IJSSP

المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الثالث عشر – العدد الثالث – البحث العاشر (ص: 193 - 213)
15 – حزيران – 2022م

www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

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

إعداد الباحثين:

[عيسى جبرائيل أبوسعدة (مدير مدرسة - وزارة التربية والتعليم – الخليل - فلسطين]

[سندس حاتم قفيشه (معلمة - وزارة التربية والتعليم - الخليل - فلسطين]

[محمد عوض شعيبات (محاضر جامعي - جامعة القدس - فلسطين]

الملخّص:

هدفت الدراسة للتعرّف 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)، ، وتم التحقق من صدق وثبات أداة 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 التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

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

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

IJSSP

المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الثالث عشر – العدد الثالث – البحث العاشر (ص: 193 - 213)
15 – حزيران – 2022م

www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

[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]

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.

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.

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.

1) المقدمة:

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)، وعرّفت سرور الإدارة على أنها عملية مهمة وأساسية، تقوم بها المجتمعات المتطورة، بهدف تطوير مواردها والتوسّع فيها، والوصول إلى التميّز.

كذلك يعتبر التميّز من المفاهيم المهمة في أية مؤسسة، تسعى إلى تطوير أدائها، ويُعرَّف التميّز 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 يتفق كل من الفرا و سهمود(2015) بأن التميّز المؤسسي التربوي، بحاجة إلى إدارة مبتكرة وحديثة، قائمة على تطوير أداء الأفراد فيها من الهيئة التدريسية، والهيئة الإدارية، والطلبة. كما أن الباحثين عرّفا إدارة التميّز

بأنها تقوم على تنسيق عناصر المؤسسة بشكل مترابط ومتكامل بهدف الوصول إلى نتائج متميزة، بإتباع مجموعة من المعايير تُساهم في زيادة مستوى أداء المؤسسة.

في حين توجد العديد من النماذج المرتبطة بإدارة التميّز التي ذكرها (الزعبي، 2019)، والتي من أهمها النموذج الأوروبي EFQM للتميّز(The European Foundation for Quality Management)، والذي يعرّف على أنه نموذج قائم على هدف أساسي وهو التميّز، 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 سيأثرون إيجابياً على مجتمعهم، أيضاً لتعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات التربوية كافة، وتطوير القدرات المهنية وصولاً إلى الإبتكار والإبداع من أجل تحقيق هذا التميّز، بإتباع معايير كل من إدارة التميّز والنموذج الأوروبي، الذي هو جزء لا يتجزأ منها.

2) 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 التميّز في أدائهم المهني والتربوي، وبالتالي سيصبحون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، والتطورات الحديثة، مما يعزز ذلك من قدراتهم على الإبتكار والإبداع في مجالهم. بالإضافة إلى كون الباحثين يعملون في المجال التربوي، ويواجههم 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 كافةً. لذا جاءت هذه الدراسة؛ للتعرّف على واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، ومدى فاعلية هذا النموذج على تطوير أداء مديري المدارس في منطقة الدراسة، من أجل التوصّل إلى حلول خلاّقة من شأنها تعزيز كفايات هؤلاء المديرين بالإبتعاد عن الأنماط الإدارية التقليدية، واستبدالها بالأنماط الإدارية الحديثة.

ولذا تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

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

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي، السؤال الفرعي التالي:

* 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)؟

3) فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) 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.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية في حداثتها، وتُعد من الدراسات المهمة التي تتناول موضوع واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، ومن الناحية التطبيقية في أنها تُضيف بُعداً جديداً في تطوير إدارة التميّز، وفقاً لنموذج EFQM في المدارس في منطقة الدراسة، كذلك فإن نتائجها ستفيد مديري المدارس، في تطبيق معايير إدارة التميّز وفقاً لنموذج EFQM الأوروبي، وستساعد المسؤولين وصنّاع القرار القائمين على تطوير العمل الإداري، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للفت انتباههم حول تطبيق معايير إدارة التميّز في المدارس الخاصة والحكومية باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس وتميّزهم، والإستفادة من النتائج والتوصيات التي تم التوصّل إليها في كيفية استخدامها وتوظيفها بالشكل الصحيح، من أجل تطبيقها على مديري المدارس.

5) مصطلحات الدراسة

الإدارة: عرّفها عطية (2017) أنها 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 الباحثون إجرائياً، على أنها عملية يمكن من خلالها استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة بهدف التطوير عليها، وتحقيق نتائج أفضل، والوصول إلى مستويات أعلى من الإنجاز.

التميّز: عرّفها الفرا و سهمود (2015) أنها عبارة عن قدرة أية مؤسسة على الإبداع في مجالها المهني، والتطوّر 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.

يعرّفه الباحثون إجرائياً، على أنه معيار متميّز ومتفرد 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) عبارة عن نظام إداري يتضمن على مجموعة من المعايير التطويرية، والتي تسعى إلى الإستثمار في موارد المؤسسة التعليمية من جل تحويلها إلى مخرجات ذات جودة عالية قادرة على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، وتسعى دائماً إلى تحقيق الكفاءة العالية والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

ويعرّفها الباحثون 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 قدرات ومهارات الموظفين فيها خاصة القادة من أجل الوصول إلى درجة عالية من الإتقان والإبداع.

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).

6) الاطار النظري:

مفهوم الإدارة

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

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 تميّز 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 سابقيه بأن التميّز عبارة عن مجموعة من القدرات، والقيم، والأنشطة التي تُساهم في تحقيق الإبداع والإبتكار، وتزيد من الدافعية للتنمية والتطوّر في جميع المؤسسات التي تسعى إلى رفع من مستوى جودتها.

كذلك أضاف Hashemy et al (2016) بأن التميّز يعني التفوّق، 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 et al(2014) إلى أنه حالة من النجاح والتقدم، تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، والوصول إلى النتائج المطلوبة مع مقارنتها بنتائج المؤسسات التنافسية، كما أنها ترتكز على تحقيق نتائج الأداء، ومستواه المرتفع خلال هذه الفترة، والحفاظ على هذه الحالة مدة أطول قدر الإمكان.

مستويات التميّز

وضّح ديوب وآخرون (2018) مستويات التميّز وقسّموها إلى:

التميّز على المستوى الفردي

يُعنى 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 التميّز يجب على الفرد اتّباع العديد من الاستراتيجيات كالمبادرة في القيام بعمل جديد وبأسلوب أكثر جودة، وبناء علاقات واسعة، من أجل الحصول على المزيد من المعارف، والسعي لإدارة ذاته، واتّباع سياسة التبعية للوصول إلى التميّز من خلال اللجوء لإتّباع 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.

التميّز على مستوى المؤسسة

يقوم هذا التميّز على إشراك الموظفين، وتطويرهم، وتحفيزهم، من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، ولتحقيق ذلك يجب اتّباع مجموع من الاستراتيجيات كمواجهة المشكلات والصعوبات في العمل، من خلال توفير فرص للتعلّم المستمر، والسعي نحو تفادي الأخطاء قدر الإمكان، أيضاً تبنّي أنشطة إضافية خارج المؤسسة؛ من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة. كذلك توفير برامج تدريبية تساعد على تعزيز قدرات الموظفين لحل المشكلات، إذ أنّ هذه البرامج تعطي خبرات إضافية ترفع من مستوى التميّز. وأيضاً تبني مستويات إدارية متميزة في أدائها، وتحفز 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 التطوير 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، فكلا الجانبين مرتبطان معاً.

مفهوم إدارة التميّز

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

بينما أشار الخصاونة (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 بيّن الفرا وسهمود (2015) أنّ إدارة التميّز 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 التميّز 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.

إدارة التميّز في المؤسسات التعليمية

أشار كل من السيد (2020) وعطية (2017) بأنّ إدارة التميّز 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 فإن إدارة التميّز تجعل هذه المؤسسات، تحقق الميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى. بالإضافة إلى أن إدارة التميّز لها القدرة على تحقيق التكامل في مكونات المؤسسات التعليمية، وعناصرها، وجعلها أكثر تناسقاً وترابطاً، وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة بما يتناسب مع رغبات، وتوقعات المديرين.

أهداف إدارة التميّز في المؤسسات التعليمية

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

- التميّز التنافسي من خلال تحقيق، مستوى عالٍ من الجودة، والكفاءة، والإبداع.
- استخدام الموارد المتاحة بالشكل المطلوب والأمثل، من أجل تقليل التكاليف، وزيادة مستوى الجودة.
- التركيز على العناصر المهمة، من أجل تحقيق التميّز التنافسي.
- تطوير المؤسسة التعليمية، للانتقال من المحلية إلى العالمية.
- العمل على تطوير الخدمات المقدمة، وتطوير نظم الإدارة للأداء الوظيفي، من أجل تحقيق مميزات أفضل من المنافسين.
- السعي لتحقيق منافع للمديرين، وتنمية العلاقات مع الموظفين في المؤسسة، وإدارتهم من أجل زيادة فرص الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

- السعي لإدارة العمليات، والأزمات، والجودة الشاملة، والفرص، والتهديدات، والمعرفة، والعلاقات القائمة بين الموظفين، والربحية والتكاليف، وتمكين الموظفين، ورأيّ المال الفكري، والإبداع والابتكار.

في حين بيّن عطية (2017) أن إدارة التميّز تهدف إلى مساعدة المؤسسات التعليمية في تدعيم قدراتها، وإمكانياتها، وأيضاً مساعدتها على التفوق عن غيرها من المؤسسات التعليمية، التي تقدم 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.

واقع إدارة التميّز في المؤسسات التربوية الفلسطينية

تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية في فلسطين العديد من التحديات، التي تعيق من إدارتها للتميّز 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 التميّز، 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 سهمود (2013) تحديات أخرى لإدارة التميّز في المؤسسات التربوية الفلسطينية، كعدم وجود معايير واضحة لإدارة وتخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين فيها، وعدم معرفة المقومات الأساسية لنجاح برامج التميّز، وعدم وجود فكرة واضحة عن مفهوم التميّز وكيفية إدارته، وعدم وجود تناسق وتوافق بين متطلبات التميّز وإدارته مع الخطط المعمول بها.

كما حدد صقر (2016) معيقات أخرى لإدارة التميّز 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 معوقات مالية كقلة وجود رأس مال؛ لتوفير متطلبات إدارة التميّز، وقلة الترشيد 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.

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الثالث عشر – العدد الثالث – البحث العاشر (ص: 193 - 213)
15 – حزيران – 2022م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

النموذج الأوروبي EFQM للتميّز

مفهوم النموذج الأوروبي EFQM للتميّز

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

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

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

مزايا النموذج الأوروبي EFQM للتميّز

بيّن سهمود (2013) أن هناك مجموعة من المزايا لهذا النموذج تتمثل في المحافظة على نتائج متميّزة من خلال تحقيق نتائج، تُلبي 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 الفعّال والمستمر القائم على منهجية واضحة، وتعزيز القيادة من خلال إثبات قيّمها وأخلاقها، 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 أشارت منظمة EFQM (2012) إلى أنّ هذا النموذج يُستخدم في العديد من المجالات لمميزاته الكثيرة كإرضاء المتعاملين، والحصول على قادة مبدعين ومتميّزين، 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 التوقعات، والتفاعل مع التغيّرات البيئية. كما أنها تُساعد القادة والمسؤولين في وضع الاستراتيجيات الواضحة، وتطوير قدرتهم وثقافتهم بالاعتماد على مبدأ التميّز، وأيضاً تُعطي رؤية واضحة في تطبيق الاستراتيجية، وتزوّد الموظفين بالمدخلات، وتعزز قدرتهم على المشاركة في التطوير.

معايير النموذج الأوروبي EFQM للتميّز

بيّن كل من الزعبي (2019) والخصاونة (2018) والفرا وسهمود (2015) أن للنموذج الأوروبي EFQM للتميّز 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:

- 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 الفعّال بين مديري المدارس مع المعلمين والطلبة والمجتمع ككل.
- السياسات والاستراتيجيات الذي يمثّل الإطار العام للمؤسسة، الذي يُوضع بعد تبنّي 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.
- الموظفون ويعتبرون من العناصر المهمة لتحقيق معايير التمكين، فالموظفون هم أساس المؤسسة، فمن خلالهم يمكن لها أن تميّز 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.
- الشراكات والموارد المتعلقة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية، لجميع المستفيدين داخلياً وخارجياً، من المديرين، والمعلمين، والطلبة، وأهالي الطلبة، والمجتمع ككل، لذا يمكن اتّباع آليات لإدارة الشراكات الداخلية والخارجية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة المرافق، والمباني، والمعدات، والتجهيزات، والمواد، كذلك إدارة الموارد التكنولوجية، وإدارة المعلومات والمعرفة.
- العمليات، ويمكن إدارتها من خلال دراسة منهجيتها، والتنظيم عند تصميمها، واتّباع 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:

- رضا الفئة المستهدفة، ويتم ذلك من خلال إدراك هذه الفئة، وتفاعل المؤسسة معهم، ومعرفة آرائهم حول ما تقدمه لهم بالإعتماد على الدراسات الاستقصائية، أيضاً اتّباع اجراءات وأنشطة من أجل تحقيق الرضا لديهم.
- رضا الموظفين، ويتم من خلال إدراكهم وتفهمهم للمؤسسة، ومستوى رضاهم، واتّباع اجراءات وأنشطة داخلية من أجل رصد، وفهم، وتطوير أدائهم، وتحقيق رضاهم.
- 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.

- نتائج الأداء الرئيسة، فمن خلال معرفة الإجراءات التي تحقق للمؤسسة النجاح والتميّز، ومعرفة الإجراءات التشغيلية التي تستخدم في رصد، وفهم، وتطوير نتائج الأداء الرئيسة للمؤسسة يمكن تحقيق النتائج المتميزة.

7) الدراسات السابقة:

سعت دراسة زعرب (2020) إلى معرفة درجة توافر أبعاد إدارة التميّز 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) عينة من المعلمين والمعلمات، وتم التوصّل إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية بين درجة توافر أبعاد إدارة التميّز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات فيها. لذا أوصت هذه الدراسة بأن تقوم الإدارة المدرسية، بتقديم محفزات متنوعة للمعلمين والطلبة من أجل تحفيزهم على الإبداع والتميّز في المجالات كافة.

في حين سعت دراسة عبد اللطيف (2018) للبحث في درجة تحقيق معايير التميّز في المؤسسات التعليمية، خاصة في وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر المعلمين، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على (420) معلماً ومعلمةً، وبناءً عليها تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة تحقيق معايير التميّز المؤسسي، وبين متوسطات تقديرات لدرجة ممارسة مديرهم التخطيط الاستراتيجي. لذا أوصت هذه الدراسة بتعزيز ثقافة التميّز في المؤسسات التعليمية من جميع العناصر المرتبطة بتحقيق العملية التعليمية، وتحقيق التميّز في جميع الأنشطة من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل.

كما هدفت دراسة الخصاونة (2018) للتعرّف إلى واقع تطبيق معايير إدارة التميز، لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الإستبانة كأداة بحثية، ووزعت على عينة من (62) مديراً ومديرةً، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، حول تطبيق معايير إدارة التميّز في المؤسسات التعليمية، في قصبة إربد تُعزى لمتغيرات كل من الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. لذا أوصت هذه الدراسة ضرورة تطبيق معايير إدارة التميّز لدى مديري المدارس.

سعت دراسة Ninlawan (2015) للتعرّف إلى استراتيجيات إدارة التميّز في مدارس التعليم الأساسي في مدارس تايلاند بهونج كونج، إذ اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة بحثية، ووزعت على (400) عينة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، اهتمام المدارس بتحسين نوعية التعليم، والتي تشتمل على القيم والواجبات، لذا أوصت هذه الدراسة بتعزيز تنمية أداء المدارس ومستواها بشكل مستمر حتى تتحقق العملية التعليمية بأفضل النتائج.

كما هدفت دراسة Ghicajanua, Irimiea, Maricaa, and unteanua (2015) إلى البحث في التميّز نحو الأعمال والعناصر المهمة المرتبطة بالمؤسسة، والمعايير التي يمكن من خلالها تحليل المؤسسات لتحقيق التميّز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلات مع عدد من الخبراء والمنظمات المرتبطين بموضوع التميّز، وتطبيقهم لبرنامج EFQM الأوروبي للتميّز، 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، كما أوصت هذه الدراسة، إلى ضرورة تعدد القيم التي سيتم تحقيقها والحفاظ عليها على المدى الطويل.

في حين هدفت دراسة (Al-Suhaimi, 2012) للبحث في إدارة الجودة والتميّز وممارساتها في جامعة الملك سعود، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على عينة مكونة من (125) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وتم التوصل الى العديد من النتائج أهمها، أنّ تطبيق ممارسات إدارة الجودة والتميّز، يعزز من مستوى أداء الهيئة التدريسية في الجامعة، وأوصت هذه الدراسة بتطبيق معايير إدارة الجودة والتميّز في المؤسسات بشكل مستمر، من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب، وتحقيق الميزة التنافسية.

8) الطريقة والاجراءات:

1. منهجية الدّراسة

من أجل تحقيق أهداف الدّراسة، قام الباحثون بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما في الواقع، ثم تحليلها، وتفسيرها؛ لأنه الأنسب لهذا النوع من الدّراسات.

2. مجتمع الدّراسة

تكوّن مجتمع الدّراسة 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 الدّراسي 2022/2021.

3. عيّنة الدّراسة

اشتملت عيّنة الدّراسة على (497) معلماً ومعلمة من مديرية بيت لحم، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم، حسب متغيراتهم الديموغرافية.

الجدول (1) توزيع أفراد عيّنة الدّراسة حسب متغيرات الدّراسة

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	%1.35
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. أداة الدّراسة

قام الباحثون بإعداد استبانة مقسّمة إلى جزأين، من أجل تحقيق أغراض الدّراسة وذلك بعد الرجوع إلى الدّراسات، التي اهتمت بالبحث عن إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM ، وذلك لغايات قياس واقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

5. صدق أداة الدّراسة

للتحقق من فقرات الاستبانة الموضوعة لتقيس ما وضعت لأجله، ومدى تغطيتها لجوانب إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين وعددهم (9) محكمين, وتم تعديل وتطوير وتغيير الفقرات بناءعلى ملاحظاتهم .

6 ثبات أداة الدّراسة

قام الباحثون بالتّحقق من ثبات أداة الاستبانة، من خلال حساب ثبات مجالات الدّراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع إدارة التميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين **(0.966)**، وهذه النتيجة تشير إلى تمتّع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبيّن معامل الثبات للمجالات والدّرجة الكلية.

جدول (2) 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. المعالجات الإحصائية

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الثالث عشر – العدد الثالث – البحث العاشر (ص: 193 - 213)
15 – حزيران – 2022م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

تستند هذه الدّراسة إلى المنهج الوصفي، للوصول إلى وصف أفراد العيّنة، وتحليل نتائج الدّراسة والتحقق من صحة فرضياتها، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمعالجات الإحصائية المناسبة. وقد تمّت المعالجة الإحصائية للبيانات، باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار t-test، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات كرونباخ الفا Cronbach Alpha، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية Statistical Package For Social Sciences (SPSS). وقد تم الاعتماد على الدرجات التالية:

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

9) نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

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

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثون 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 (3).

جدول (3) 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
	الدّرجة الكلية	**1.99**	**0.332**	**منخفضة**	**%99**

يلاحظ من الجدول السابق 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%).

ويعزو الباحثون 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

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثّاني

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)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم طرح الفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الأولى:

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

تم فحص الفرضية الأولى بإستخدام اختبار "t"، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، كما هو في جدول (4).

جدول (4) نتائج اختبار "t" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز 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	ذكر	132	1.97	0.383	0.687	0.612
	أنثى	365	1.93	0.345		

السياسات الإستراتيجية	ذكر	132	2.00	0.310	0.371	0.522
	أنثى	365	1.98	0.287		
إدارة الموارد البشرية	ذكر	132	2.27	0.308	0.498	0.534
	أنثى	365	2.02	0.333		
إدارة العمليات	ذكر	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**

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

ويعزو الباحثون 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.

نتائج الفرضية الثانية:

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

لفحص الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة 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 (4.7).

يتبيّن من خلال جدول (4.5)، أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة 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.

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الثالث عشر – العدد الثالث – البحث العاشر (ص: 193 - 213) 15 – حزيران – 2022م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

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

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة المتنوعة بطول مدتها أو قصرها، التي واجهها المعلمون فترة خدمتهم، ساعدتهم للانخراط في مجالات متنوعة، بالأخص في ظل التّطورات العلمية والتكنولوجية والتقنية

المرتبطة بالأساليب والطرق التعليمية، وهذا يعكس أن بعض المديرين يحاولون توفير بيئة مُشجعة لاكتساب مهارات جديدة والتطوير عليها، ويحاولون أن يرفعوا من أداء المعلمين كافةً بغض النظر عن الفترة الزمنية لخدمتهم في التعليم.

نتائج الفرضية الثّالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة 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 (5).

يتبيّن من خلال الجدول أدناه، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة 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.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدّراسة بين متوسطات واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	أقل من بكالوريوس	22	2.00	0.413
	بكالوريوس	406	2.01	0.347
	أعلى من بكالوريوس	69	1.93	0.381
السياسات الإستراتيجية	أقل من بكالوريوس	22	2.08	0.268
	بكالوريوس	406	1.96	0.323
	أعلى من بكالوريوس	69	1.97	0.308

إدارة الموارد البشرية	أقل من بكالوريوس	22	1.93	0.298
	بكالوريوس	406	2.03	0.316
	أعلى من بكالوريوس	69	1.97	0.459
إدارة العمليات	أقل من بكالوريوس	22	2.04	0.326
	بكالوريوس	406	1.98	0.296
	أعلى من بكالوريوس	69	1.97	0.370
الدّرجة الكلية		**497**	**2.00**	**0.342**

ويعزو الباحثون 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 كافةً، 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 التّعليمية.

10) التوصيات

بناءً على النتائج التي خرجت بها الدّراسة يوصي الباحثون 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؛ للتعرّف 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.

المراجع:

المراجع العربية:

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

الخصاونة، ثابت محمد علي (2018). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميّز. **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 التميّز 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 الإبتدائي – دراسة ميدانية بمدينة عين البيضاء**. جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).

الزعبي، عطاف شفيق (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميّز وفق أنموذج EFQM للتميّز الإداري. **مجلة كلية التربية بالزقايق – دراسات تربوية ونفسية**، جامعة حفر الباطن: المملكة العربية السعودية، ع 103، ص 5 – 19.

زعرب، سمر محمد حسين (2020). **درجة توافر أبعاد إدارة التميّز 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 بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة**. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

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

السيد، إيمان عبد الحكيم إبراهيم (2020). متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميّز 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 بمحافظات غزة لإدارة التميّز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميّز EFQM وسبل تطويرها**. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).

صقر، محمد (2016). **واقع إدارة التميّز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات 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 التميّز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميّز EFQM. **مجلة الإدارة التربوية**، جامعة الإسكندرية، ع 14، ص 13 - 17.

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

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

المراجع الأجنبية:

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.

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