



Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.7, Issue 37 (2025), 15170 - 15195

USRIJ Pvt. Ltd

مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي

(EFQM) للتميز من وجهة نظر الموظفين

د. ماجد عطية السلمي

بندر سعيد إبراهيم الزهراني

أستاذ إدارة الأعمال بكلية جدة العالمية الأهلية

ماجستير إدارة الأعمال بكلية جدة العالمية الأهلية

Dr. Majed Atiah AlSalmi

Professor of Business Administration at Jeddah

International College

Bandar Saeed Ibrahim Al Zahrani

Master of Business Administration, Jeddah

International College

1445 هـ - 2024 م

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين والمدراء، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق استبانة من إعداد الباحثين على عينة مكونة من (310) من الموظفين والمدراء في إدارة تعليم المخواة، حيث بلغ عدد المدراء (65) مدير، بينما بلغ عدد المرؤوسين (245) موظف. وتبين أن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المدراء كان بمتوسط (4.285)، أي بدرجة كبيرة جدًا، كما تبين أن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين كان بمتوسط (4.566)، أي بدرجة كبيرة جدًا. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الدور التنفيذي للإدارة في تحقيق التميز الإداري عبر توجيه الجهود وتوفير الدعم اللازم لتطوير العمليات والخدمات، والعمل على تحسين عمليات التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة لضمان تبادل المعرفة وتحفيز الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق التميز الإداري، كما وتوصي الدراسة بإنشاء آليات لقياس وتقييم أداء الإدارة بانتظام لتحفيز التحسين المستمر وضمان استمرارية التميز الإداري، وتشجيع التواصل المفتوح والشفافية داخل الإدارة ومع الموظفين لبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التميز والجودة في جميع مستويات المؤسسة لتحقيق رؤية تستند إلى المعايير الأوروبية للتميز الإداري

الكلمات المفتاحية: المعايير - التميز الإداري - النموذج الأوروبي - الأداء الإداري - EFQM.

Abstract

This study aims to investigate the extent of applying administrative excellence in the management of education in Al-Mukhwah, based on the European model criteria (EFQM) from the perspective of employees and managers. To achieve the study's objectives, a descriptive survey approach was used. A questionnaire developed by the researcher was administered to a sample of (310) employees and managers in the administration of education in Al-Mukhwah, including (65) managers and (245) employees. The results showed that the extent of applying administrative excellence in the management of education in Al-Mukhwah, based on the EFQM criteria from the perspective of managers, was at a high level (4.285), indicating a very high degree. Similarly, the extent of applying administrative excellence in the management of education in Al-Mukhwah, based on the EFQM criteria from the perspective of employees, was at a high level (4.566), also indicating a very high degree. Based on these results, the study recommends enhancing the executive role of management in achieving administrative excellence by directing efforts and providing necessary support for developing processes and services. It also recommends improving communication and interaction between employees and management to ensure knowledge exchange, stimulate creativity and innovation, as well as enhancing training and development programs for employees to improve their skills and capabilities in achieving administrative excellence. Additionally, the study recommends establishing mechanisms for regularly measuring and evaluating management performance to stimulate continuous improvement and ensure the sustainability of administrative excellence. It also recommends encouraging open communication and transparency within management and with employees to build a positive and motivating work environment, as well as promoting a culture of excellence and quality at all levels of the organization to achieve a vision based on European standards for administrative excellence.

Keywords: Standards, Administrative Excellence, European Model, Management Performance, EFQM.

مقدمة

في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة، يصبح التميز الإداري ضرورة حتمية للمنظمات التي تطمح إلى الريادة والنجاح. يمثل التميز الإداري القدرة على إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع تحقيق رضا العملاء وتقديم القيمة لجميع أصحاب المصلحة. يعتمد هذا التميز على التقييم المستمر للعمليات الإدارية وتحليلها بهدف البحث عن أفضل الوسائل لتحسين الأداء وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، مما يساهم في تخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة (السيد، 2010).

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط، الذي ينظر إلى الإدارة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن هنا، فإن إدارة التميز تمثل القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية والوصول إلى مخرجات تحقق رغبات وتطلعات أصحاب المؤسسة والقائمين عليها.

أن الإدارة التعليمية هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية، حيث يشمل هذا التنظيم كافة الأنشطة المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، القيادة، والتقييم. تطورت نظريات الإدارة لتشمل مفاهيم جديدة تتعلق بالجودة والتميز. في البداية، كانت الإدارة تركز على الجوانب الإدارية البحتة مثل التخطيط والتنظيم. ومع مرور الوقت، بدأت تظهر مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة والتميز الإداري التي تهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية.

من خلال ما سبق، يتضح أن تطبيق معايير التميز الإداري في التعليم يمثل ضرورة ملحة لتحقيق الأهداف التربوية وتحسين جودة التعليم. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة مدى

تطبيق

التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر الموظفين والتحديات التي تواجه هذا التطبيق، والآراء والتصورات التي يحملها الموظفون حول هذه العملية.

مشكلة البحث

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي يعيشها العالم اليوم، يحتاج قطاع التعليم إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز الإداري لضمان الجودة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، حيث تواجه العديد من الإدارات مشاكل ومعوقات داخلية تحد من قدرتها على مواجهة المنافسة وتلبية تطلعات الموظفين.

ومع تقدم التكنولوجيا وانفجار المعرفة في مختلف القطاعات، تشد المنافسة لتحسين جودة الخدمات والتميز في الأنظمة والإجراءات. لتحقيق التميز، يجب على الإدارات اعتماد معايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي، المصمم لتحسين الأداء. ومع ذلك، تواجه هذه الجهود تحديات كبيرة في التطبيق الفعال لهذه المعايير.

من هنا، تتجلى مشكلة البحث في دراسة مدى تطبيق معايير التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر الموظفين، حيث تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الإدارة في تبني وتنفيذ هذه المعايير، وكذلك تقييم الأثر الناتج عن تطبيقها على الأداء العام للإدارة.

أسئلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي

(EFQM) من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي، يجب الإجابة عن السؤالين الفرعيين التاليين:

1. ما مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي

(EFQM) من وجهة نظر المدراء؟

2. ما مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي

(EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

1. مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM)

من وجهة نظر المدراء.

2. ما مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي

(EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب رئيسية، منها:

1. إغناء المعرفة العلمية: تسهم هذه الدراسة في إغناء المعرفة العلمية حول كيفية تطبيق معايير

التميز الإداري في مجال تعليمي محدد، مما يمكن الباحثين وصناع السياسات من فهم أفضل

لهذا المجال وتحسينه.

2. تحسين الأداء الإداري: تساعد الدراسة إدارة تعليم المخواة وغيرها من الجهات ذات الصلة في تحسين أدائها وتحقيق التميز الإداري، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والخدمات التي تقدمها.

3. رفع جودة التعليم: من خلال تحسين العمل الإداري في التعليم، يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعزيز فرص الخدمة التعليمية وتحقيق التقدم للمدارس والمجتمعات التي تخدمها هذه المؤسسات التعليمية.

4. تعزيز التعاون المؤسسي: يمكن لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة التي قد تنشأ عن هذه الدراسة أن تساهم في تعزيز التعاون والفهم المتبادل بين المؤسسات التعليمية في المملكة.

5. إثراء المعرفة والخبرات العملية: تعمل الدراسة على إثراء المعرفة والخبرات العملية، مما يمكن أن يعزز من تطوير المكتبات العلمية ويساهم في بناء قاعدة معرفية قوية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية.

حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج

الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر الموظفين

2. الحدود المكانية: الحدود المكانية لهذه الدراسة هي حدود محافظة المخواة بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية.

3. الحدود الزمنية: العام الدراسي 1445هـ - 2024م.

4. الحدود البشرية: منسوبي إدارة التعليم بمحافظة المخواة من الموظفين (مدراء ومرؤوسين).

الدراسات السابقة

دراسة

الشافعي وزملائه (2021) تناولت الدراسة متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر في المؤسسات الرياضية، حيث استهدفت تحليل كيفية تطبيق هذا النموذج وأثره على الأداء الإداري. أظهرت النتائج أن تطبيق نموذج كايزن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري وتطوير العمليات، وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر والتطوير الذاتي. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على مبادئ كايزن وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتحسين المستمر. كما تطرقت الدراسة إلى إمكانية الاستفادة إدارة التعليم من مفهوم التحسين المستمر، لكنها لم تناقش كيفية التغلب على التحديات العملية التي قد تواجه تطبيق نموذج كايزن

دراسة محمد عبد المنعم (2023) ركزت هذه الدراسة على دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في إطار رؤية مصر 2030. هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير إدارة التميز على التزام القادة الوظيفي وتحسين الأداء العام للمدارس. أظهرت النتائج أن تطبيق معايير التميز الإداري يسهم في زيادة الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التميز الإداري كجزء من رؤية مصر 2030. رغم التشابه مع الدراسة السابقة في تطبيق معايير التميز، كانت هذه الدراسة أكثر تخصصًا في التركيز على قادة المدارس الثانوية، ولم تتناول تأثير التميز الإداري على جميع العاملين في المدارس.

دراسة

مفلح الزبون وعدنان (2022) قيمت الدراسة درجة ممارسة القيادات التعليمية للإدارة المرئية في مدارس الأردن من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج أن الإدارة المرئية تسهم بشكل كبير في تعزيز الشفافية وتحسين التواصل بين القيادات والمعلمين. أوصت الدراسة بتعزيز هذه الممارسات، لكنها لم تتناول تأثير الإدارة المرئية على الأداء الإداري بشكل شامل، مما قد يكون نقطة ضعف في النتائج المستخلصة.

تعليق على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها التأثير الإيجابي لتطبيق التميز الإداري وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات في قطاعات متعددة مثل التعليم والصحة والقطاع الحكومي، وهذه الدراسات قدمت دليلاً واضحاً على أن التميز الإداري يسهم في تحسين جودة التعليم والأداء الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات، كما تعزز رضا الموظفين وتحقق رضا المستفيدين. على سبيل المثال، كشفت بعض الدراسات عن دور التميز الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مما يزيد من مستوى رضا الموظفين ويحسن جودة التعليم، كما تم تسليط الضوء على فعالية تطبيق معايير EFQM في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق نتائج ملموسة في تحسين أداء المؤسسات.

هذه الدراسات تدعم موضوع البحث الحالي الذي يركز على تطبيق معايير التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة من وجهة نظر الموظفين، حيث توفر خلفية نظرية قوية تستند إلى الفوائد الكبيرة لتطبيق معايير EFQM في البيئة التعليمية. ومع ذلك، فإن البحث الحالي يضيف بعداً جديداً من خلال التركيز على إدارة تعليم المخواة بشكل خاص، وهو مجال لم يتم تناوله بشكل واسع في الدراسات السابقة. إلى جانب الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير الفرضيات، يقدم هذا البحث رؤى جديدة من خلال التركيز على

تأثير

تطبيق معايير التميز الإداري على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين في السياق التعليمي السعودي، مما يعزز القيمة العلمية للبحث.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الباحثان اعتمدا في دراستهما على المنهج الوصفي المسحي، والذي يُعتبر أحد المناهج الأساسية في البحوث الإنسانية والتربوية والاجتماعية. يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة بشكل واقعي من خلال تحليل البيانات بشكل كمي أو كيفي، بهدف إعطاء وصف دقيق لظاهرة الدراسة. يقوم المنهج على جمع البيانات وتحليلها وتفسير بعض جوانبها، بهدف الكشف عن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر الموظفين.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع منسوبي إدارة التعليم بمحافظة المخواة من الموظفين (مدراء ومرؤوسين) والبالغ عددهم (504) موظف رسمي، لعام 1445هـ - 2024 م. وذلك خلال فترة إجراء الدراسة.

عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من منسوبي إدارة التعليم بمحافظة المخواة من الموظفين (مدراء ومرؤوسين). وقام الباحثان بحساب حجم العينة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة الفعلي حتى يتم تعميم النتائج عليها بناءً على قانون حساب حجم العينة (Moore, McCabe,) (Duckworth, & Sclove, 2003) وهذا القانون يعطي أقل عدد لحجم العينة يمكن من خلاله تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وبذلك كان الحد الأدنى لعدد عينة الدراسة من المنسوبيين (219) فرد، وقد

عينة مكون من (310) فرد منها (65) مديرا و(245) مرؤوساً، ممثلين لمجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

تماشياً مع طبيعة البيانات المُراد جمعها، والمنهج المُعتمد، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها؛ اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات نظراً لما تتمتع به من مستويات عالية من الصدق والثبات. تُعد الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات بشكل منظم من الفئة المستهدفة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المُعدّة مسبقاً، حيث تُتيح للباحث جمع استجابات المشاركين بفعالية، مما يمكنه من الحصول على آرائهم وتوقعاتهم، وبالتالي يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وصف الأداة

بعد الاطلاع على عدد الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وبناءً على معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها؛ تم بناء أداة جمع البيانات، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات التي اتبعتها الباحثان للتحقق من صدقها وثباتها:

1. **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحثان جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

2. **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي على النحو الآتي: (النوع الاجتماعي - المؤهل التعليمي - العمر - سنوات الخبرة في مجال العمل - المسمى الوظيفي).

3. **القسم الثالث:** يتكون هذا القسم من (22) عبارة، موزعة على سبعة أبعاد، والجدول (1) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على الأبعاد.

جدول (1): الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	البُعد
4	البُعد الأول: القيادة
3	البُعد الثاني: الاستراتيجية
3	البُعد الثالث: الأفراد
3	البُعد الرابع: الشراكات والموارد
3	البُعد الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات
3	البُعد السادس: نتائج الموظفين
3	البُعد السابع: تقييم رضا المراجعين
22 عبارة	المجموع

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس بشكل كمي، وذلك عن طريق إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجتان، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

أما بالنسبة لتحديد طول كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($4 = 1 - 5$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($0.80 = 5 \div 4$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبذلك أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (2): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

حدود الفئة		الفئة	م
إلى	من		
5.00	أكبر من 4.20	موافق بشدة (بدرجة كبيرة جدًا)	
4.20	أكبر من 3.40	موافق (بدرجة كبيرة)	
3.40	أكبر من 2.60	محايد (بدرجة متوسطة)	
2.60	أكبر من 1.80	غير موافق (بدرجة قليلة)	
1.80	1.00	غير موافق بشدة (بدرجة قليلة جدًا)	

وتجدر الإشارة إلى استخدام طول المدى؛ للوصول لحكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

صدق أداة الدراسة

ويتضمن ذلك التحقق من أن الأداة تقيس فعلاً ما تهدف إلى قياسه، بالإضافة إلى شموليتها لكافة العناصر الضرورية لتحليل النتائج بشكل دقيق، ووضوح عباراتها، وارتباطها الوثيق بكل بُعد من الأبعاد المحددة، بحيث تكون مفهومة وسهلة الاستخدام لكل من يتعامل معها. وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وضمان دقتها

في قياس أهداف الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية المكونة من (22) فقرة على مجموعة من المحكمين المختصين. طلب الباحثان من المحكمين تقييم وضوح العبارات، ارتباطها بأبعادها المحددة، وأهميتها وسلامتها اللغوية، بالإضافة إلى تقديم مقترحات للتعديل أو الحذف أو الإضافة. بناءً على

استجابات المحكمين، تمت مراجعة التقييمات واعتماد الفقرات التي حظيت بموافقة كبيرة، مع إجراء التعديلات اللازمة. ونتيجة لذلك، أُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية، متضمنة (22) فقرة.

أ- صدق الاتساق الداخلي للأداة

تم اختيار عينة استطلاعية تتألف من (30) من منسوبي إدارة التعليم بمحافظة المخوة من الموظفين (مدراء ومرؤوسين)، لتقييم صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وجميعهم من خارج العينة الأساسية للدراسة. حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ لتحديد علاقة كل عبارة في الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

الْبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
الْبُعد الأول: القيادة	1	.792	3	.865
	2	.815	4	.900
الْبُعد الثاني: الاستراتيجية	1	.863	3	.942
	2	.895	-	-
الْبُعد الثالث: الأفراد	1	.772	3	.840
	2	.853	-	-
الْبُعد الرابع: الشراكات والموارد	1	.612	3	.932
	2	.866	-	-
الْبُعد الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات	1	.812	3	.828
	2	.906	-	-
الْبُعد السادس: نتائج الموظفين	1	.726	3	.837
	2	.814	-	-
الْبُعد السابع: تقييم رضا المراجعين	1	.738	3	.893
	2	.845	-	-

دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

أ- طريقة ألفا كرونباخ

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ومن خلال التجزئة النصفية، ويوضح الجدول (4) قيم معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية.

جدول (4): معاملات ثبات أداة الدراسة

البُعد	عدد العبارات	ثبات ألفا كرونباخ	ثبات التجزئة النصفية
البُعد الأول: القيادة	4	0.844	0.924
البُعد الثاني: الاستراتيجية	3	0.814	0.922
البُعد الثالث: الأفراد	3	0.876	0.914
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	3	0.839	0.899
البُعد الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات	3	0.864	0.931
البُعد السادس: نتائج الموظفين	3	0.891	0.914
البُعد السابع: تقييم رضا المراجعين	3	0.838	0.887
الثبات العام	22	0.901	0.966

يتضح من الجدول (4) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ العام عالٍ حيث بلغ (0.901)، وبلغ بطريقة التجزئة النصفية (0.966)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً باعتبار

الخطوات التالية:

1. الحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الأداة على عينة الدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة بتمثيل جيد.
3. تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها من خلال المحكمين وعينة استطلاعية.
4. توزيع الاستبانة إلكترونياً، جمع البيانات ومراجعتها للتحليل الإحصائي.
5. تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، واستخلاص النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.
6. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة واستنتاج النتائج.

ومن ثم استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص العينة واستجاباتها.
2. المتوسط الحسابي الموزون: لتحديد متوسط وترتيب استجابات العينة على عبارات الأبعاد.
3. المتوسط الحسابي: لقياس ارتفاع أو انخفاض استجابات العينة عن الأبعاد الرئيسة.
4. الانحراف المعياري: لقياس مدى تباين الاستجابات عن المتوسط.

السؤال الأول ومناقشته

- ما مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المدراء؟

لتحديد مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المدراء، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتب لاستجابات عينة المدراء والمكونة من (65) فرد لأبعاد الاستبانة، وصولاً إلى تحديد مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المدراء، والجدول (5) يوضح النتائج العامة لهذا الأمر.

جدول (5): مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة

نظر المدراء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		أبعاد الاستبانة	م.
		الاتجاه العام	قيمة المتوسط		
4	0.91	كبيرة جدًا	4.269	البُعد الأول: القيادة	1
2	0.855	كبيرة جدًا	4.328	البُعد الثاني: الاستراتيجية	2
7	0.984	كبيرة جدًا	4.231	البُعد الثالث: الأفراد	3
1	0.695	كبيرة جدًا	4.4	البُعد الرابع: الشراكات والموارد	4
5	0.887	كبيرة جدًا	4.241	البُعد الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات	5
6	0.935	كبيرة جدًا	4.236	البُعد السادس: نتائج الموظفين	6
3	0.84	كبيرة جدًا	4.297	البُعد السابع: تقييم رضا المراجعين	7
.	0.81	كبيرة جدًا	4.285	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال النتائج أن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المدراء كان بمتوسط (4.285)، أي بدرجة كبيرة جدًا وفقًا للمعيار الذي اعتمده الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتبين من النتائج أن البُعد الرابع (الشراكات والموارد) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.40)، وبدرجة كبيرة جدًا، وفي المرتبة الثانية جاءت البُعد الثاني (الاستراتيجية) بمتوسط (4.328)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، يليها البُعد السابع وفي المرتبة الثالثة (تقييم رضا المراجعين) بمتوسط (4.297)، وهو بدرجة كبيرة جدًا، وفي المرتبة الرابعة جاء البُعد الأول (القيادة) بمتوسط (4.269)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، وفي المرتبة الخامسة جاء البُعد الخامس (العمليات والمنتجات والخدمات) بمتوسط (4.241)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، وجاء البُعد السادس (نتائج الموظفين) وفي المرتبة السادسة بمتوسط (4.236)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، بينما كان في المرتبة الأخيرة البُعد الثالث (الأفراد) بمتوسط (4.231)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا.

تفسير نتيجة السؤال الأول:

أظهرت الدراسة أن المدراء يرون أن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة وفقًا لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) يتم بمتوسط قدره (4.285)، مما يعني أن درجة التطبيق كبيرة جدًا. تعكس هذه النتيجة مستوى عالٍ من الرضا لدى المدراء تجاه تطبيق معايير التميز الإداري، حيث يشير التقييم بمتوسط قدره (4.285) إلى التزام الإدارة بتطبيق معايير الجودة الشاملة بشكل فعّال، وهذا الالتزام يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة من خلال تعزيز الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

كما وتعزز هذه النتيجة الثقة في قدرات الإدارة على تحقيق نتائج ملموسة وفعّالة، حيث إن التقدير العالي لتطبيق التميز الإداري يدل على أن الإدارة تعتمد منهجيات وأدوات تساهم في تحسين العمليات

وتطوير الاستراتيجيات، مما يعزز من كفاءة الأداء ويساهم في تحقيق أهداف الإدارة بفعالية، كما أن وجود قيادة قوية وواعية بأهمية التميز الإداري يظهر من خلال هذا التقييم المرتفع، حيث تساهم هذه القيادة في تحفيز الفريق وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر، بالإضافة إلى أن تحقيق درجة كبيرة جدًا في تطبيق معايير EFQM يعكس أيضًا التزام الإدارة بالتطوير المستدام والتجديد المستمر في جميع الجوانب الإدارية والتعليمية.

كما أن هذا المستوى العالي من تطبيق التميز الإداري يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تحقيق التميز والجودة في جميع قطاعات التعليم، حيث نجد أن تركيز رؤية المملكة 2030 على تطوير نظام تعليمي يواكب المتغيرات العالمية ويرفع من مستوى الأداء والكفاءة يتجلى في نتائج هذه الدراسة، كما أن الالتزام بمعايير EFQM يعكس السعي المستمر لتحقيق هذه الرؤية من خلال تعزيز الجودة والتميز الإداري، حيث يُعد التميز الإداري ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030، حيث يساهم في بناء نظام تعليمي قوي ومتطور قادر على تلبية احتياجات المستقبل ومواكبة التحديات.

كما ويعتبر تعزيز الأداء المؤسسي وتطوير جودة الخدمات المقدمة جزءًا لا يتجزأ من رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحسين بيئة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى أن التزام إدارة تعليم المخوة بمعايير التميز الأوروبي يعزز من قدرتها على تحقيق أهداف الرؤية من خلال تحسين العمليات والتخطيط الاستراتيجي وتطوير القيادة والموارد، وهذا الالتزام يظهر في النتائج التي تعكس رضا المدراء عن الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة، مما يعزز من ثقة المجتمع التعليمي وقدرته على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق التميز في كافة الجوانب التعليمية والإدارية.

السؤال الثاني ومناقشته

- ما مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين؟

لتحديد مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لاستجابات عينة المرؤوسين والمكونة من (245) فرد لأبعاد الاستبانة، وصولاً إلى تحديد مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين، والجدول (6) يوضح النتائج العامة لهذا الأمر.

جدول (6): مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة

نظر المرؤوسين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		أبعاد الاستبانة	م.
		الاتجاه العام	قيمة المتوسط		
5	0.591	كبيرة جداً	4.561	البُعد الأول: القيادة	1
3	0.583	كبيرة جداً	4.574	البُعد الثاني: الاستراتيجية	2
7	0.721	كبيرة جداً	4.543	البُعد الثالث: الأفراد	3
4	0.608	كبيرة جداً	4.562	البُعد الرابع: الشراكات والموارد	4
2	0.647	كبيرة جداً	4.582	البُعد الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات	5
6	0.623	كبيرة جداً	4.552	البُعد السادس: نتائج الموظفين	6
1	0.58	كبيرة جداً	4.588	البُعد السابع: تقييم رضا المراجعين	7
.	0.569	كبيرة جداً	4.566	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال النتائج أن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة في ضوء معايير

النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المرؤوسين كان بمتوسط (4.566)، أي بدرجة كبيرة جداً

وفقاً للمعيار الذي اعتمده الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتبين من النتائج أن البُعد السابع

(تقييم)

رضا المراجعين) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.588)، وبدرجة كبيرة جدًا، وفي المرتبة الثانية جاءت البُعد الخامس (العمليات والمنتجات والخدمات) بمتوسط (4.582)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، يليها في المرتبة الثالثة البُعد الثاني (الاستراتيجية) بمتوسط (4.574)، وهو بدرجة كبيرة جدًا، وفي المرتبة الرابعة جاء البُعد الرابع (الشراكات والموارد) بمتوسط (4.562)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، وفي المرتبة الخامسة جاء البُعد الأول (القيادة) بمتوسط (4.561)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، وجاء البُعد السادس (نتائج الموظفين) وفي المرتبة السادسة بمتوسط (4.552)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا، بينما كان في المرتبة الأخيرة البُعد الثالث (الأفراد) بمتوسط (4.543)، وهو أيضًا بدرجة كبيرة جدًا.

تفسير نتيجة السؤال الثاني:

أظهرت الدراسة أن المرؤوسين يرون أن مدى تطبيق التميز الإداري في إدارة تعليم المخواة وفقًا لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) يتم بمتوسط قدره (4.566)، مما يعني أن درجة التطبيق كبيرة جدًا، وهذه النتيجة تعكس مستوى عالٍ من الرضا لدى المرؤوسين تجاه الجهود المبذولة من قبل الإدارة لتحقيق معايير الجودة والتميز الإداري، كما تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة تقوم بتطبيق معايير EFQM بفعالية، مما يعزز من ثقة المرؤوسين في قدرات الإدارة على تحقيق الأهداف المؤسسية. يُظهر هذا التقييم العالي أن المرؤوسين يشعرون بأن الإدارة تتبنى منهجيات فعّالة لتحسين الأداء وتطوير العمليات والخدمات، حيث إن تطبيق معايير التميز الإداري يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يعزز من رضا المرؤوسين ويدفعهم للمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف الإدارة، كما يعتبر هذا التقدير العالي دليلًا على أن الإدارة تهتم بتلبية احتياجات الموظفين والعمل على تحسين تجربتهم العملية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة.

كما ويتمشى هذا المستوى من التطبيق مع رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تحقيق التميز في جميع القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم، حيث تسعى رؤية 2030 إلى بناء نظام تعليمي متطور يتبنى أعلى معايير الجودة والتميز، ونتائج هذه الدراسة تدل على أن إدارة تعليم المخواة تساهم بشكل فعال في تحقيق هذه الرؤية من خلال التزامها بمعايير EFQM، كما إن التركيز على تحسين جودة التعليم والارتقاء بمستوى الأداء الإداري يتوافق مع أهداف الرؤية التي تهدف إلى تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز التنمية المستدامة.

ويعتبر تحقيق رضا المرؤوسين جزءاً أساسياً من رؤية المملكة 2030، حيث تهدف الرؤية إلى خلق بيئة عمل تدعم التطوير المهني والتميز الوظيفي، حيث إن تطبيق معايير EFQM في إدارة تعليم المخواة يعكس التزام الإدارة بتحقيق هذه الأهداف من خلال التركيز على تحسين العمليات والخدمات، وتطوير الموارد البشرية، وهذه الجهود تعزز من قدرة الإدارة على تلبية احتياجات المستقبل ومواكبة التحديات، مما يساهم في بناء نظام تعليمي قوي ومتطور يتمشى مع طموحات المملكة ورؤيتها المستقبلية.

مقارنة بين السؤالين في الاتجاه العام

نتائج المقارنة بين المدراء والمرؤوسين، في الاتجاه العام لعبارات في الاستبانة.

جدول (7): مقارنة نتائج التحليل بين المدراء والمرؤوسين لعبارات الاستبانة

المرؤوسين	المدراء	العبرة	م	البع د
كبيرة جدا	كبيرة جدا	القيادة في ادارة تعليم المخواة تمتلك رؤية واضحة.	1	النتيجة
كبيرة	كبيرة جدا	القادة يشجعون على الابتكار والتحسين المستمر.	2	

المرؤوسين	المدرء	العبارة	م	البع د
جدا				
كبيرة جدا	كبيرة	تولي القيادة اهتماماً بالموظفين وتحسين ظروف عملهم بشكل مستمر.	3	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	يتم تقديم الدعم اللازم لتحقيق أهداف الإدارة.	4	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	يتم تطوير استراتيجيات العمل بناءً على خطط الوزارة واحتياجات المجتمع ومتطلبات الموظفين	5	الاستراتيجية
كبيرة جدا	كبيرة جدا	هناك تواصل فعال حول الاستراتيجية في جميع مستويات الإدارة.	6	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	الاستراتيجية التنظيمية تتماشى مع أهداف الإدارة.	7	
كبيرة جدا	كبيرة	توفر الإدارة فرص تدريب وتطوير مستمرة للموظفين.	8	الأفراد
كبيرة جدا	كبيرة جدا	يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام من قبل القيادة والموظفين.	9	
كبيرة جدا	كبيرة	يتم إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار.	10	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	تقيم الإدارة شراكات مع الجهات الخارجية والمجتمع المحلي.	11	الثراكات والموارد
كبيرة جدا	كبيرة جدا	تدار الموارد المالية بكفاءة وفقاً لاحتياجات إدارة التعليم وموظفيها.	12	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	تستخدم التكنولوجيا والموارد الرقمية بشكل جيد لدعم العمل التنظيمي.	13	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	الاجراءات الداخلية مصممة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة.	14	العمليات والخدمات
كبيرة جدا	كبيرة جدا	تلتزم الإدارة بتقديم خدمات إدارية مبتكرة تلبى احتياجات الموظفين والعملية التعليمية.	15	

المرؤوسين	المدرء	العبارة	م	البع د
كبيرة جدا	كبيرة	يوجد نظام فعال لإدارة الجودة في الإدارة.	16	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل والدعم الذي يحصلون عليه من الإدارة.	17	نتائج الموظفين
كبيرة جدا	كبيرة جدا	تخلق الادارة بيئة عمل إيجابية تعزز من مشاركة الموظفين وتقدير إنجازاتهم.	18	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	تتبنى الادارة توجهات وملاحظات الموظفين لتحسين العمل وبيئة العمل.	19	
كبيرة جدا	كبيرة جدا	يشعر المراجعون بالرضا عن جودة الخدمات والتعامل مع الإدارة.	20	تقييم رضا المراجعين
كبيرة جدا	كبيرة جدا	هناك استجابة فعالة وسريعة لمتطلبات واحتياجات المراجعين.	21	
كبيرة جدا	كبيرة	تتميز الإدارة بالشفافية والمصداقية في التعامل مع المراجعين.	22	

الجدول السابق يظهر توافقاً عالي بين المدرء والمرؤوسين في معظم الأبعاد، مع تقييمات عالية جداً بشأن الرؤية الواضحة، التشجيع على الابتكار، دعم تحقيق أهداف الإدارة، ورضا الموظفين والمراجعين. هناك بعض الاختلافات الطفيفة في تقدير فرص التدريب وإدارة الجودة.

توصيات الدراسة

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثان بالآتي:

1. تعزيز الدور التنفيذي للإدارة في تحقيق التميز الإداري عبر توجيه الجهود وتوفير الدعم اللازم لتطوير العمليات والخدمات.

2. تحسين عمليات التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة لضمان تبادل المعرفة وتحفيز الإبداع والابتكار.
3. تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق التميز الإداري.
4. إنشاء آليات لقياس وتقييم أداء الإدارة بانتظام لتحفيز التحسين المستمر وضمان استمرارية التميز الإداري.
5. تشجيع التواصل المفتوح والشفافية داخل الإدارة ومع الموظفين لبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
6. تعزيز ثقافة التميز والجودة في جميع مستويات المؤسسة لتحقيق رؤية تستند إلى المعايير الأوروبية للتميز الإداري.

الدراسات المقترحة

1. تحليل تأثير استراتيجيات التميز الإداري في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) على أداء المؤسسات التعليمية: دراسة حالة من إدارة تعليم المخواة.
2. دور القيادة الفعالة في تحفيز التميز الإداري في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية.
3. تقييم فعالية برامج تطوير القيادات في تعزيز التميز الإداري في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) في مؤسسات التعليم: دراسة نظرية وتطبيقية.
4. تحليل مقارن لأفضل الممارسات في تطبيق التميز الإداري في مؤسسات التعليم: دراسة مقارنة بين عدة دول.
5. العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجيات التميز الإداري في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM): دراسة تحليلية في مجال التعليم.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

المراجع

المراجع العربية

- الحربي، فهد. (2016). تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال التميز الإداري في المؤسسات الصحية. مجلة العلوم الصحية، 3(3)، 29-44.
- الزبون، مفلح العمري، & عدنان. (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(9)، 261-278.
- الزبون، مفلح العمري، & عدنان. (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(9)، 261-278.
- السيد، أ. (2010). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشافعي، حسن، أحمد علي، نادي، علي البناء، & محمد. (2021). متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 7(109)، 248-268.
- عبد المنعم، د. محمد. (2023). دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(3)، 31-60.