجيات بناءً على احتياجات المعلمين" بمتوسط حسابي (2.01)، وحصلت الفقرة "يُحفّز مدير المدرسة العمل الجماعي" على أقل متوسط حسابي (1.92).

المجال الثالث: إدارة الموارد البشرية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات الاستبانة التي تُعبّر عن مجال إدارة الموارد البشرية.

يلاحظ من الجدول (4.4) أدناه، الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مجال إدارة الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.03) وانحراف معياري (0.326)، وهذا يدل على أن مستوى إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة "متوسط" وبنسبة مئوية (98.9%).

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
18	يُطوّر مدير المدرسة مهارات المعلمين خاصة الإبداعية منها	2.00	0.278	منخفضة	%99
19	يستقطب مدير المدرسة المعلمين المتميزين	2.07	0.334	متوسطة	%99
20	يُعزّز مدير المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين	2.04	0.337	متوسطة	%99.2
21	يُنمّي مدير المدرسة الحوار الفعال مع المعلمين	2.05	0.370	متوسطة	%99.2
22	يؤفّر مدير المدرسة الإمكانيات اللازمة لتمكّن المعلمين من أداء عملهم بشكل متميز	1.99	0.308	منخفضة	%99
23	يؤفّر مدير المدرسة برامج تدريبية نوعية للمعلمين	2.06	0.298	متوسطة	%99
24	يُشجّع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم.	2.03	0.328	متوسطة	%99
25	يُوظّف مدير المدرسة التكنولوجيا المتقدمة في تطوير أداء المعلمين	1.98	0.322	منخفضة	%99.2
26	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط وتطويرها	2.01	0.361	متوسطة	%97.8
	الدرجة الكلية	2.03	0.326	متوسطة	%98.9

كما تشير النتائج في الجدول (4.4) أن غالبية الفقرات جاءت بدرجة "متوسط" وحصلت الفقرة "يستقطب مدير المدرسة المعلمين المتميزين" على أعلى متوسط حسابي (2.07)، ويليهما الفقرة "يُوفّر مدير المدرسة برامج تدريبية نوعية للمعلمين" بمتوسط حسابي (2.06)، وحصلت الفقرة "يُوظّف مدير المدرسة التكنولوجيا المتقدمة في تطوير أداء المعلمين" على أقل متوسط حسابي (1.98).

المجال الرابع: إدارة العمليات

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات الاستبانة التي تُعبّر عن مجال إدارة العمليات.

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مجال إدارة العمليات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.98) وانحراف معياري (0.309)، وهذا يدل على أن مستوى إدارة العمليات جاءت بدرجة "منخفضة" وبنسبة مئوية (99%).

كما تشير النتائج في الجدول (5.4) أن معظم الفقرات جاءت بدرجة "منخفضة" وحصلت الفقرة "يُطبق مدير المدرسة معايير مُعلنة معتمدة في إدارة عملياته مثل معايير إدارة الجودة والتّميّز" على أعلى متوسط حسابي (2.02)، وحصلت الفقرة "يضع مدير المدرسة خطة أنشطة واضحة الأهداف" على أقل متوسط حسابي (1.92).

جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال إدارة العمليات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
27	يضع مدير المدرسة خطة أنشطة واضحة الأهداف	1.92	0.255	منخفضة	%99
28	يُتابع مدير المدرسة اللجان المدرسية الخاصة بكل نشاط	1.99	0.351	منخفضة	%99.2
29	يُوجّه مدير المدرسة المعلمين نحو استخدام استراتيجيات التدريس المتميز	1.95	0.306	منخفضة	%99
30	يُطبق مدير المدرسة معايير مُعلنة معتمدة في إدارة عملياته مثل معايير إدارة الجودة والتميز	2.02	0.302	متوسطة	%98.8
31	يُوظّف مدير المدرسة نتائج تقييم الطلبة بما يخدم العملية التعليمية	1.99	0.306	منخفضة	%98.8
32	يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على أداء المهام وفق معايير إدارة التميز	1.99	0.320	منخفضة	%99
33	يُحفّز مدير المدرسة المعلمين على إدارة الصفوف الدراسية بطريقة إبداعية	1.98	0.324	منخفضة	%99
34	يُصمّم مدير المدرسة عملياته وإجراءاته في ضوء احتياجات المعلمين	1.98	0.306	منخفضة	%99
	الدرجة الكلية	1.98	0.309	منخفضة	%99

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التّميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتّخصص، والجهة المشرفة)؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس".

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "t"، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، كما هو في جدول (6.4).

يتبين من خلال جدول (6.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية (0.827)، ومستوى الدلالة (0.536) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

جدول (6.4) نتائج اختبار "t" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيادة	نكر	132	1.97	0.383	0.687	0.612
	أنثى	365	1.93	0.345		
السياسات الإستراتيجية	نكر	132	2.00	0.310	0.371	0.522
	أنثى	365	1.98	0.287		
إدارة الموارد البشرية	نكر	132	2.27	0.308	0.498	0.534
	أنثى	365	2.02	0.333		
إدارة العمليات	نكر	132	2.05	0.276	1.754	0.478
	أنثى	365	1.95	0.317		
الدرجة الكلية		497	1.02	0.319	0.827	0.536

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص الفرضية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما هو في جدول (7.4).

يتبيّن من خلال جدول (7.4)، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية، والتي بلغ فيها الانحراف المعياري (0.340) للدرجة الكلية، وللتحقق من دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما يظهر في الجدول (8.4).

جدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.451	1.73	64	أقل من 5 سنوات	القيادة
0.353	2.05	176	من 5 - 10 سنوات	
0.355	1.94	257	أكثر من 10 سنوات	
0.353	1.82	64	أقل من 5 سنوات	السياسات الإستراتيجية
0.248	2.08	176	من 5 - 10 سنوات	
0.293	2.00	257	أكثر من 10 سنوات	
0.433	1.85	64	أقل من 5 سنوات	إدارة الموارد البشرية
0.274	2.12	176	من 5 - 10 سنوات	
0.326	2.02	257	أكثر من 10 سنوات	
0.441	1.68	64	أقل من 5 سنوات	إدارة العمليات
0.261	2.09	176	من 5 - 10 سنوات	
0.292	2.19	257	أكثر من 10 سنوات	
0.340	2.00	497	الدّرجة الكلية	

جدول (8.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات واقع إدارة

التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	4.96	2	2.483	7.103	0.001
	داخل المجموعات	150.71	494	0.306		
	المجموع	155.13	496	2.789		
السياسات الإستراتيجية	بين المجموعات	3.13	2	1.565	5.464	0.015
	داخل المجموعات	142.21	494	0.287		
	المجموع	145.34	496	1.852		
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	4.28	2	2.140	6.676	0.03
	داخل المجموعات	157.59	494	0.319		
	المجموع	161.87	496	2.459		
إدارة العمليات	بين المجموعات	4.95	2	2.479	8.219	0.004
	داخل المجموعات	148.22	494	0.300		
	المجموع	153.71	496	2.779		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.33	2	2.166	6.865	0.0125
	داخل المجموعات	149.68	494	0.303		
	المجموع	154.01	496	2.469		

يلاحظ من الجدول (8.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.865)، ومستوى الدلالة (0.0125) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص الفرضية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو في جدول (9.4).

يتبيّن من خلال جدول (9.4)، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة، والتي بلغ الانحراف المعياري فيها (0.342) للدرجة الكلية، وللتحقق من دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما يظهر في الجدول (10.4).

جدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر

المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.413	2.00	22	أقل من بكالوريوس	القيادة
0.347	2.01	406	بكالوريوس	
0.381	1.93	69	أعلى من بكالوريوس	
0.268	2.08	22	أقل من بكالوريوس	السياسات الإستراتيجية
0.323	1.96	406	بكالوريوس	
0.308	1.97	69	أعلى من بكالوريوس	
0.298	1.93	22	أقل من بكالوريوس	إدارة الموارد البشرية
0.316	2.03	406	بكالوريوس	
0.459	1.97	69	أعلى من بكالوريوس	
0.326	2.04	22	أقل من بكالوريوس	إدارة العمليات
0.296	1.98	406	بكالوريوس	
0.370	1.97	69	أعلى من بكالوريوس	
0.342	2.00	497	الدرجة الكلية	

جدول (10.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	3.02	2	0.168	0.478	0.07
	داخل المجموعات	175.94	494	0.356		
	المجموع	178.96	496	0.524		
السياسات الإستراتيجية	بين المجموعات	0.46	2	0.235	0.551	0.05
	داخل المجموعات	144.87	494	0.293		
	المجموع	145.33	496	0.528		
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.375	2	0.187	0.551	0.006
	داخل المجموعات	161.415	494	0.328		
	المجموع	161.79	496	0.515		
إدارة العمليات	بين المجموعات	0.424	2	0.216	0.672	0.007
	داخل المجموعات	159.623	494	0.309		
	المجموع	160.074	496	0.525		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	41.081	2	0.201		0.0332
	داخل المجموعات	160.462	494	0.321		
	المجموع	201.543	496	0.522		

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (0.522)، ومستوى الدلالة (0.0332) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص".

تم فحص الفرضية الرابعة باستخدام اختبار " t " والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، كما هو في جدول (11.4).

يتبيّن من خلال جدول (11.4)، أن قيمة " t " للدرجة الكلية (1.708)، ومستوى الدلالة (0.404) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

جدول (11.4) نتائج اختبار "t" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد

عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت

لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيادة	علوم إنسانية	324	1.94	0.345	1.558	0.439
	علوم تطبيقية	173	2.00	0.370		
السياسات الإستراتيجية	علوم إنسانية	324	1.96	0.301	1.755	0.300
	علوم تطبيقية	173	2.04	0.272		
إدارة الموارد البشرية	علوم إنسانية	324	1.99	0.326	1.665	0.448
	علوم تطبيقية	173	2.08	0.323		
إدارة العمليات	علوم إنسانية	324	1.94	0.293	1.856	0.429
	علوم تطبيقية	173	2.04	0.332		
الدرجة الكلية		497	2.00	0.320	1.708	0.404

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة".

تم فحص الفرضية الخامسة باستخدام اختبار "t" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، كما هو في جدول (12.4).

يتبيّن من خلال جدول (12.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية (0.649)، ومستوى الدلالة (0.133) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

جدول (12.4) نتائج اختبار "t" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر

المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيادة	حكومية	371	1,95	0,320	0.791	0.043
	خاصة	126	1.92	0.458		
السياسات الإستراتيجية	حكومية	371	2.00	0.264	0.604	0.205
	خاصة	126	1.96	0.369		
إدارة الموارد البشرية	حكومية	371	2.02	0.291	0.568	0.204
	خاصة	126	2.02	0.429		
إدارة العمليات	حكومية	371	1.98	0.275	0.635	0.08
	خاصة	126	1.97	0.308		
الدرجة الكلية		497	1.97	0.339	0.649	0.133

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (نتائج المقابلة)

"ما واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد قام الباحث بإجراء (11) مقابلة مع مديري ومديرات المدارس، حيث تم من خلالها طرح (6) أسئلة منبثقة من السؤال الثالث، ثم قام الباحث بجمع تكرارات استجابات أفراد عينة المقابلة وترتيبها تنازلياً.

السؤال الأول: ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول رقم (13.4).

يلاحظ من جدول رقم (13.4) أدناه، الذي يُعبّر عن استجابات وتكرارات أفراد عينة المقابلة، حول السؤال الأول: ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟، أنّ جميع مديري المدارس يضعون رسالة، وأهداف، ورؤية لمدرستهم، لكن ضمن آليات مختلفة، إذ أنّ أعلى نسبة تكرارات كانت "تربية جيل واعٍ وفَعّال"، وبلغت (9) تكرارات بنسبة (81.8%)، ثم جاء ثانياً "توفير برامج تنموية وإبداعية متطورة"، وبلغت (8) تكرارات بنسبة (72.7%)، وقد جاء ثالثاً "توفير بيئة آمنة"، وبلغت (7) تكرارات بنسبة (63.3%)، ثم جاءت رابعاً "تعزيز التعاون"، فبلغت (5) تكرارات بنسبة (45.4%)، وأخيراً جاءت "توفير قيادة تربوية متطورة"، والتي بلغت تكرار واحد بنسبة (9.09%).

جدول (13.4) نتائج السؤال الأول ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة عن السؤال ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟	الرقم
%100			
%81.8	9	تربية جيل واعٍ وفعال	1.
%72.7	8	توفير برامج تنموية وإبداعية متطورة	2.
%63.6	7	توفير بيئة آمنة	3.
%45.4	5	تعزيز التعاون	4.
%9.09	1	توفير قيادة تربوية متطورة	5.

السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها، من أجل تحقيق رسالة

مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما

هو في جدول (14.4).

جدول (14.4) نتائج السؤال الثاني ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل

تحقيق رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

الرقم	الإجابة عن السؤال: ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل تحقيق رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟	التكرارات	النسبة المئوية
			100%
1.	إعداد خطة مدرسية تربوية وإدارية	9	81.8%
2.	تنظيم الأعمال الإدارية والتربوية	6	54.5%
3.	متابعة الخطة	5	63.6%
4.	التقويم والتقييم	5	45.4%
5.	اعداد برامج	1	9.09%
6.	الإشراف على المنظومة التعليمية	1	9.09%
7.	تشكيل فريق عمل	1	9.09%

يلاحظ من جدول (14.4) أدناه، الذي يُعبّر عن استجابات وتكرارات أفراد عيّنة المقابلة

حول السؤال الثاني: "ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل تحقيق رسالة

مدرستك ورؤيتها وأهدافها"، أنّ جميع مديري المدارس يتبعون استراتيجيات وسياسات إدارية من أجل تحقيق رسالة، وأهداف، ورؤية لمدرستهم بطريقة فعّالة، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت "إعداد خطة مدرسية تربوية وإدارية"، وبلغت (9) تكرارات بنسبة (81.8%)، ثم جاء ثانياً "توفير برامج تنموية وإبداعية متطورة"، وبلغت (8) تكرارات بنسبة (72.7%)، وقد جاء ثالثاً "تنظيم الأعمال الإدارية والتربوية"، وبلغت (6) تكرارات بنسبة (54.5%)، ثم جاءت رابعاً كل من "متابعة الخطة" و"التقويم والتقييم"، وبلغت (5) تكرارات بنسبة (45.4%)، وأخيراً جاءت "إعداد برامج" و"الإشراف على المنظومة التعليمية" و"تشكيل فريق عمل"، والتي بلغت تكرار واحد بنسبة (9.09%).

السؤال الثالث: هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك. للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (15.4).

يلاحظ من جدول (15.4) الذي يُعبّر عن استجابات وتكرارات أفراد عينة المقابلة حول السؤال الثالث: هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك، أن جميع مديري المدارس يضعون إطاراً زمنياً من أجل تحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية بطريقة فعّالة، لكن ضمن آليات مختلفة، إذ أنّ أعلى نسبة تكرارات كانت "توزيع الأعمال وفق جدول زمني" و"عمل تقييم"، وبلغت (9) تكرارات بنسبة (81.8%)، ثم جاء ثانياً "متابعة المعلمين الشهرية"، وبلغت (6) تكرارات بنسبة (54.5%).

جدول (15.4) نتائج السؤال الثالث هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات

الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك.

الرقم	الإجابة عن السؤال: هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك.	التكرارات	النسبة المئوية
1.	توزيع الأعمال وفق جدول زمني	9	%81.8
2.	عمل تقييم	9	%81.8
3.	متابعة المعلمين الشهرية	4	%54.5

السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما

هو في جدول (16.4).

يلاحظ من جدول (16.4) الذي يُعبّر عن استجابات وتكرارات أفراد عينة المقابلة حول

السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟، أنّ

جميع مديري المدارس يعملون على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية بطريقة

فعالة، لكن ضمن آليات مختلفة، إذ أنّ أعلى نسبة تكرارات كانت "الاطلاع المستمر على كل ما

هو جديد"، وبلغت (9) تكرارات بنسبة (81.8%)، ثم جاء ثانياً "رفع كفاءة المعلمين"، وبلغت (8) تكرارات بنسبة (72.7%)، وقد جاء ثالثاً "التعرّف على خبرات وأفكار ونتائج المدارس الأخرى"، وبلغت (7) تكرارات بنسبة (63.3%)، ثم جاءت رابعاً "إعطاء مهام للمعلمين" وإعطاء حوافز للمعلمين"، فبلغت (5) تكرارات بنسبة (45.4%)، ثم جاءت خامساً "تقوية العلاقات داخل المدرسة"، حيث بلغت (3) تكرارات بنسبة (27.2%)، وأخيراً جاءت "توفير قيادة تربوية متطورة"، والتي بلغت تكرار واحد بنسبة (9.09%).

جدول (16.4) نتائج السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

الرقم	الإجابة عن السؤال: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية، لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟	التكرارات	النسبة المئوية
1.	الإطلاع المستمر على كل ما هو جديد	9	81.8%
2.	رفع كفاءة المعلمين	8	72.7%
3.	التعرف على خبرات وأفكار ونتائج المدارس الأخرى	7	63.6%
4.	إعطاء مهام للمعلمين	5	45.4%
5.	إعطاء حوافز للمعلمين	5	45.4%
6.	تقوية العلاقات داخل المدرسة	3	27.2%
7.	إشراك الأهل في العملية التعليمية	1	9.09%

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (17.4).

جدول رقم (17.4) نتائج السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة

التنافسية لمدرستك؟

الرقم	الإجابة عن السؤال: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟	التكرارات	النسبة المئوية
			100%
1.	قلة الموارد المالية	9	81.8%
2.	عدم وجود انتماء للعمل	8	72.7%
3.	ضعف العلاقات داخل المدرسة	8	72.7%
4.	ضعف المهارات الإدارية	7	63.6%
5.	ضعف البنية التحتية	5	45.4%
6.	غياب الدعم و الحوافز المدرسية	5	45.4%
7.	تدني مستوى التأهيل للمعلمين	3	27.2%
8.	تدني مستوى أداء المعلمين	1	9.09%

يلاحظ من جدول (17.4) الذي يُعبّر عن استجابات وتكرارات أفراد عيّنة المقابلة حول

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟، أن جميع

مديري المدارس يواجهون معوقات تقف أمامهم في تحقيق الميزة التنافسية، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت "قلة الموارد المالية"، وبلغت (9) تكرارات بنسبة (81.8%)، ثم جاء ثانياً "عدم وجود انتماء للعمل" و "ضعف العلاقات داخل المدرسة"، وبلغت (8) تكرارات بنسبة (72.7%)، وقد جاء ثالثاً "ضعف المهارات الإدارية"، وبلغت (7) تكرارات بنسبة (63.3%)، ثم جاءت رابعاً "ضعف البنية التحتية" و "غياب الدعم والحوافز المدرسية"، فبلغت (5) تكرارات بنسبة (45.4%)، ثم جاءت خامساً "تدني مستوى التأهيل للمعلمين"، حيث بلغت (3) تكرارات بنسبة (27.2%)، وأخيراً جاءت "تدني مستوى أداء المعلمين"، والتي بلغت تكرار واحد بنسبة (9.09%).

السؤال السادس: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (18.4).

يلاحظ من جدول (18.4) الذي يُعبّر عن استجابات وتكرارات أفراد عيّنة المقابلة حول السؤال السادس: ما هي الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟ أن جميع مديري المدارس يتخذون خطوات من أجل تطوير قدرات معلميهم ومهاراتهم، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت "الحاقهم بدورات أو ورشات عمل للتطوير المهني"، وبلغت (10) تكرارات بنسبة (90.9%)، ثم جاء ثانياً "متابعة مستمرة" و "توفير ما يلزم من احتياجات و مواد تربوية" وتعزيز أدائهم والثناء على جهودهم"، وبلغت (7) تكرارات بنسبة (63.3%)، ثم جاءت ثالثاً "زيادة تبادل الخبرات فيما بينهم"، فبلغت (6) تكرارات بنسبة (54.5%)، ثم جاءت رابعاً "دعم وتعزيز المبادرات المميزة لهم" و "بناء فريق عمل"، فبلغت (5)

تكرارات بنسبة (45.4%)، ثم جاءت أخيراً "خلق بيئة عالية ومناسبة" و"إدخال التكنولوجيا في التعليم"، حيث بلغت (4) تكرارات بنسبة (36.3%).

جدول (18.4) نتائج السؤال السادس: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك

ومهاراتهم؟

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة عن السؤال: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟	الرقم
%100			
%90.9	10	الحاقهم بدورات أو ورشات عمل للتطوير المهني	1.
%63.6	7	متابعة مستمرة	2.
%63.6	7	توفير ما يلزم من احتياجات ومواد تربوية	3.
%63.6	7	تعزيز أدائهم والثناء على جهودهم	4.
% 54.5	6	زيادة تبادل خبرات فيما بينهم	5.
%45.4	5	دعم وتعزيز المبادرات المميزة لهم	6.
%45.4	5	بناء فريق عمل	7.
%36.3	4	خلق بيئة عالية ومناسبة	8.
%36.3	4	إدخال التكنولوجيا في التعليم	9.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

استعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال التحليل الاحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها، ومناقشة نتائج المقابلات بالإضافة إلى التوصيات التي أضافها الباحث في ضوء نتائج هذه الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة منخفضة، بحصولها على المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.99) وانحراف معياري (0.332). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الوعي لدى المديرين فيما يتعلق بإدارة التّميّز وفق نموذج EFQM داخل المدرسة، وكيفية الوصول إلى التّميّز، حيث يرجع ذلك إلى أن المديرين لا يمتلكون خبرات ومعلومات كافية تؤهلهم حتى يصبحوا متميزين في مهنتهم، وأنهم يفتقرون إلى المؤهلات والكفايات اللازمة التي تدفعهم إلى إنجاح العملية التعليمية وتطويرها، كما أنهم لا يُشاركون المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة، والعمل على تحقيقها من خلال العمل الجماعي بروح الفريق، وتعزيز العلاقات

بين جميع العناصر التعليمية، والتي في حال تم تطبيق معايير التّميّز داخل المدرسة، سيؤدي إلى تطوير أداء المديرين والمعلمين، وزيادة مستوى نوعية ما تقدمه المدرسة، ورفع كفاءة ووعي الطلبة، وبالتالي الحصول على نتائج باهرة، وتعزيز القيادة، واتخاذ القرارات السليمة، والمشاركة فيها، والتي بدورها ستؤدي للوصول إلى الميزة التنافسية بين المدارس، وتمييزها عن غيرها.

كما بيّنت المقابلات مع مديري المدارس إلى أنهم يسعون إلى تحقيق رسالتهم، وأهدافهم بشتى الطرق، ولكنهم يفتقرون إلى وضع الأفكار الخلاقية، والإبداعية التي تؤهلهم إلى الوصول إلى التّميّز، والجودة العالية على جميع المستويات المرتبطة بالتعليم، والإدارة، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم. كذلك كان لكل من المديرين طريقتهم المختلفة والتقليدية في وضع رسالة المدرسة، وكيفية تحقيقها، دون الأخذ بعين الاعتبار كيفية تحقيق التّميّز والإبداع في المجال المهني، والعلمي، والاجتماعي. بالإضافة إلى أن المقابلات مع مديري المدارس، بيّنت وجود اختلاف بين آرائهم ونتائج الاستبانة المتعلقة باستجابات المعلمين.

بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق معايير التّميّز وفق نموذج EFQM الأوروبي، قد تشكل دوراً مهماً في حل العديد من المشكلات داخل المدارس خاصة في ظل نقص الإمكانيات، حيث تبين أن المديرين لا يطبقون جميع معايير التّميّز، وأن درجة تطبيقهم منخفضة، وهذا ما بيّنته بعض نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وبشكل خاص في منطقة فلسطين، كدراسة الفراء وسهمود (2015) وسهمود (2013)، والتي بيّنت أن درجة تطبيق مدراء المدارس ما بين منخفضة إلى متوسطة. فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات سابقة أخرى كدراسة عطية (2017) والشوا (2016)، بحيث أشارت دراساتهم إلى تطبيق مدراء المدارس إدارة التّميّز وفق النموذج الأوروبي EFQM بدرجة مرتفعة.

أما بخصوص مجالات الدراسة فقد جاءت ثلاثة مجالات بدرجة منخفضة، ومجال واحد بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال القيادة على أقل درجة، وهذا يُشير إلى أن معظم مدراء المدارس يفتقرون إلى توفير بيئة عمل مشجعة للتميز، وتشجيع المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة، وكيفية التعامل مع إدارة الأزمات بمهنية عالية، وكيفية تعزيز ثقافة داعمة للتميز، وتعزيز الولاء الوظيفي لدى المعلمين، وتعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، وتهيئة الأسباب المواقبة لعملية التغيير، وغرس الصفات القيادية لدى المعلمين، ودعم المقترحات والمبادرات المتميزة من قبل المعلمين، والتعاون مع معلمهم. كما أكدت المقابلات التي جاءت داعمة لمبدأ التعاون، والتشارك في وضع خطط، واستراتيجيات مناسبة لتحقيق العملية التعليمية بكل تميز باستخدام معايير التميز وإدارته، وأن هذه المهمة تقتصر على المديرين فقط، والتي هي قيادة المعلمين والطلبة، وتيسير العملية التعليمية، وهذا ما أكده المديرين في الإجابة على المقابلات أن نسبة قليلة منهم يهدفون إلى توفير قيادة تربوية متطورة. كما تبين من خلال الإجابات في المقابلات، أن نسبة قليلة من المديرين يهدفون إلى تقوية العلاقات داخل المدرسة، وبناء فريق عمل.

في حين حصل مجال إدارة العمليات على المرتبة الثانية وبدرجة منخفضة، وهذا يُشير إلى أن مدير المدرسة لا يضع خطة أنشطة واضحة الأهداف، ولا يتابع اللجان المدرسية الخاصة بكل نشاط، ولا يوجه المعلمين نحو استخدام استراتيجيات التدريس المتميز، ولا يُطبق معايير معتمدة في إدارة عملياتها مثل معايير إدارة الجودة والتميز، ولا يوظف نتائج تقييم الطلبة بما يخدم العملية التعليمية، ولا يُدرّب المعلمين على أداء المهام وفق معايير إدارة التميز، ولا يُحفز المعلمين على إدارة الصفوف الدراسية بطريقة إبداعية، ولا يهتم بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوء احتياجات المعلمين.

كما حصل مجال السياسات الاستراتيجية على المرتبة الثالثة وبدرجة منخفضة، وهذا يؤكد أن مدير المدرسة لا يُعد استراتيجياتها وفق أهدافها المحددة في ضوء معايير التّميّز، ولا يضع سياسات وتوجهات داعمة للأداء المتميز، ولا يحرص على عمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل الموضوعة لضمان التّميّز في الأداء، ولا يحدد جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل بأقل وقت وجهد، ولا يُحفّز على العمل الجماعي أثناء تنفيذها لاستراتيجياتها للتّميّز، ولا يُقيّم استراتيجية العمل باستمرار لمعرفة مدى كفاءتها، ولا يضع استراتيجية ذات كفاءة وفعالية، ولا يُصيغ الاستراتيجيات بناءً على احتياجات المعلمين. كما بيّنت نتائج المقابلات أن المديرين يضعون خطأً، ولكنها تقتصر إلى الوضوح والتّميّز، وأن تكون على المدى القصير وال المدى البعيد، كذلك فإنه بالرغم من أنهم يعدون خطأً وفق جدول زمني إلا أنه غير مُنظّم، ولا يتم تحقيقه بالشكل المطلوب، أي يفتقرون إلى تنظيم الأعمال التربوية والإدارية، وهذا ما تبين من خلال إجابات المديرين، كذلك هو الحال بالنسبة للتقييم ومتابعة المعلمين بشكل شهري، والذي يحتاج إلى أن يكون بشكل دوري ومستمر للجوانب المستهدفة كافة، والتي بدورها يمكنها رفع مستوى وأداء التّميّز داخل المدرسة بكل عناصرها.

كما حصل مجال إدارة الموارد البشرية على المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، وهذا يُشير إلى أن مدير المدرسة بحاجة الى زيادة الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين خاصة الإبداعية منها بشكل أساسي، وأنه لا يحرص على استقطاب المعلمين المتميزين، ولا يُنمّي أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين، ولا يهتم بتنمية الحوار الفعّال مع المعلمين، ولا يوفّر الإمكانيات اللازمة لتمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل متميّز، ولا يوفّر برامج تدريبية نوعية للمعلمين، ولا يُشجّع المعلمين لتحقيق طموحاتهم، ولا يوظّف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير أداء المعلمين، ولا يُتيح الفرصة للمعلمين من المشاركة في خطط تطويرها. كما تبين من خلال إجابات المديرين في

المقابلات أنهم يحاولون إقامة ورشات عمل للمعلمين، وتدريبهم من أجل رفع كفاءتهم، نحو التطوير المهني فقط، دون التركيز على الخبرات والقيمة المعرفية، التي ترفع من أداء جودتهم التعليمية والفكرية، ومن إبداعهم وتميزهم، وهذا ما تؤكد إجاباتهم حول المعوقات، التي تقف أمام تحقيق الميزة التنافسية بتدني مستوى أداء المعلمين وكفاءاتهم، وضعف المهارة الإدارية لدى المدرسة في تحقيق رسالتها وأهدافها، مما يُشير إلى ضعف المحتوى المُقدم في التدريبات وورشات العمل، التي لا تؤهلهم للوصول إلى التميّز والإبداع.

وقد جاءت فقرة (4) "بيني مدير المدرسة ثقافة داعمة للتمييز" على متوسط حسابي (2.01) بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.365)، ويشير ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم ثقافة التميّز، بالرغم من ذلك فإنهم بحاجة إلى تفعيل وتعزيز هذا الجانب بشكل أكبر من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية. بينما حصلت الفقرتين (12) و (16) "يحرص مدير المدرسة على عمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل الموضوعية لضمان التميّز في الأداء" و "يضع مدير المدرسة استراتيجية ذات مستوى عالٍ من الجودة" على أعلى متوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (0.275)، وهذا يُشير إلى أن المتابعات والمراجعات بحاجة إلى تكثيف، وأن الخطط الاستراتيجية بحاجة إلى تطوير بما يتناسب مع الميزة التنافسية، والوصول إلى التميّز. في حين حصلت الفقرة (19) "يستقطب مدير المدرسة المعلمين المتميزين" على أعلى متوسط حسابي (2.07)، وانحراف معياري (0.334)، وهذا يعكس إلى وجود اهتمام المدير بتعزيز التميّز لدى المعلمين، ومع ذلك تبقى نسبة قليلة، ولا تحقق الهدف المطلوب للوصول إلى التميّز. كما حصلت الفقرة (30) "يُطبّق مدير المدرسة معايير مُعلنة معتمدة في إدارة عملياته مثل معايير إدارة الجودة والتميّز" على أعلى متوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.302)، وهذا يدل على ضعف تطبيق المدير لمعيار إدارة العمليات بما يتناسب مع تحقيق التميّز.

وقد يُعزى السبب في الحصول على هذه النتائج، إلى شُح معرفة المديرين بمعايير التّميّز، وكيفية إدارة التّميّز، وتحقيقه، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم الوصول إلى التّميّز، والإبداع، وعدم رفع مستوى وأداء المدرسة، والافتقار إلى الميزة التنافسية.

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتّخصص، والجهة المشرفة)؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يلي مناقشة نتائجها:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الأولى، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة، لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه لا توجد فروق حول اهتمام المدير بالمعلمين والمعلمات، من حيث تطوير الأداء، واكتساب خبرات ومعارف جديدة، والمبادرات، والمشاركة في المجالات التي تُعزّز من الإبداع والتّميّز. وقد يعود السبب إلى أن المدير يعتبر مهنة التعليم رسالة مهمة، تتطلب الحاجة إلى السعي نحو رفع جودة التعليم، واتباع طرق وأساليب مُفيدة

للعملية التعليمية، وهذا يعكس الانتماء المهني له، وبالتالي فإنه قد تكون بداية انطلاقاً لإتباع معايير التميّز التي ترفع من أداء المدرسة، وذلك عندما يكون المدير على وعي وإدراك ماهية النظام الأوروبي EFQM للتمييز، وأهمية تطبيقه في المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة زعرب (2020)، ودراسة عبد اللطيف (2018)، ودراسة الشوا (2016).

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتائج هذه الفرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة المتنوعة بطول مدتها أو قصرها، التي واجهها المعلمون فترة خدمتهم، ساعدتهم للانخراط في مجالات متنوعة، بالأخص في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية والتقنية المرتبطة بالأساليب والطرق التعليمية، وهذا يعكس أن بعض المديرين يحاولون توفير بيئة مشجعة لاكتساب مهارات جديدة والتطوير عليها، ويحاولون أن يرفعوا من أداء المعلمين كافة بغض النظر عن الفترة الزمنية لخدمتهم في التعليم.

كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الفرا وسهمود (2015) وسهمود (2013)، فيما اختلفت مع دراسة Saada (2013).

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أظهرت نتائج هذه الفرضية، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات، حول واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارسهم لا تتأثر بالمؤهل العلمي، وقد يعود السبب في ذلك، أن المديرين يحاولون خلق بيئة تكاملية بين المعلمين والمعلمات كافة، على اعتبار أن مهنة التعليم بحاجة إلى تعاون بين المعلمين والمعلمات ذو الخبرات والمهارات المتنوعة والمختلفة، وذلك من أجل الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات في المجالات العلمية، والتربوية، والعملية، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية.

كما اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة الخصاونة (2018) والشوا (2016)، واختلفت مع دراسة كل من عطية (2017) وسهمود (2013).

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

أظهرت نتائج هذه الفرضية، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التّخصص.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنّ المعلمين ذوي تخصص العلوم التطبيقية، والمعلمين ذوي تخصص العلوم الإنسانية، تتشابه نظرتهم نحو المدير، وهذا يعكس أن المديرين يسعون إلى ربط الجانبين معاً من أجل تحقيق أعلى استفادة من العملية التعليمية والتعلمية.

كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من زعرب (2020) و Saada (2013)، في حين أنها اختلفت مع دراسة الشوا (2016).

5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

أظهرت نتائج هذه الفرضية، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة، إلى أن المديرين في المدارس الحكومية والخاصة لا يهتمون بمتابعة أداء المعلمين والمعلمات بشكل مستمر، ومنظم، ودوري، من أجل الوصول إلى التّميّز. حيث يتطلب ذلك وضع خطط استراتيجية واضحة، ومتابعتها باستمرار؛ من أجل التّعرف على التغييرات الحاصلة على جميع العناصر التّعليمية، والتّعرف على نقاط القوة والضعف، والسعي للتطوير عليها، وبالتالي يُساهم ذلك في عدم زيادة قدرتهم على الإبداع والتّميّز، وعلى عدم رفع مستوى أداء المدير المهني والإداري.

كما أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع دراسة عطية (2017) لصالح المدارس الخاصة.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (نتائج المقابلة):

"ما واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين؟"

1.3.5 السؤال الأول: ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

أظهرت نتائج هذا السؤال، إلى أنّ معظم مديري المدارس، يضعون رسالةً، وأهدافاً، ورؤيةً لمدرستهم بطريقة فعّالة، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت "تربية جيل واعٍ وفعّال".

ويعزو الباحث هذه النتيجة، إلى وجود وعي، لدى مديري المدارس، بخلق جيل من الطلبة قادر على التفاعل مع المجتمع، والتطوير عليه، وتنميته من خلال الأساليب التي يتبعونها في المنظومة التعليمية، والتي ترفع من مستوى أداء الطلبة، وقدراتهم، ومهاراتهم.

فقد ذكر مدير (2) أنه يقوم بتوفير برامج تنموية وإبداعية للطلبة والعاملين، تواكب التطور العلمي والتكنولوجي، وتستثمر الطاقات البشرية والمادية، المتاحة بهدف التعلم والتعليم الفعّال، متمسكين بالقيم الروحية والاجتماعية والثقافية، التي تحث على المحبة والتسامح وحب الوطن واحترام الآخر.

في حين بيّن مدير (3) ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي، من خلال ما تقدمه من برامج ذات جودة عالية على الصعيد الأكاديمي، أو من خلال الأنشطة اللامنهجية، التي تساهم

في شحذ قدرات الطالب، وتنمية مهاراته الإبداعية ليكون عنصراً فاعلاً في مجتمعه، وقادراً على تجسيد القيم الإيجابية والحضارية المبنية على المحبة والتسامح واحترام الآخر .

كذلك اتفق مدير (6) مع المديرين السابقين، بإعداد جيل متعاون مبدع، ملتزم أخلاقياً وعلمياً، ليكون عنصراً فعالاً بالمجتمع، من خلال تأهيله تربوياً وغرس القيم والأخلاق السليمة.

2.3.5 السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية، التي تتبعها من أجل تحقيق

رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

أظهرت نتائج هذا السؤال، بأن معظم مديري المدارس يتبعون استراتيجيات وسياسات إدارية؛ من أجل تحقيق رسالة، وأهداف، ورؤية لمدرستهم بطريقة فعّالة، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت "إعداد خطة مدرسية تربوية وإدارية".

ومن بين أحد المقابلات التي أظهرت ذلك الآلية المستخدمة من مدير (1)، يتم بناء السياسات والاستراتيجيات الإدارية في المدرسة، بالاعتماد على عناصر العملية الإدارية والتربوية، كالتخطيط - تحضير خطة مدرسية استراتيجية (5 سنوات)، يتم بناؤها بصورة تشاركية مع مجتمع المدرسة، بعد عمل تحليل SWOT، وتجهيز خطة سنوية إدارية وتربوية لمديرة المدرسة تنبثق من الخطة الاستراتيجية ويدرج فيها الخطط الإدارية والتربوية والأنشطة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ووضع خطة تربوية وأكاديمية لكل معلم / مبحث. كذلك التنظيم، ويتم متابعة وتنظيم الأعمال الإدارية والتربوية بحسب الاختصاص من خلال متابعة فردية للمعلمين والموظفين، وكذلك جماعية (لجان المبحث الواحد - لجان الأنشطة - لجنة إدارية تربوية ... الخ)، وذلك من خلال متابعة الخطط والأهداف المنشودة، وآلية التنفيذ

ونتائجه. أيضاً التوجيه، ويتمثل بمتابعة الخطة وسير تنفيذها والتوقف عند أي ملاحظات أو تعديلات، وما يلزم لدعم الموظف والمعلم لأداء عمله على أكمل وجه، وتذليل الصعوبات، ليتم تسيير العمل حسب الخطة، لما فيه مصلحة المدرسة بشكل عام. بالإضافة إلى الرقابة، وتتمثل بمتابعة التقويم، والتقييم للأعمال، من خلال مراجعة السجلات المالية والإدارية، وكذلك حضور الحصص، وسير المنهاج ومراجعة الامتحانات، ومتابعة نظافة المباني، وسلامتها والصيانة، ومتابعة الأنشطة المدرسية والمجتمعية، ولقاءات الأهل واجتماعات مع المؤسسات الشريكة ... الخ.

3.3.5 السؤال الثالث: هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك.

أظهرت نتائج هذا السؤال، أنّ معظم مديري المدارس، يضعون إطاراً زمنياً من أجل تحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية، بطريقة فعّالة، لكن ضمن آليات مختلفة، إذ أنّ أعلى نسبة تكرارات كانت "توزيع الأعمال وفق جدول زمني" و"عمل تقييم".

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس، بضرورة التخطيط للمنظومة التعليمية، ومتابعتها بشكل مستمر من خلال وضعها ضمن إطار زمني محدد، ثم تقييمها من أجل التعرف على مدى تحقيق الأهداف، التي تمّ تحقيقها خلال الفترة الزمنية المخطط لها.

كما وضح مدير (4) ومدير (10) بأن هناك إطاراً زمنياً لتحقيق عناصر الخطة المدرسية، حين يتم توزيع الأعمال، وفق جدول يومي / أسبوعي / شهري، يتخلل هذا الجدول، مساحة للأعمال والأمور الطارئة، بالإضافة للأمور الروتينية المدرسية. ثم بعد ذلك يتم عمل

تقييم، في نهاية كل شهر، لما تم إنجازه من المهام المطلوبة، لهذا الشهر ونسبة التحقق والأداء، وفي حال وجود أي عائق أو تأخر، يتم متابعته في الشهر التالي مع تحديد سبب التأجيل مهنيًا.

4.3.5 السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية، لتحقيق الميزة التنافسية

لمدرستك؟

أظهرت نتائج هذا السؤال، أنّ معظم مديري المدارس، يعملون على توفير العناصر الضرورية، لتحقيق الميزة التنافسية بطريقة فعّالة، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أنّ أعلى نسبة تكرارات، كانت "الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد".

فأجاب مدير (11) بأنه من أجل أن تبقى المدرسة، مميزة ورائدة لا بدّ من الاطلاع المستمر، على كل ما هو جديد من أفكار واستراتيجيات تربوية وإدارية، وكذلك التعرف على خبرات وأفكار، ونتائج المدارس الأخرى للاستفادة (خلال اجتماعات ولقاءات وورشات العمل).

وكذلك أشار مدير (8) بأن التّميّز في الادارة المدرسية، بحاجة إلى ابتكار، وتطوير مهني، وإداري، وتربوي، كذلك التواصل المستمر بين الإدارة وأولياء الامور، ورفع كفاءة المعلمين الموجودين، وتوفير بيئة صحية وسليمة يحضرها الطالب، والرفع من مستوى المعرفة التعليمية من خلال البرامج، والتّقنيات، والتّدرّيات، وورشات العمل.

5.3.5 السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية

لمدرستك؟

أظهرت نتائج هذا السؤال، أنّ معظم مديري المدارس يواجهون معوقات، تقف أمامهم في تحقيق الميزة التنافسية، لكن ضمن آليات مختلفة، إذ إنّ أعلى نسبة تكرارات كانت "قلة الموارد المالية".

فيؤكد مدير (7) أن العامل المادي من أكبر المعوقات، التي تقف أمام تحقيق الميزة التنافسية، والتي تؤدي إلى تدني مستوى التأهيل للمعلمين، وعدم توافر الإمكانيات المادية للمدرسة، التي تحتاجها من أجل تحقيق المنظومة التعليمية، والتي من شأنها رفع من مستوى التميّز والإبداع، لدى المعلمين والطلبة، وإدارة المدرسة.

بينما أشار مدير (3) أن المعوقات التي تواجه المدرسة قد تكون بسبب شحة الموارد المالية، التي تحتاجها لتطوير البنية التحتية، وإغناء البيئة التربوية، وكذلك ضيق اليوم الدراسي، لاكتظاظه بالحصص الرسمية، المعتمدة من التربية، مما يقلل من إمكانية إضافة حصص إبداعية إثرائية لدعم الطلبة.

6.3.5 السؤال السادس: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟

أظهرت نتائج هذا السؤال، أنّ معظم مديري المدارس، يتخذون خطوات من أجل تطوير قدرات معلميهم ومهاراتهم، لكن ضمن آليات مختلفة، إذ إنّ أعلى نسبة تكرارات كانت "الحاقهم بدورات أو ورشات عمل للتطوير المهني".

ويعزو الباحث ذلك إلى سعي مديري المدارس نحو رفع كفاءة، ومهارة، وقدرات المعلمين بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في الوقت الحالي، وبالتالي فإن ذلك سيخدمهم في إنجاح العملية التعليمية، ورفع مستوى جودة ما تقدمه المدرسة، والهيئة التدريسية، مما قد يؤدي للوصول إلى الميزة التنافسية، والتميز.

كما أشار مدير (6) إلى ضرورة عمل متابعة مستمرة معهم في الخطة لسير المنهاج، وتوفير كل ما يلزم من احتياجات ومواد تربوية، لدعم العملية التعليمية، وإشراكهم بدورات أو ورشات عمل، وتعزيز أدائهم والثناء على جهودهم، وإبراز ذلك على صفحات التواصل الاجتماعي للمدرسة، ونقل وتبادل خبرات فيما بينهم، من خلال الأنشطة والأعمال الجماعية واللقاءات التربوية المشتركة، ودعم وتعزيز المبادرات المميّزة لهم، وبالتالي فإن ذلك سيخدم الهدف التربوي والتعليمي، وسيؤدي إلى الوصول للتميز والإبداع.

مما سبق يود الباحث التأكيد، على ما جاء في النتائج بأنّ هنالك اختلافاً في الإجابات بين المعلمين والمديرين، إذ إنّ المديرين حاولوا إظهار النقاط الإيجابية، والتغاضي عن النقاط السلبية، التي تُعيق من الوصول إلى الميزة التنافسية، والتميز، والإبداع، كما أنهم ذكروا النقاط التي تُحسّن من مهارات المعلمين، في حين تبيّن من خلال إجابات المعلمين في الاستبانة أنّ المديرين لا يطبقون ما ذكروه في المقابلات، وهذا دليل على أنّ المعلمين ذكروا النقاط بموضوعية، وأنّ المديرين حاولوا إعطاء صورة مثالية، عن السياسات والإجراءات التي يتبعونها في تحقيق منظومة تعليمية ناجحة، وبيئة تدريس مناسبة للمعلمين والطلبة، ممّا يحتم إعادة النظر في هذا الموضوع، من خلال أبحاث موسّعة.

4.5 التّوصيات

بناءً على النتائج التي خرجت بها الدّراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. زيادة الوعي لدى مديري المدارس ومعلميهم نحو أهمية تطبيق نموذج EFQM في المنظومة التعليمية، وإدارة المدرسة.

2. وضع خطط استراتيجية مرتبطة بتطبيق معايير التّميّز في المدارس، ومتابعتها بشكل دوري، وتقييمها من خلال وضع فريق عمل من المختصين بإدارة التّميّز؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف للممارسات والإجراءات التي تتبعها المدرسة.

3. قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بعقد دورات، وورش عمل للمديرين والمعلمين، وتأهيلهم في مجال التّميّز باستخدام نظام EFQM، من خلال التّركيز على معايير التّميّز في تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

4. خلق صلات تعاونية بين المديرين والمعلمين من جهة، والمعلمين فيما بينهم من جهة أخرى؛ من أجل رفع مستوى جودة التّعليم، وتعزيز قدرات الطلبة ومهاراتهم، وبالتالي تحقيق الوصول الى الميزة التنافسية.

5. تقديم محفزات من قبل إدار المدرسة للمعلمين والمعلمات؛ من أجل تشجيعهم على تحقيق التّميّز والإبداع.

6. تشجيع الباحثين على عمل دراسات مرتبطة بإدارة التّميّز، والتّطوير على الدّراسة الحالية.

6. المصادر والمراجع

1.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

آل مزروع، بدر بن سليمان بن عبدالله (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

التميمي، هيثم عطية إسماعيل (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. جامعة القدس - القدس: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

جابر، علاء (2015). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطوره. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

جاد الرب، سيد محمد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

الحرازين، محمد (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. جامعة الأزهر، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

الخصاونة، ثابت محمد علي (2018). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع 28، م2، ص 10-12.

ديوب، محمد عباس؛ وعبد الرحمن، نسرين؛ وعبدالله، مضر مسعود (2018). تقييم واقع تطبيق معايير إدارة التميز في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري - دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م 2، ع 4، ص 9 - 15.

زروقي، آمنة (2012). دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائي - دراسة ميدانية بمدينة عين البيضاء. جامعة العربي بن مهدي: الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).

الزعيبي، عطايف شفيق (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج EFQM للتميز الإداري. مجلة كلية التربية بالزقايق - دراسات تربوية ونفسية، جامعة حفر الباطن: المملكة العربية السعودية، ع 103، ص 5 - 19.

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

سرور، سهى سالم حسن (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

سهمود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. جامعة الأقصى، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

السيد، إيمان عبد الحكيم إبراهيم (2020). متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية، جامع المنصورة: مصر، ع 111، ص 22 - 25.

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

صقر، محمد (2016). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطوره. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

عابدين، محمد عبد القادر (2008). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق، عمان: الأردن.

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

عطية، أفكار سعيد خميس (2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الإدارة التربوية، جامعة الإسكندرية، ع 14، ص 13 - 17.

العقاب، محمود محمد علي عثمان (2013). معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الأساسية - دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المدارس بمحلية شرق النيل. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان (رسالة ماجستير غير منشورة).

العايشي، زرزار؛ وغياد، كريمة (2019). مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، ع 7.

الفرا، ماجد محمد؛ وسهمود، إيهاب عبد ربه (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 23، ع 2، ص 16.

قرون، خديجة (2017). أنماط الاتصال والتواصل التربوي بين الإدارة المدرسية ومعلمي الطور الابتدائي - إبتدائيات بلدية أم البواقي. جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).

مركز المعلومات الفلسطيني الوطني - وفا (2021). محافظة بيت لحم. تم الاسترجاع بتاريخ 2021/10/27. الناشر: موقع [/https://info.wafa.ps](https://info.wafa.ps).

معاينة، عادل سالم موسى (2008). إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي - تجارب عالمية. مجلة دراسات المعلومات، ع 3، ص 9 - 19.

معوض، صلاح الدين إبراهيم؛ ورزق، حنان عبد الحليم (2003). الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

الهالات، صالح علي عودة (2014). إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الهالي، الهالي الشربيني؛ وغبور، أماني السيد (2013). مداخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، م 20، ع 83، ص 20 - 25.

هلسه، محمد (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال. مجلة جامعة الاستقلال، أريحا: فلسطين، م 1، ع 2، ص 12 - 22.

وهب، شاكِر عنتر؛ وعبدالله قتيبة أحمد (2019). الإدار المدرسية - نشأتها وتطورها، دراسة وصفية تحليلية. مجلة آداب الرفادين، ع 78، ص 18 - 26.

2.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

Al-Suhaimi, Muteb, Rabh (2012). The Implementation of Total Quality Management in King Saud University. **International Journal of Independent Research and studies**, Vol.1, No.2, pp 20 – 25.

EFQM (2012). **EFQM Framework Innovation Agencies**. PRO INNO Europe, INNO NETS: INNO-Partnering Forum.

Ghicajanua, M; Irimiea, S; Maricaa, L; Munteanua, R (2015). Criteria for Excellence in Business. **Procedia Economics and Finance Journal**, University of Petrosani, Vol.23, pp 9 – 13.

Hashemya, S; Yousefib, M; Soodic. SH; Omidid, B (2016). **Explaining Human Resource Empowerment Pattern and Organizational Excellence among Employees of Emergency of Gulian’s University Hospitals**. International Conference on New Challenges in Management and Organization and Leadership. UAE.

Miguel, P.A (2010). Comparing the Brazilian National Quality Award with Some of the Major Prizes. **The TQM Magazine**, Vol.13, No.4, pp 15 – 19.

Ninlawan (2015). The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education Office of the Basic Education Commission. **Procedia Social and Behavioral Sciences Journal**, Vol.207, No.290, pp 10 – 14.

Saada, Ismail Jamal (2013). **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution – UCAS as A Case Study**. (Master Thesis), Islamic University, Gaza Strip: Palestine.

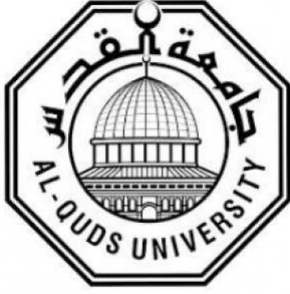
Stok, S (2015). Elements of Organizational Culture Excellence. **Zborni; Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci Journal**, Vol. 28, No.2, pp 5 – 10.

Talla, Suliman; Farajallah, Ahmed; Abu Naser, Samy; Al Shobaki, Mazen (2018). The Reality of the Overall Performance Level in the Palestinian Universities. **International Journal of Academic Multidisciplinary Research**, Vol.2, No.9.

Wall, A. (2009). Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to be done. **Prepared for The International Conference On Administrative Development towards Excellence in Public Sector Performance**, Vol.1, No. 29, pp 2 – 10.

الملاحق

ملحق رقم (1) خطاب الباحث للمحكمين



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الإدارة التربوية

خطاب الباحث

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد..

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. وتهدف هذه الدراسة التّوصّل إلى نتائج، حول معايير النموذج الأوروبي EFQM للتميّز من وجهة نظر المعلمين.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، أرجو من حضرتكم التّكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء توجيهاتكم الكريمة، سواء بحذف أو تعديل أو إضافة، أية معلومات ترونها مناسبة، شاكراً لكم حسن تعاونكم.

مع الاحترام والتقدير

الباحث

عيسى جبرائيل أبوسعدى

ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

تخصص الإدارة التربوية

استبانة للتحكيم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب بإجراء أطروحة ماجستير بعنوان واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، والهدف من إجراء هذه الإستبانة التّوصّل إلى نتائج حول معايير النموذج الأوروبي EFQM للتميّز من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث عيسى أبو سعدى

يرجى منك التّكرّم بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يُعبّر عن حالتك:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1_ الجنس: ذكر أنثى

2_ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

3_ المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فما أعلى

4_ التخصص: _____.

5_ الجهة المشرفة: حكومية خاصة

القسم الثاني: معلومات حول واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت

لحم من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التكرّم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المعيار الأول: القيادة						
1.	تهتم إدارة المدرسة بتوفير بيئة عمل مشجعة للتمييز					
2.	تُشجع إدارة المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة					
3.	تتعامل إدارة المدرسة مع إدارة الأزمات بمهنية عالية					
4.	تهتم إدارة المدرسة ببناء ثقافة داعمة للتمييز					
5.	تُسهّم إدارة المدرسة في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي لدى المعلمين					
6.	تُهيئ إدارة المدرسة الأسباب المواتية لعملية التغيير					
7.	تعمل إدارة المدرسة على غرس الصفات القيادية لدى المعلمين					
8.	تدعم إدارة المدرسة المقترحات والمبادرات المتميزة					
المعيار الثاني: السياسات الإستراتيجية						

					تعد إدارة المدرسة استراتيجياتها وفق أهدافها المحددة في ضوء معايير التميز	9.
					تضع المدرسة سياسات وتوجهات داعمة للأداء المتميز	10.
					تحرص إدارة المدرسة بعمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل الموضوعة لضمان التميز في الأداء	11.
					تحدد المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل بأقل وقت وجهد	12.
					تُحفز على العمل الجماعي أثناء تنفيذها لاستراتيجياتها للتميز	13.
					تُقيم المدرسة استراتيجية العمل باستمرار لمعرفة مدى كفاءتها	14.
المعيار الثالث: إدار الموارد البشرية						
					تهتم المدرسة بتطوير مهارات المعلمين خاصة الإبداعية منها	15.
					تحرص المدرسة على استقطاب المعلمين المتميزين	16.
					تُنمّي المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين	17.
					تهتم المدرسة بتنمية الحوار الفعّال مع المعلمين	18.
					تسهم المدرسة في تنمية مهارات المعلمين	19.
					توفّر المدرسة الإمكانيات اللازمة لتمكين المعلمين من أداء عملهم	20.

					21. توفّر المدرسة برامج تدريبية نوعية للمعلمين
					22. تُشجّع المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم
المعيار الرابع: إدارة العمليات					
					23. تضع المدرسة خطة أنشطة واضحة الأهداف
					24. تتابع المدرسة اللجان المدرسية الخاصة بكل نشاط
					25. توجه المدرسة المعلمين نحو استخدام استراتيجيات التدريس المتميز
					26. تشجع المدرسة بالوثائق الخاصة بالعمليات الإدارية ضمن سجلات خاصة
					27. توظف المدرسة نتائج تقييم الطلبة بما يخدم العملية التعليمية
					28. تدرب المدرسة المعلمين على أداء المهام وفق معايير إدارة التميز
					29. تحفز المدرسة المعلمين على إدارة الصفوف الدراسية بطريقة إبداعية
المعيار الخامس: العلاقات والموارد					
					30. تبني المدرسة علاقات متينة مع أصحاب العلاقة بما يخدم الحياة المدرسية
					31. يؤدي الموردون والداعمون ومقدمو الخدمات دورهم في تقديم الخدمات على النحو المناسب

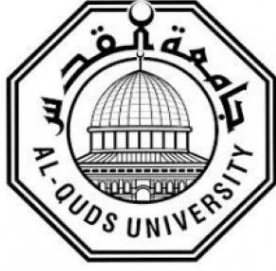
					32. تتوافق السياس المالية للمدرسة مع أهدافها
					33. يتم توفير الموارد المالية الكافية للمدرسة من مصادر متنوعة
					34. تحافظ المدرسة على مبانيها ومعداتها وتقوم بصيانتها بشكل مستمر
					35. تقوم المدرسة بإدارة واستخدام الوسائل التقني على نحو فعال
					36. تتميز المدرسة بإدارة سليمة للمعلومات تسهل من وصول المعلمين إليها بشكل فعال
					37. توفر المدرسة المختبرات العلمية والحاسوبية اللازمة للتدريس

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. أشرف عابدين	جامعة الخليل
2	د. إيناس ناصر	جامعة القدس
3	د. جابي أبو سعدي	جامعة بيرزيت
4	د. جورج أبو الدين	جامعة دار الكلمة
5	د. خضر مصلح	جامعة بيت لحم
6	د. سامي عدوان	جامعة الخليل
7	د. قسطندي الشوملي	جامعة بيت لحم
8	د. كامل كتلو	جامعة الخليل
9	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية

*ملاحظة: ترتيب الأسماء وفقاً للتسلسل الأبجدي لأسماء المحكمين.

ملحق رقم (4) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

تخصص الإدارة التربوية

استبانة حول واقع إدارة التَّميِّز وفق نموذج EFQM في مدار -
نظر المعلمين والمديرين.

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "واقع إدارة التَّميِّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين". حيث تُعرِّف إدارة التَّميِّز على أنها مجموعة من المعايير التي تهدف إلى تطوير المؤسسة من أجل تميِّزها في الأداء عن باقي المؤسسات، وذلك من خلال تعزيز قدرات الموظفين ومهاراتهم فيها، خاصةً القادة، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الإتقان والإبداع.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة، تتكون من قسمين؛ يتضمن القسم الأول المعلومات الشخصية، بينما يتضمن القسم الثاني (34) فقرة، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنَّف إلى (موافق بشدة، موافق، معارض، معارض بشدة)، إذ أنّ الهدف من إجراء هذه الإستبانة، التَّوصُّل إلى نتائج حول معايير النموذج الأوروبي EFQM للتميِّز، من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسريّة تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث عيسى أبو سعدى

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يُعبّر عن حالتك:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: (أ) ذكر (ب) أنثى
2. سنوات الخبرة: (أ) أقل من 5 سنوات (ب) من 5 سنوات إلى 10 سنوات
(ج) أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي: (أ) أقل من بكالوريوس (ب) بكالوريوس
(ج) أعلى من بكالوريوس
4. التخصص: (أ) علوم انسانية (ب) علوم تطبيقية
5. الجهة المشرفة: (أ) حكومية (ب) خاصة

القسم الثاني: معلومات حول واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت

لحم من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
	المعيار الأول: القيادة				
1.	يُوفّر مدير المدرسة بيئة عمل مشجعة للتمييز				

				يُشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة	2.
				يعالج مدير المدرسة الأزمات بمهنية عالية	3.
				يبني مدير المدرسة ثقافة داعمة للتميز	4.
				يسهم مدير المدرسة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى المعلمين	5.
				يسهم مدير المدرسة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين	6.
				يُهيئ مدير المدرسة البيئة المواتية لعملية التغيير	7.
				يعمل مدير المدرسة على غرس الصفات القيادية لدى المعلمين	8.
				يدعم مدير المدرسة المقترحات والمبادرات المتميزة من قبل المعلمين	9.
المعيار الثاني: السياسات الإستراتيجية					
				يُعد مدير المدرسة استراتيجياته وفق أهدافه المحددة في ضوء معايير التميز	10.

				11. يضع مدير المدرسة سياسات وتوجيهات داعمة للأداء المتميز
				12. يحرص مدير المدرسة على عمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل الموضوعية لضمان التميز في الأداء
				13. يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل بأقل وقت وجهد
				14. يُحفّز مدير المدرسة العمل الجماعي أثناء تنفيذه لاستراتيجيته للتميز
				15. يُقيّم مدير المدرسة استراتيجية العمل باستمرار لمعرفة مدى كفاءتها
				16. يضع مدير المدرسة استراتيجية ذات كفاءة وفعالية
				17. يُصيغ مدير المدرسة الاستراتيجيات بناءً على احتياجات المعلمين
المعيار الثالث: إدار الموارد البشرية				
				18. يُطوّر مدير المدرسة مهارات المعلمين خاصة الإبداعية منها
				19. يستقطب مدير المدرسة المعلمين المتميزين

				20. يُعزّز مدير المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين
				21. يُنمّي مدير المدرسة الحوار الفعّال مع المعلمين
				22. يوفّر مدير المدرسة الإمكانيات اللازمة لتمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل متميّز
				23. يوفّر مدير المدرسة برامج تدريبية نوعية للمعلمين
				24. يُشجّع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم
				25. يُوظّف مدير المدرسة التكنولوجيا المتقدمة في تطوير أداء المعلمين
				26. يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط وتطويرها
المعيار الرابع: إدارة العمليات				
				27. يضع مدير المدرسة خطة أنشطة واضحة الأهداف

				<p>28. يُتابع مدير المدرسة اللجان المدرسية الخاصة بكل نشاط</p>
				<p>29. يُوجّه مدير المدرسة المعلمين نحو استخدام استراتيجيات التدريس المتميز</p>
				<p>30. يُطبق مدير المدرسة معايير مُعلنة معتمدة في إدارة عملياته، مثل معايير إدارة الجودة والتميز</p>
				<p>31. يُوظّف مدير المدرسة نتائج تقييم الطلبة بما يخدم العملية التعليمية</p>
				<p>32. يُدرّب مدير المدرسة المعلمين على أداء المهام وفق معايير إدارة التميز</p>
				<p>33. يُحفّز مدير المدرسة المعلمين على إدارة الصفوف الدراسية بطريقة إبداعية</p>
				<p>34. يُصمّم مدير المدرسة عملياته وإجراءاته في ضوء احتياجات المعلمين</p>

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (5) أسئلة المقابلة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة، والإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة "ما واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المديرين؟" فقام الباحث بإعداد أسئلة المقابلة، وقد اعتمد الباحث على إجراء المقابلات "المقابلة المقننة"، والتي تعتمد على إعداد أسئلة موحّدة، لجميع الأفراد الذين سيتم مقابلتهم، واعتمد الباحث الأسئلة المفتوحة، حيث أجريت جميع المقابلات عبر الهاتف؛ بسبب اتخاذ إجراءات الوقاية مع انتشار فيروس كورونا، وقد تم خلال جميع المقابلات طرح الأسئلة بوتيرة تسلسل الأسئلة على كل المديرين، وكانت الأسئلة على النحو الآتي:

السؤال الأول:

ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

السؤال الثاني:

ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل تحقيق رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

السؤال الثالث:

هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضّح ذلك

السؤال الرابع:

كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

السؤال الخامس:

ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

السؤال السادس:

ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟

الإجابات

السؤال الأول: ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

مدير (1) تربية جيل واعى خلوق ويطبق المبادئ الأخلاقية والدينية.

*الرؤية

نحو بيئة تربوية صحيّة وصديقة لأسرة المدرسة متميزة بجودة التعلم والتعليم قبل عام 2024 .

*الرسالة

تعمل المدرسة البطريركية للروم الكاثوليك-بيتر نيتكوفن- بيت ساحور على توفير برامج تنموية وإبداعية للطلبة والعاملين وتواكب التطور العلمي والتكنولوجي، وتستثمر الطاقات البشرية والمادية المتاحة بهدف التعلم والتعليم الفعال، متمسكين بالقيم الروحية والاجتماعية والثقافية التي تحث على المحبة والتسامح وحب الوطن واحترام الآخر.

أهداف المدرسة:

هدفت المدرسة منذ إنشائها إلى توفير فرص عمل من جهة، وتوفير تعليم نوعي ومميّز للطلاب، ناهيك عن الدين واللون والمعتقد وتعتمد مدرسة الروم الكاثوليك المنهاج الفلسطيني، الذي أقرته السلطة الوطنية الفلسطينية بالإضافة إلى تدريس اللغتين الانجليزية والألمانية، كما ودرجت المدرسة منذ تأسيسها وعلى مدار عمرها الطويل على منح تعليم نوعي يجاري العصر معرفياً، ويركز على توسيع مدارك الطلبة عن طريق تنويع وإثراء البرامج الممنوحة لهم، وإعطاء لغات متعددة والمساهمة في تربية جيل جديد يدرك قيمة التعليم والعمل ويحمل قيماً أخلاقية وروحية تتناسب شعبنا وتاريخه وحضارته ويخدم مجتمعه.

مدير (2) توفير قيادة تربوية متطورة حكيمة، ومعلمين تربويين مؤهلين أكفاء، وتقديم خدمات متميزة في مختلف المجالات العلمية والثقافية والتربوية والروحية.

مدير (3) تطبيق العديد من الأنشطة التربوية المنهجية والابداعية واستغلال التوابع التربوية في المدرسة (مختبر الحاسوب والمكتبة ومختبر العلوم) بشكل فعال.

مدير (4) مواكبة التطور التكنولوجي من خلال ما تقدمه من برامج ذات جودة عالية على الصعيد الأكاديمي أو من خلال الأنشطة اللامنهجية التي تساهم في شحذ قدرات الطالب، وتنمية مهاراته الإبداعية ليكون عنصراً فاعلاً في مجتمعه، وقادراً على تجسيد القيم الإيجابية والحضارية المبنية على المحبة والتسامح واحترام الآخر.

مدير (5) توطيد التعاون بين كافة أطراف العملية التربوية ودعم الإبداع في التعليم والتعلم من منطلق حرصها الشديد على بناء جيل لا يسدل ستاراً على الماضي ولا يحجب رؤية عن المستقبل، هذه هي الحكمة التي جسدها تجربة ما يزيد عن خمسين عاماً من العمل المضني.

مدير (6) توفير بيئة امنة للطالب من أجل التأقلم مع المجتمع والتعايش مع البيئة المحيطة.

مدير (7) تقديم تعلم فعال لطلاب المدرسة من خلال تعليمهم وتوعيتهم ومشاركتهم في المجتمع.

مدير (8) إعداد جيل متعاون مبدع ملتزم أخلاقياً وعلمياً ليكون عنصراً فاعلاً في المجتمع من خلال تأهيله تربوياً وغرس القيم والأخلاق السليمة.

مدير (9) إعطاء أفضل تعليم لتنمية جوانب الطالب بجميع المجالات ضمن بيئة تعليمية سليمة وأمنة.

مدير (10) تخريج طالب قادر على التفاعل مع متطلبات الحياة من المجتمع للمجتمع من خلال متابعته أكاديمياً ونفسياً وجسدياً من جميع النواحي.

مدير (11) تنمية الجانب المعرفي التطبيقي والوجداني وتنمية المهارات الأساسية عنده الطالب

لكي ينخرط في المجتمع.

إعداد تلميذ مميّز قادر على القراءة والكتابة والتفكير والإبداع.

مدرسة متطورة علمياً ومتميزة إدارياً مع إعداد طالب متميز قادر على مواجهة التحديات في المجتمع.

إعداد طالب قادر على إـاستيعاب تكنولوجيا العصر والتعلّم النشط وتوظيف تلك الخدمة لتقديم تعليم عالي الجودة.

السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل تحقيق رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟

مدير (1) تقسيم العمل.

إيجاد البدائل وتنظيم ودراسة الجدوى والأمور .

يتم بناء السياسات والاستراتيجيات الإدارية في المدرسة بالاعتماد على عناصر العملية الإدارية والتربوية حسب المدرج أدناه:

1-التخطيط:

- تحضير خطة مدرسية استراتيجية (5 سنوات) يتم بناؤها بصورة تشاركية مع مجتمع المدرسة بعد عمل تحليل SWOT.

- تجهيز خطة سنوية إدارية وتربوية لمديرة المدرسة تنبثق من الخطة الاستراتيجية ويدرج فيها الخطط الإدارية والتربوية والأنشطة المدرسية والعلاقة مع المجتمع المحلي والخارجي والطلبة.

- خطة تربوية وأكاديمية لكل معلم / مبحث.

2-التنظيم:

يتم متابعة وتنظيم الأعمال الإدارية والتربوية بحسب الاختصاص من خلال متابعة فردية للمعلمين والموظفين وكذلك جماعية (لجان المبحث الواحد ولجان الأنشطة ولجنة إدارية تربوية ... الخ) وذلك من خلال متابعة الخطط والأهداف المنشودة وآلية التنفيذ ونتائجه.

3-التوجيه:

ويتمثل بمتابعة الخطة وسير تنفيذها والوقوف على أي ملاحظات أو تعديلات وما يلزم لدعم الموظف والمعلم لأداء عمله على أكمل وجه، وتذليل الصعوبات لئتم تسير العمل حسب الخطة لما فيه مصلحة المدرسة بشكل عام.

4-الرقابة:

وتتمثل بمتابعة التقويم والتقييم للأعمال من خلال مراجعة السجلات المالية والإدارية وكذلك حضور الحصص وسير المنهاج ومراجعة الامتحانات ومتابعة نظافة المباني وسلامتها والصيانة ومتابعة الأنشطة المدرسية والمجتمعية ولقاءات الأهل واجتماعات مع المؤسسات الشريكة الخ.

مدير (2)

إعداد برامج تتناسب مع مستوى الطلاب بحيث تساعدهم على الإنخراط السلس في المجتمع.

مدير (3)

تعريف كل شخص ما هي مسؤوليته داخل المدرسة حتى يتولد الاحترام.

توحيد كافة الأطراف لخدمة العملية التعليمية.

وضع خطة واضحة لكافة الأطراف.

مدير (4)

وجود برنامج إدارة مدرسية قوي.

الأشراف على المنظومة التعليمية.

دمج خبرات جميع الأطراف في عملية إدارة المدرسة.

مدير (5)

وضع مخطط شامل لتقييم نقاط القوة والضعف في المدرسة.

تحديد الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى.

تقييم المنظمة التعليمية باستمرار.

مدير (6)

وضع رسالة قابلة للتحقيق ودعمها بالعمل الجماعي وروح الفريق لأعضاء الهيئة التدريسية داخل

المدرسة.

استثمار الإمكانيات البشرية في المدرسة بكفاءة وفعالية.

مدير (7)

أدير المشكلات وفق أسس علمية.

أطور الإدارة بشكل خاص لتكون إدارة تربوية متميزة.

مدير (8)

تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع الخارجي.

أقوم بإشراك المجتمع الخارجي في تطوير العملية التربوية والتعليمية.

مدير (9)

أن تكون أهداف رسالتي واضحة وشاملة ومتكاملة.

مدير (10)

تشكيل فريق التخطيط والعمل المستمر ليتم صنع القرار للعمل ضمن أسس مناسبة.

مدير (11)

تعزيز القدرات على المتابعة المستمرة للطلاب ووضع خريطة إستراتيجية صحيحة لمجلس إدارة المدرسة يداً بيد مع المعلمين.

السؤال الثالث: هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك.

مدير (1)

نعم. متابعة المعلمين الشهرية وكذلك من خلال تحديد وقت إنهاء الأعمال.

مدير (2)

نعم، هناك إطار زمني لتحقيق عناصر الخطة المدرسية حين يتم توزيع الأعمال وفق جدول يومي / أسبوعي / شهري، يتخلل هذا الجدول مساحة للأعمال والأمور الطارئة بالإضافة للأمور الروتينية المدرسية. بعد ذلك يتم عمل تقييم في نهاية كل شهر لما تم إنجازه من المهام المطلوبة لهذا الشهر ونسبة التحقق والأداء وفي حال وجود أي عائق أو تأخر يتم متابعته في الشهر التالي مع تحديد سبب التأجيل مهنيًا.

مدير (3)

نعم، لكي يكون هناك حافز لك كمدير للعمل بكل طاقتك وجهدك.

مدير (4)

نعم، بالتأكيد إذا لم أضع جدول زمني لتحقيق ما أريد تحقيقه فلن أستطيع تحقيقها.

مدير (5)

نعم، أي هدف علينا تحقيقه يقوم على أساس أهداف محددة وقابلة للقياس ويكون واقعي ضمن إطار زمني وذلك من خلال وضع خطة زمنية لتحقيق هذه الأهداف والسياسات.

مدير (6)

لا، أضع إطار زمني لأن الاهداف السنوية تنتهي بنهاية السنة وفي السنة التالية أضع أهداف جديدة.

مدير (7)

نعم، فكل رسالة واستراتيجية إدارية للمدرسة تكون مبنية على نظم لها وقت قصير الأمد أو طويل الأمد وعلى المدرسة تحقيقها ضمن هذا الإطار.

مدير (8)

نعم، فالسياسات الإدارية الناجحة تكون مبنية على أساس وأهداف صحيحة ضمن وقت معين حتى يتم تحقيقها ومعرفة النتائج.

مدير (9)

نعم، حتى تتحقق الأهداف والسياسات الإدارية عليها أن تكون مبنية على خطة وتقييم النتائج ضمن وقت محدد يتم وضعها عند وضع الأهداف.

مدير (10)

نعم، فالمدرسة حتى تحقق احتياجاتها الخاصة واحتياجات طلابها يجب عليها أن تبني هذه الاحتياجات ضمن إطار زمني كمي ونوعي.

مدير (11)

أغلب الأحيان أضع ولكن كل هدف يختلف الإطار الزمني عن الآخر.

السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

مدير (1)

من خلال المتواجدين بالمدرسة والمحيطين بها والاصدقاء وبالإضافة الى التنافس.

مدير (2)

لتبقى المدرسة مميزة ورائدة لا بد من الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد من أفكار واستراتيجيات تربوية وإدارية وكذلك التعرف على خبرات وأفكار ونتائج المدارس الأخرى للاستفادة من خلال الاجتماعات واللقاءات وورشات العمل.

مدير (3)

من خلال إعطاء مهام للمعلمين وإعطائهم إطار زمني ومكافأة لمن يقدم شيء مميز.

مدير (4)

من خلال وجود رؤية للمدرسة واضحة ومفهومة.

مدير (5)

تعزيز العلاقات العملية الإيجابية داخل المدرسة.

رفع الثقة بين مكونات العملية التعليمية.

توظيف المعلمين في المدرسة ودعمهم.

مدير (6)

تقييم المعلم لذاته وتقييم الطالب بشكل مستمر.

رفع كفاءة المعلمين الموجودين.

توفير بيئة صحية وسليمة يحضرها الطالب.

مدير (7)

رفع من مستوى المعرفة التعليمية.

التميز في الإدارة المدرسية.

إبتكار وتطوير مهني.

التواصل المستمر بين الإدارة وأولياء الامور.

إشراك الأهل في العملية التعليمية.

مدير (8)

التميز في تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.

إعطاء بيانات وتقارير مستمرة.

مدير (9)

من خلال تمكين المعلم بصورة مهنية والتحفيز الدائم سواء المادي والمعنوي.

مدير (10)

اتخاذ قرارات صعبة عند الحاجة.

توظيف برنامج إدارة المدارس.

مدير (11)

وضع مخطط شامل للمدرسة.

تقوية نقاط القوة لدى المدرسة وعلاج نقاط الضعف.

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟

مدير (1)

في الوقت الحالي الظروف التي نمر بها من اصابات فيروس كورونا والأمور المادية.

مدير (2)

المعوقات التي تواجه المدرسة قد تكون بسبب شحة الموارد المالية التي نحتاجها لتطوير البنية

التحتية، وإغناء البيئة التربوية، كذلك ضيق اليوم الدراسي، واكتظاظه بالحصص الرسمية

المعتمدة من وزارة التربية مما يقلل من إمكانية إضافة حصص إبداعية إثرائية لدعم الطلبة.

مدير (3)

الروح السلبية وعدم وجود انتماء للعمل.

تدني مستوى أداء المعلمين.

افتقار المدرسة للخدمات الطلابية.

مدير (4)

عدم توافر الأبنية المدرسية والمرافق الصحية.

نقص عدد المعلمين.

ضعف المهارات الإدارية والكفايات الأشرافية.

غياب الدعم والحوافز المدرسية.

تدني مستوى التأهيل للمعلمين.

مدير (5)

عدم توافر الإمكانيات المادية للمدرسة.

مدير (6)

عدم العمل الجماعي بين المعلمين.

مدير (7)

عدم المساواة بين المعلمين.

قلة التحدي بين المعلمين.

مدير (8)

عدم العمل الجماعي وضعف العلاقات بين الإدارة والمدرسة.

قلة مشاركة الأهل في أمور المدرسة.

مدير (9)

نقص الموارد البشرية.

عدم التواصل بين المعلم والأهل.

تمسك المعلمين بالتعليم التقليدي.

مدير (10)

ضعف الثقة بالنفس لدى بعض المعلمين يؤثر سلبياً على المدرسة.

قلة التحدي بين المعلمين لتطوير أنفسهم.

مدير (11)

التفكك بين المعلمين يؤدي إلى عدم العمل بصورة جماعية، وقلة توافر التكنولوجيا، وقلة كفاءة بعض المعلمين.

السؤال السادس: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟

مدير (1)

دورات / زيارات تبادلية / قراءات / مقالات / نقاشات.

مدير (2)

متابعة مستمرة معهم في الخطة لسير المنهاج.

توفير ما يلزم من احتياجات ومواد تربوية لدعم العملية التعليمية.

الحاقهم بدورات أو ورشات عمل للتطوير المهني.

تعزيز أدائهم والثناء على جهودهم وإبراز ذلك على صفحات التواصل الإجتماعي للمدرسة.

نقل وتبادل خبرات فيما بينهم من خلال الأنشطة والأعمال الجماعية واللقاءات التربوية

المشتركة.

دعم وتعزيز المبادرات المميّزة لهم.

مدير (3)

إعطاء دورات تمكين للمعلمين لمواكبة التطور في العالم وبناء فريق عمل.

مدير (4)

خلق بيئة عالية ومناسبة للعمل وإدخال التكنولوجيا في التعليم.

مدير (5)

تحفيز العمل الجماعي للمعلمين.

تنمية العلاقات الإيجابية بين المعلم والإدارة.

إعطاء دورات للمعلمين.

مدير (6)

العمل على تجميع طاقات المعلمين بشكل إيجابي.

العمل على التواصل بين المعلم والطالب وأولياء الامور.

المحاولة في توفير ورفع المستوى المادي للمدرسة.

مدير (7)

العمل الجماعي وإعطاء دورات شهرية حسب النقص الموجود عند المعلمين.

مدير (8)

زيادة ورشات العمل للأهل والمعلم وتطوير أساليب التدريس للمعلم.

مدير (9)

تشجيع المعلم على تبادل الأفكار مع الإدارة والأهل.

تطوير المعلم للمنهج بما يناسب مستوى الطالب.

محاولة إشراك المعلم في صنع القرار.

مدير (10)

إدخال التكنولوجيا مع الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية وإدخال وسائل تعليمية حديثة.

مدير (11)

أن أكون موجوداً داخل المدرسة ويكون المكتب متاحاً للجميع، وأتواصل معهم بشفافية، وأجعل

كلماتي وأفعالي تعطيهم إيجابية وعزيمة.

ملحق رقم (6) تسهيل مهمة / جامعة القدس لمديرية التربية والتعليم في محافظة

بيت لحم

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ : 2022/3/5

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب : عيسى جبرائيل عوض أبو سعدة ورقمه الجامعي (21920075) ، بدراسة بعنوان :

"واقع ادارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين
والمديرين "

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور والتعاون معه باعطائه البيانات اللازمة لتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



أ.د. محمود أبو سمرة

منسق برنامج الادارة التربوية

ملحق رقم (7) تسهيل مهمة / مديرية التربية والتعليم - بيت لحم للمدارس في

محافظة بيت لحم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development

وزارة التربية والتعليم

الرقم: و ت / ٦٣ / ١ / ١٣٠
التاريخ: 2022/ 01/30 م



لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة بحثية"

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:
" عيسى جبرائيل عوض أبوسعدى "

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:
" واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمدراء "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبانات وإجراء مقابلات مع عينة من معلمي ومدراء محافظة بيت لحم.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



(Handwritten signature)

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين

السيد مدير عام التربية والتعليم/ بيت لحم المحترم

د. محمد شعيبات المحترم المشرف الرئيس على الدراسة - بريد الكتروني - "mshuibat@hotmail.com"

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
112	خطاب الباحث للمحكمين	1
113	الاستبانة بصورتها الأولىة	2
118	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة	3
119	الاستبانة بصورتها النهائية	4
125	أسئلة المقابلة	5
141	تسهيل مهمة / جامعة القدس لمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم	6
142	تسهيل مهمة / مديرية التربية والتعليم - بيت لحم للمدارس في محافظة بيت لحم	7

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
53	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة التميز، وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين	2.3
54	نتائج معامل الثبات للمجالات	3.3
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة	1.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القيادة	2.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السياسات الإستراتيجية	3.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الموارد البشرية	4.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة العمليات	5.4

68	نتائج اختبار "t" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس	6.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	7.4
71	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات واقع ادارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	8.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	9.4
74	نتائج تحليل التباين الاحادي لاستجابة افراد العينة بين متوسطات واقع ادارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	10.4
76	نتائج اختبار "t" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص	11.4

78	نتائج اختبار "t" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	12.4
80	نتائج السؤال الأول ما هي رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟	13.4
81	نتائج السؤال الثاني ما هي الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل تحقيق رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟	14.4
83	نتائج السؤال الثالث هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك.	15.4
84	نتائج السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟	16.4
85	نتائج السؤال الخامس: ما هي المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟	17.4
87	نتائج السؤال السادس: ما هي الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟	18.4

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	إقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	الملخص
هـ	Abstract
9 – 1	1. الفصل الأول: الإطار العام
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أسئلة الدراسة
4	4.1 فرضيات الدراسة
5	5.1 أهداف الدراسة
6	6.1 أهمية الدراسة
7	7.1 حدود الدراسة
8	8.1 مصطلحات الدراسة
45-10	2. الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
10	1.2 نشأة الإدارة
11	2.2 مفهوم الإدارة
12	3.2 نشأة وتطور التميّز

14	4.2 مفهوم التميز
15	5.2 مبادئ التميز
17	6.2 مستويات التميز
19	7.2 مفهوم إدارة التميز
20	8.2 متطلبات إدارة التميز
21	9.2 إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
22	10.2 أهداف إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
23	11.2 خصائص إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
24	12.2 متطلبات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية
26	13.2 واقع إدارة التميز في المؤسسات التربوية الفلسطينية
28	14.2 النموذج الأوروبي EFQM للتميز
28	1.14.2 مفهوم النموذج الأوروبي EFQM للتميز
29	2.14.2 مزايا النموذج الأوروبي EFQM للتميز
30	3.14.2 معايير النموذج الأوروبي EFQM للتميز
35	15.2 الدراسات السابقة
35	1.15.2 الدراسات العربية
42	2.15.2 الدراسات الأجنبية
45	3.15.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
57-47	3. الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

47	1.3 منهجية الدراسة
47	2.3 مجتمع الدراسة
48	3.3 عينة الدراسة
50	4.3 أدوات الدراسة
52	5.3 صدق الأداة
54	6.3 ثبات الأداة
54	7.3 متغيرات الدراسة
55	8.3 إجراءات الدراسة
56	9.3 المعالجات الإحصائية
87-58	4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة
103-88	5. الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات
88	1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
93	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
93	1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى
94	2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
95	3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
95	4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
96	5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
97	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (نتائج المقابلة)

97	1.3.5 السؤال الأول: ما رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟
98	2.3.5 السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات والسياسات الإدارية التي تتبعها من أجل تحقيق رسالة مدرستك ورؤيتها وأهدافها؟
99	3.3.5 السؤال الثالث: هل تضع إطاراً زمنياً لتحقيق الاستراتيجيات والسياسات الإدارية؟ إذا كان الجواب نعم، وضح ذلك.
100	4.3.5 السؤال الرابع: كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟
101	5.3.5 السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق الميزة التنافسية لمدرستك؟
101	6.3.5 السؤال السادس: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات معلميك ومهاراتهم؟
103	4.5 التوصيات
110-104	6. قائمة المصادر والمراجع
104	1.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية
109	2.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
142-111	7. الملاحق
143	فهرس الملاحق
144	فهرس الجداول
147	فهرس المحتويات