

## واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية من وجهة نظر العاملين بها

د. سالم سعيد شلي مجاهد

الهيئة القومية لضمان الجودة  
جمهورية مصر العربية  
عمادة الجودة والتطوير - جامعة حائل  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى توضيح الأسس الفكرية التي يركز عليها التقويم الذاتي المؤسسي، والكشف عن مدى توافر معايير التقويم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية، إضافة إلى تقديم مقترحات تطوير استيفاء معايير التقويم الذاتي المؤسسي بتلك الإدارات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أبرزها: توافر معايير التقويم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية بدرجة مرتفعة في معاييرها الاثنى عشر، كما قدمت الدراسة عدد من المقترحات لتطوير استيفاء معايير التقويم الذاتي المؤسسي؛ ومن أبرزها: توجيه وتعزيز الجهود وفق رؤية مصر 2030، إدارة عملية الانتقال من التعاملات الورقية إلى التعاملات الإلكترونية مع المستفيدين، التعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للمستفيدين والاستجابة لها.

الكلمات المفتاحية: معايير التقويم الذاتي، التقويم الذاتي المؤسسي، الإدارات التعليمية.

### المقدمة

في ظل معطيات الألفية الثالثة التي يحياها العالم في وقتنا الراهن أضحت التطوير في كل المؤسسات الاجتماعية، والاقتصادية، والتربوية... الخ ضرورة ملحة لا يمكن الحياد عنها. وقد اجتمعت الرؤى على أن التعليم بمؤسساته وبمنظومته الشاملة يعد المحور الأساس للوصول إلى الهدف المرجو نحو اللحاق بركب التطور السائر دوماً نحو الأمام. وأصبح من الضروري معها محاولة رصد وتقييم الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي والفني في المؤسسات التربوية بوصفها نموذجاً لتفعيل برامج التطوير في مؤسساتها التعليمية (يسلم، 2010). وكان من أبرز تلك الاتجاهات آلية التقويم الذاتي التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة التربوية كوحدة إدارية لها أنظمتها وأهدافها، وإدارتها، وعملياتها (الغنيوصي، 2011). من خلال كشف جوانب القصور والضعف وعلاجها، وكشف جوانب القوة وتدعيمها (الموسى، 2012)؛ ويُعد التقويم الذاتي دعماً واعترافاً بالإدارة الذاتية والمستقلة للمؤسسة التربوية، فضلاً عن أنه يعزز من شفافيته وينمي قدرتها على تجويد أداؤها وتطويره في المجالين الكمي والنوعي (يسلم، 2010).

ومن ثم يمكن القول أن التقويم الذاتي يقع في قلب كل استراتيجيات وسياسات تحسين الجودة والتميز في المؤسسات التربوية، ومن ثم تزايدت المطالبات بالحاجة إلى تطوير نظم التقويم الحالية بهدف دعم المحاسبية والفعالية التنظيمية ومتابعة ومراقبة وضمان جودة التعليم بها.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى توافر معايير التقويم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية، سعياً نحو تجويد الأداء وتميز المخرجات التربوية التي تتلاءم مع متطلبات المستفيدين وترضي طموحهم وتوقعاتهم.



## الإطار النظري وعرض الدراسات

أصبح التقويم الذاتي المؤسسي في بداية التسعينات من القرن العشرين النهج الذي بدأت الدول والمنظمات على اختلاف أنواعها توليه عناية واضحة ؛ ووفق هذا المنطلق فإن التقويم الذاتي المؤسسي يعتبر أولى خطوات تجويد الأداء وتحقيق الإصلاح الإداري.

### مفهوم التقويم الذاتي المؤسسي

يُعد التقويم الذاتي المؤسسي استراتيجية لها جذورها التاريخية، وإن كانت تتمثل حداثتها في أنها بدأت تجد مكانها بصفة رسمية في نظام التعليم العام الذي تشرف عليه الحكومات المعاصرة. وتتعدد مفاهيم التقويم الذاتي المؤسسي والتي من أبرزها :

هي إحدى النظم المستخدمة في تقويم الأداء التعليمي وتعني قياس نتائج العملية التعليمية بطريقة مباشرة عن طريق استخدام معايير موضوعية في إطار نظام تعليمي يهتم بالعملية التعليمية والممارسات التربوية لها (الجارودي، 2011). كما أنها عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة التربوية في فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها حاضراً ومستقبلاً (عيسان، 2013)، وهو نوع من التقويم الذي يمنح للمؤسسة التربوية فرصة تقويم أعمالها ونشاطاتها بنفسها، كي تتمكن من تحديد موقعها على المسار التعليمي، من خلال تحديد جوانب الضعف ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المرسومة (شطبي، وإيقارب، 2012).

يتضح مما سبق أن التقويم الذاتي إجراء هام تقوم به المؤسسة التربوية من أجل التطوير والتحسين المستمر لأدائها ذاتياً، وأن هذا النوع من التقويم يعتمد على رغبة منسوبي المؤسسة التربوية واستعدادهم، ومدى قدرتهم على القيام بهذه العملية، ولإدارة المؤسسة التربوية في ذلك دور في ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي المؤسسي بين المشاركين في التطبيق.

### فلسفة التقويم الذاتي المؤسسي

يستند التقويم الذاتي المؤسسي على فلسفة واضحة تقوم على مبادئ عدة من أبرزها: (المليحي، والبرازي، 2010)

- 1- تحديد رسالة وقيم المؤسسة التربوية وأهدافها مصاغة بشكل استراتيجي.
- 2- تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة التربوية (خطط الأداء): حيث يتم تقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى برامج زمنية ويتم تجزئة هذه البرامج إلى أنشطة فرعية.
- 3- تحديد مراكز المسئولية والمسئولة الإدارية: حيث يتم تحديد الجهات المختصة بالقيام بالأنشطة المحددة والتي يكون لها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذه الأنشطة.
- 4- تحديد مؤشرات لقياس الأداء وهي: مؤشرات تتعلق بالفاعلية في تحقيق الأهداف، تتعلق بالكفاءات في حسن استخدام الموارد لكل مؤسسة، تتعلق بالإنتاجية عبر العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وأخيراً تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.
- 5- تحديد معارف واتجاهات وقيم ومهارات وقدرات العمل المطلوبة.
- 6- تعزيز ثقافة قياس الأداء والتعلم، ووضع خطط عمل قابلة للقياس والتحقق.
- 7- وضع خطط لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- 8- مراجعة الخطط والبرامج باستمرار.

يتضح مما سبق أن التقويم الذاتي المؤسسي كفلسفة يعتبر عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات، وتحسين الأداء، ووضع أهداف جديدة، وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن.

### أهداف التقويم الذاتي المؤسسي

من أبرز أهداف التقويم الذاتي المؤسسي: (دليل التقويم الذاتي المؤسسي، 2017)

- 1- الارتقاء بالمؤسسات التربوية إلى مستوى ثقافة التميز والعمل المؤسسي.
- 2- مساعدة الإدارات والأقسام في التخطيط وإعادة التخطيط .
- 3- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- 4- التحقق من مستوى تحقيق الإدارة/ القسم/ الوحدة لأهدافها .
- 5- تسليط الضوء على مدى قدرة الإدارة/ القسم في استغلال مواردها البشرية والمادية.
- 6- المساهمة في عمليات التحسين والتطوير للإدارات.
- 7- خلق التنافسية بين الإدارات لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

### نماذج التقويم المؤسسي

من أبرز نماذج التقويم الذاتي المؤسسي ما يأتي: (عيسان، 2013)

- 1- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) تعرف بأنها: «أول عمل نظامي يحاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر»، واعتبرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة شاملة ومتوازنة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة التربوية.
- 2- المقارنة المرجعية Benchmarking تم تعريف المقارنة المرجعية بأنها: عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء داخل أو خارج هذه المؤسسة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول إلى الأداء الأفضل. وتتم المقارنة المرجعية بعدة خطوات هي: تشكيل فريق للمقارنة المرجعية، تحديد شركاء المقارنة المرجعية، وجمع المعلومات عن المؤسسة وتحليلها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم مع المؤسسة.
- 3- القيمة المضافة Value Added القيمة المضافة تعتبر مصطلح يستخدم لقياس مدى تقدم المؤسسة التربوية في إكساب طلابها المعارف والمهارات من عام لآخر، والقيمة المضافة كاستراتيجية في التقييم لا يقتصر توظيفها في التعرف على فعاليات المدارس فحسب، بل توظف في مساعدة كل المؤسسة التربوية على تقييم أدائها ذاتيا .

### آليات ومراحل عملية تطبيق التقويم الذاتي المؤسسي

- تمر عملية التقويم الذاتي المؤسسي بعدة مراحل متكاملة، ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو الآتي (وزارة التربية والتعليم، 2010):
- 1- التخطيط: حيث تتضمن تلك المرحلة وضع خطط تطبيق منهجية التقويم الذاتي، وتصميم البرامج التدريبية للفريق القائم بالتنفيذ.
  - 2- تنفيذ البرامج التدريبية للفريق القائم بالتنفيذ.
  - 3- التطبيق الفعلي لمنهجية التقويم الذاتي: وتتضمن تلك المرحلة قيام فريق التقييم بجمع الأدلة ومراقبة سير العمل بالمؤسسة التربوية؛ وذلك من خلال الاطلاع على أعمال الطلاب وحضور الحصص الدراسية ومناقشة هيئة التدريس والطلاب.
  - 4- عملية التقييم: بناء على الأدلة التي تم جمعها سيتم تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة التربوية، ونقاط الضعف التي تعاني منها، وتحديد إجراءات التحسين.

وترتكز آليات عملية التقويم الذاتي المؤسسي على جهود فريق من منسوبي المؤسسة التربوية في جمع الأدلة والشواهد التي تعنى باستيفاء المعايير من عدمه. وتعمل على تقديم المقترحات التي تتعلق بالمعايير التي لم يتم استيفائها، لكي يتم استيفائها.

### عرض الدراسات السابقة

- دراسة (إبراهيم، والمرزوقي، 2017) هدفت إلى التعرف على التقويم الذاتي للمدرسة في إيرلندا الجنوبية وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عُمان، وتوصلت إلى وجود دور محدود للمجالس المدرسية في المتابعة والإشراف على عمليات التقويم الذاتي.
- دراسة (مصطفى، 2016) هدفت إلى تصميم وتطوير نظام لإدارة التقويم الذاتي والجودة الشاملة لمساعدة مؤسسات التعليم على قياس درجة ضمان جودة المؤسسة، وأوصت الدراسة بتضمين المقاييس الكمية لجميع مجالات الجودة.

دراسة (الموسى، 2016) هدفت إلى استكشاف أسس وأساليب تقييم جودة مدارس التعليم الأهلي و مداخله الحديثة، وانتهت بطرح أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير ممارسات وأساليب تقييم الأداء المدرسي بالمملكة وتحسين جودة المخرجات والمتطلبات البشرية والتنظيمية المحققة لذلك

دراسة (رمضان، 2015) هدفت لإعداد تصور مقترح للتقييم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر، وتوصلت إلى وضع التصور المقترح معتمداً على توظيف المعايير السبعة لنماذج إدارة التميز من خلال استعراض أهم منطلقات هذا التصور وأهدافه وإجراءات تطبيقه .

دراسة (الشثري، 2015) هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة التقييم المؤسسي وعلى متطلبات ومعوقات تطبيق منهجية التقييم المؤسسي. وتوصلت إلى أن واقع الممارسة جاء بنسبة متوسطة واقترحت الدراسة استخدام خبراء لتنفيذ التقييم الذاتي بأسلوب صحيح.

دراسة (ملحم، 2015) هدفت إلى التعرف على واقع التقييم المؤسسي الذي تقوم به الهيئة الوطنية للمؤهلات بمدارس التعليم العام بمملكة البحرين، وقد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في دور التقييم الذاتي المؤسسي في ضمان جودة الأداء بمدارس التعليم العام بمملكة البحرين تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور.

من العرض السابق يتضح تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بتطبيق منهجية التقييم الذاتي باعتباره أحد الآليات الحديثة في تطوير وتحسين أداء المؤسسات التربوية. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نطاق التطبيق حيث طبقت الدراسة الحالية على الإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وإثراء الخلفية النظرية، واختيار المنهج الملائم، وتوجيه الدراسة إلى كثير من المراجع والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

## مشكلة الدراسة

تبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق معايير التقييم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية؟ ويندرج من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لمنهجية التقييم الذاتي المؤسسي؟
- 2- ما درجة توافر معايير التقييم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية؟
- 3- كيف السبيل نحو تطوير استيفاء معايير التقييم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية؟

## أهداف الدراسة

عملت الدراسة على توضيح الأسس الفكرية التي يركز عليها التقييم الذاتي ؛ والتي ستكون بمثابة إطار مرجعي عند عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية. والكشف عن مدى توافر معايير التقييم الذاتي المؤسسي من خلال قائمة استقصاء المقدمة للعاملين بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية. وتقديم مقترحات تطوير استيفاء معايير التقييم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية .

## تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي. بلغت العينة (420) من العاملين بالإدارات التعليمية المذكورة سلفاً، وقد تم تصميم قائمة استقصاء تتكون من 100 عبارة. وقد تم الاعتماد على مقياس خماسي لتحديد أوزان الإجابات على النحو الآتي: متوافر بشده، متوافر، متردد، غير متوافر، غير متوافر بشده. واستناداً إلى ذلك سيتم التعامل مع حساب التكرارات، ثم المتوسطات فالانحراف المعياري، فالترتيب، تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على عدد من

جدول (1)  
قيم معاملات الثبات  
(الاتساق الداخلي) لأبعاد الدراسة

م	البعد	قيمة معامل الثبات
1	القيادة الإدارية	0.863
2	التخطيط	0.786
3	الموارد البشرية (العاملين بالإدارة)	0.865
4	الشراكة والموارد	0.789
5	العمليات والمنتجات والخدمات	0.765
6	نتائج المتعاملين (المستفيدين الخارجيين بدون المورد)	0.768
7	نتائج الموارد البشرية	0.768
8	نتائج الشراكات والموارد	0.897
9	نتائج الأداء الرئيسة	0.687
	الأداة ككل	0.798

المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، للتأكد من مدى ملائمة الفقرات لقياس أبعاد الدراسة، وكذلك بهدف التحقق من الصياغة العلمية واللغوية، وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين من حيث الحذف والإضافة والتعديل مما أظهر قائمة الاستقصاء بصورتها الحالية، وقد تم التحقق من ثبات الأداة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وقد تم حساب قيم معامل الثبات لأبعاد الدراسة. وكانت القيم مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين مضامين فقرات الأداة وأنها تصلح لما صممت من أجله، والجدول التالي يبيّن قيم معاملات الاتساق الداخلي:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة عن فقرات قائمة الاستقصاء بناء على القيم التالية: متوافر بشده (5) نقاط، متوافر (4) نقاط، متوافر إلى حد ما (3) نقاط، غير متوافر (2) نقطة، غير متوافر بشده (1) نقطة. وبذلك تكون أعلى درجة في المعيار  $21 \times 5 = 105$  وأقل درجة  $21 \times 1 = 21$ . طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل (5) - الحد الأدنى للبدائل (1) / متوسط درجات المدى (3) =  $1.33$ ؛ وبالتالي فإن درجة التحقق ستكون على النحو التالي: (من 1-2.33 منخفض، من 2.34-3.66 متوسط، أعلى من 3.67 مرتفع).

### مناقشة نتائج الدراسة

من أجل مناقشة النتائج، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات. ومقاييس الإحصاء التحليلي والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري:

### المعيار الأول - القيادة الإدارية

يقيس هذا المعيار دور قيادة الإدارة في تحسين وتطوير الأداء سعياً للوصول إلى مستوى التميز المنشود.

#### جدول رقم (2)

استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار الأول

م	العبارة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		متوافر بشده	متوافر متكرر	غير متوافر بشده	متوسط	متوسط				
1	تعمل القيادة التربوية على توجيه وتعزيز الجهود وفق رؤية مصر 2030.	112	234	11	45	18	3.90	0.464	مرتفعة	6
2	تهتم القيادة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي للإدارة.	176	211	8	13	12	4.25	0.504	مرتفعة	1
3	تهتم القيادة بالتعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للمستفيدين والاستجابة لها.	102	178	26	66	48	3.61	0.403	متوسطة	8
4	تهتم القيادة بمشاركة المستفيدين في تحسين أهداف وعمليات وخدمات الإدارة.	154	213	6	34	13	4.10	0.469	مرتفعة	2
5	تهتم القيادة بالعمل على نشر ثقافة الجودة والتميز في الإدارة.	132	244	3	22	15	4.10	0.519	مرتفعة	3
6	تشارك القيادة في وضع آلية لتحفيز المبدعين والمبتكرين.	109	256	3	40	12	3.98	0.524	مرتفعة	4
7	تهتم القيادة بإدارة عمليات التغيير والأزمات بالإدارة.	109	248	3	48	12	3.94	0.504	مرتفعة	5
8	تعمل القيادة على إدارة عملية الانتقال من التعاملات الورقية إلى التعاملات الإلكترونية مع المستفيدين.	111	154	53	60	42	3.65	0.471	متوسطة	7
	المتوسط العام						3.941		مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين عن معيار القيادات الإدارية يتراوح بين (3.88-4.25) بانحراف معياري يتراوح بين (0.403-0.524)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم القيادة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي للإدارة». بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.504) وهو ما يشير إلى اهتمام القيادة الإدارية بالمتابعة الدورية لما يتم تنفيذه من التحسينات ضماناً لتمييز الأداء المؤسسي. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم القيادة بالتعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للمستفيدين والاستجابة لها» بمتوسط (3.61) وانحراف معياري (0.403) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل القيادة بتحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين للتعرف على متطلباتهم وتوقعاتهم للعمل على الوفاء بها؛ وهي نتيجة تشير إلى أن حرص القيادة الإدارية على تطوير الأداء من خلال الانتقال إلى التعاملات الإلكترونية، ونشر ثقافة التميز والعمل على الوفاء بتوقعات المستفيدين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مسعود، 2011)، (عجوه، 2012).

### المعيار الثاني - التخطيط

يقيس هذا المعيار طبيعة عمل الإدارة في وضع وتنفيذ خططها الحالية والمستقبلية ومدى ارتباطها برؤية 2030

#### جدول رقم (3)

#### استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار الثاني

م	العبرة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	الدرجة التحقق	الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متردد	غير متوافر بشده	المتوسط	الانحراف المعياري			
1	تعمل الإدارة على تحديد الأهداف التشغيلية التي تدعم تحقيق رؤية مصر 2030 ورسالتها وقيمها المؤسسية.	114	232	21	35	18	3.93	مرتفعة	4
2	تعمل الإدارة على بناء المبادرات والبرامج التي تحقق أهدافها التشغيلية.	146	230	11	25	38	3.94	مرتفعة	3
3	تعمل الإدارة على تحديد المستهدفات (النوعية، الرقمية) وربطها بأهدافها التشغيلية وبرامجها.	102	174	21	84	59	3.64	متوسطة	5
4	تعمل الإدارة على تطبيق آليات لمراقبة وقياس الأداء ومراجعة مؤشرات الأداء لتنفيذ الخطة التشغيلية.	145	201	12	41	21	3.97	مرتفعة	1
5	تعمل الإدارة على بناء خطة للمراجعة الدورية للخطة التشغيلية.	126	220	26	30	18	3.97	مرتفعة	2
	المتوسط العام						3.89	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين عن معيار التخطيط يتراوح بين (3.88-3.97) بانحراف معياري يتراوح بين (0.421-0.474)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم القيادة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي للإدارة». بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.504) وهو ما يشير إلى اهتمام القيادة الإدارية بالمتابعة الدورية لما يتم تنفيذه من التحسينات ضماناً لتمييز الأداء المؤسسي. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تعمل الإدارة على تحديد المستهدفات (النوعية، الرقمية) وربطها بأهدافها التشغيلية وبرامجها» بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.457) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود لتحديد وتحليل المستهدفات وربطها بأهدافها التشغيلية؛ وهي نتيجة تشير إلى أن حرص الإدارة على التخطيط لعملياتها وبرامجها وفق إطار عمل زمني محدد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جمال الدين، 2016) التي أشارت إلى موافقة أفراد العينة على جودة التخطيط من قبل القيادة التربوية وربطه بمدى تحقق المخرجات

### المعيار الثالث - الموارد البشرية (العاملين بالإدارة)

يقيس هذا المعيار دور الإدارة في تطوير أداء منسوبيها تخطيطاً وتنفيذاً وتقييماً وتقويماً

جدول رقم (4)  
استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار الثالث

م	العبرة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متردد	غير متوافر بشده	متوسط	غير متوافر بشده			
1	تعمل الإدارة على تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف وتقييم مستويات العاملين بها.	110	226	11	44	29	3.82	0.439	مرتفعة
2	تهتم الإدارة بإدارة عمليات الموارد البشرية من التوظيف، والتطور المهني والتدريب.	135	224	21	24	26	3.97	0.455	مرتفعة
3	تعمل الإدارة على تحديد المهارات التي تتطلبها شغل الوظائف.	127	229	21	24	19	4.00	0.465	مرتفعة
4	تعمل الإدارة على قياس أثر البرامج التدريبية التي تقدمها لمنسوبيها.	110	160	28	64	58	3.362	0.418	متوسطة
5	تعمل الإدارة على التخطيط والمتابعة لتحسين بيئة العمل.	109	162	21	67	61	3.359	0.423	متوسطة
6	تراعى الإدارة ذوي الاحتياجات الخاصة وتعمل على توفير متطلباتهم.	114	218	18	37	33	3.82	0.418	مرتفعة
7	تعمل الإدارة على إشراك منسوبيها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.	119	217	20	34	30	3.86	0.422	مرتفعة
8	تتبنى الإدارة سياسة للتواصل الفعال بين قياداتها ومنسوبيها.	110	226	19	36	29	3.84	0.436	مرتفعة
9	تعمل الإدارة على تطوير نظام دوري لتقييم أداء منسوبيها.	112	222	12	32	21	3.93	0.444	مرتفعة
10	تعمل الإدارة على وضع آليات لتحفيز منسوبيها لبذل مزيد من الجهد.	114	223	19	36	28	3.85	0.432	مرتفعة
المتوسط العام							3.78		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين عن معيار الموارد البشرية (العاملين بالإدارة) يتراوح بين (3.59-4.00) بانحراف معياري يتراوح بين (0.418-0.465)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تعمل الإدارة على تحديد المهارات التي تتطلبها شغل الوظائف» بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.465) وهو ما يشير إلى اهتمام الإدارة بتحديد مهارات وقدرات منسوبي الإدارة بحيث تتناسب مع اشتراطات الوظائف ومسؤولياتها.

وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تعمل الإدارة على التخطيط والمتابعة لتحسين بيئة العمل» بمتوسط (3.59) وانحراف معياري (0.423) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود قبل الإدارة للتحسين المستمر لبيئة العمل من خلال التخطيط والمتابعة الدورية؛ وهي نتيجة تشير إلى حرص الإدارة على حسن اختيار مواردها والعمل على التدريب المستمر للحفاظ على تميزها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حري، 2010) أنه من عوامل نجاح الإدارة جودة اختيار كوادرها البشرية بالاعتماد على معايير موضوعية.

#### المعيار الرابع - الشراكة والموارد

يقيس هذا المعيار كيف تخطط الإدارة وتدير علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها.

جدول رقم (5)  
استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار الرابع

م	العبرة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متردد	غير متوافر بشده	متوسط	غير متوافر بشده			
1	تعمل الإدارة على بناء علاقات مع الشركاء والموردين الخارجيين.	116	227	38	17	22	3.95	0.497	مرتفعة
2	تعمل الإدارة على بناء وتطوير مؤشرات مالية رئيسة لمتابعة ومراقبة الأداء المالي للإدارة.	113	220	38	27	22	3.89	0.411	مرتفعة
3	تعمل الإدارة على وضع وتطبيق خطة لإدارة مبانها ومرافقها.	111	221	41	28	19	3.90	0.424	مرتفعة
4	تعمل الإدارة على وضع وتطبيق خطة لإدارة مواردها التقنية.	114	219	38	27	22	3.90	0.399	مرتفعة
5	تعمل الإدارة على وضع وتطبيق خطة لإدارة المعلومات الخاصة بها.	114	178	18	57	53	3.66	0.367	متوسطة
المتوسط العام							3.862		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين عن معيار (الشراكة والموارد) يتراوح بين (3.82-3.95) بانحراف معياري يتراوح بين (0.367-0.497)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تعمل الإدارة على بناء علاقات مع الشركاء والموردين الخارجيين» بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.497) وهو ما يشير إلى حرص الإدارة على تطوير العلاقات مع الشركاء والموردين. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تعمل الإدارة على وضع وتطبيق خطة لإدارة المعلومات الخاصة بها» بمتوسط (3.66) وانحراف معياري (0.367) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل الجهود من قبل الإدارة لتطوير خططها في إدارة المعلومات؛ وهي نتيجة تشير إلى حرص الإدارة على الاهتمام بإدارة مواردها بهدف التحسين المستمر لها ورغبة في ملائمتها لمواصفات التميز ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (العزيز، 2016) من أن تحسين أداء الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجيتها.

#### المعيار الخامس - العمليات والمنتجات والخدمات

يقيس هذا المعيار مدى تصميم وإدارة العمليات من أجل دعم سياسة الإدارة واستراتيجيتها وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة من خدماتها.

#### جدول رقم (6)

#### استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار الخامس

م	العبارة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متكرر	غير متوافر بشده	غير متوافر	المتوسط			
1	تهتم الإدارة ببناء العمليات اللازمة لتنفيذ خططها.	109	223	40	29	19	3.89	0.427	مرتفعة 2
2	تهتم الإدارة بتصميم وتطبيق مقاييس ومؤشرات لقياس مدى كفاءة وفعالية العمليات.	108	224	39	31	18	3.89	0.428	مرتفعة 3
3	تهتم الإدارة بتصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين.	114	218	41	27	20	3.90	0.419	مرتفعة 1
4	تعمل الإدارة على التحول إلى الخدمات الإلكترونية في تقديم خدماتها.	109	220	41	30	20	3.88	0.418	مرتفعة 4
5	تهتم الإدارة بقياس تأثير العمليات والخدمات الجديدة أو المحسنة على الأداء.	102	199	43	48	28	3.61	0.407	متوسطة 7
6	تعمل الإدارة على إنشاء قاعدة بيانات عن المستفيدين وتحديثها بشكل دوري.	108	224	41	25	22	3.88	0.428	مرتفعة 5
7	تعمل الإدارة على وضع آلية لقياس رضا المستفيدين.	106	224	41	25	24	3.86	0.426	مرتفعة 6
	المتوسط العام						3.84		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين يتراوح بين (3.81-3.90) بانحراف معياري يتراوح بين (0.407-0.428)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم الإدارة بتصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين». بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.419) وهو ما يشير إلى حرص الإدارة ليس فقط على الوفاء باحتياجات المستفيدين بل الوفاء بتوقعاتهم أيضاً وهو ما تطلب من الإدارة جهد وعمل ودؤوب للوصول إلى هذه المرحلة المتقدمة. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم الإدارة بقياس تأثير العمليات والخدمات الجديدة أو المحسنة على الأداء» بمتوسط (3.61) وانحراف معياري (0.407) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارة بقياس أثر العمليات والخدمات على الأداء العام للإدارة والخاص بالأفراد ولها أن تستخدم أكثر من أداة لدقة القياس وموضوعيته؛ وهي نتيجة تشير إلى حرص الإدارة على تصميم عملياتها الإدارية والفنية بالاعتماد على الأساليب العلمية، على اعتبار أن العمليات هي الآلية التي تترجم المدخلات إلى مخرجات في صورة خدمات تتلاءم مع توقعات المستفيدين وترضي طموحهم وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الثبيتي، 2017) من ضرورة استخدام الأساليب العلمية في تصميم العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية.



## المعيار السادس - نتائج المتعاملين

يقيس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالوفاء بمتطلبات وتوقعات المستفيدين الخارجيين من الخدمات التي تقدمها.

## جدول رقم (7)

## استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار السادس

م	العبرة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متردد	غير متوافر بشده	المتوسط	الموافق		
1	تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن مدى الاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.	101	207	41	38	33	3.73	مرتفعة
2	تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن تقديمها لخدمات جديدة تحقق احتياجاتهم وتوقعاتهم.	103	218	41	38	20	3.82	مرتفعة
3	تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن الاستفادة من آراءهم وأفكارهم في تحسين وتطوير الخدمات.	114	215	39	29	23	3.88	مرتفعة
4	تهتم الإدارة بقياس رضا مستفيدين عن برامج التعريف والترويج للخدمات المقدمة.	104	218	38	30	30	3.80	مرتفعة
5	تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن مدى الاستجابة لشكاوهم واحتياجاتهم.	111	218	41	30	20	3.88	مرتفعة
6	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات قياس مدى كفاءة وفاعلية العمليات والخدمات في تحقيق الأهداف.	112	216	41	31	20	3.88	مرتفعة
7	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء للتحوّل إلى الخدمات الإلكترونية في تقديم الخدمات والمنتجات.	109	218	41	27	25	3.85	مرتفعة
8	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء لسرعة تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لمطالب المستفيدين.	105	222	40	32	21	3.85	مرتفعة
9	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء لكفاءة قنوات التواصل مع المستفيدين وكفاءة معالجة المقترحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين.	115	216	38	28	23	3.89	مرتفعة
10	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء لإدارة شكاوى المستفيدين والاستجابة بطريقة سريعة وفعالة.	110	224	38	29	22	3.88	مرتفعة
	المتوسط العام						3.84	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين يتراوح بين (3.73-3.89) بانحراف معياري يتراوح بين (0.371-0.428)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء لكفاءة قنوات التواصل مع المستفيدين وكفاءة معالجة المقترحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين» بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (0.414) وهو ما يشير إلى حرص الإدارات على الاستفادة من بعض الأساليب الحديثة كمؤشرات الأداء في تطوير العلاقات مع المستفيدين في جانبي التواصل والتعاطي مع المقترحات والشكاوى. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن مدى الاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم» بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (0.371) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارات لقياس رضا المستفيدين من جودة الخدمات التي تقدمها؛ وهي نتيجة تشير إلى حرص الإدارات على تطوير العلاقات مع المستفيدين من خلال فتح قنوات للتواصل والتعامل الجدي مع مقترحاتهم لتحقيق احتياجاتهم وتوقعاتهم وتنفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مصطفى، 2012) من أن إدارة علاقات المستفيدين كان له أثر إيجابي في ارتفاع مستوى رضاهم عما قدم لهم من خدمات

## المعيار السابع - نتائج الموارد البشرية

يقيس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالوفاء بمتطلبات وتوقعات المستفيدين الداخليين (مندوبي الإدارة) من الخدمات التي تقدمها.

جدول رقم (8)  
استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار السابع

م	العبرة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متدد	غير متوافر بشده	المتوسط	الانحراف المعياري		
1	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين وتوظيفها في التحسين والتطوير.	110	213	41	28	28	3.83	مرتفعة
2	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين لفرص التدريب وتحقيق الاحتياجات التدريبية.	112	216	38	31	23	3.86	مرتفعة
3	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن احتياجاتهم وتوقعاتهم عن بيئة العمل.	108	222	32	28	30	3.83	مرتفعة
4	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن كفاءة وفعالية قنوات التواصل.	112	219	35	28	26	3.86	مرتفعة
5	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن كفاءة وفعالية عملية تبادل المعلومات والمعرفة.	111	212	38	32	27	3.83	مرتفعة
6	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن كفاءة وفعالية المراجعات وتحسين الخدمات.	102	216	39	40	23	3.80	مرتفعة
7	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن التظلمات والشكاوى التي يقدمونها وسرعة الاستجابة لها.	107	214	38	30	31	3.80	مرتفعة
8	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن آليات تقييم الأداء الوظيفي.	105	201	38	38	38	3.71	مرتفعة
9	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن نظام الحوافز والمكافآت التي تقدم لهم.	112	213	35	31	29	3.83	مرتفعة
10	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء لأنشطة التدريب والاحتياجات التدريبية.	108	208	38	36	30	3.78	مرتفعة
11	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء لتقييم أثر البرامج التدريبية على أداء وسلوك العاملين.	112	219	29	33	27	3.85	مرتفعة
12	تهتم الإدارة بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء للعاملين في إشراكهم في تحسين وتطوير الأداء.	114	213	36	31	26	3.85	مرتفعة
13	تهتم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء التي تتعلق بكفاءة وفعالية قنوات التواصل.	113	218	40	27	22	3.89	مرتفعة
14	تهتم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء في كفاءة وفعالية عملية تبادل المعلومات والمعرفة.	112	219	36	29	24	3.87	مرتفعة
15	تهتم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء في كفاءة وفعالية المراجعة وتحسين الخدمات.	109	219	35	31	26	3.84	مرتفعة
16	تهتم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لقياس رضا العاملين وتوظيفها في التحسين والتطوير.	112	211	38	33	26	3.83	مرتفعة
17	تهتم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء في التظلمات والشكاوى وسرعة الاستجابة لها.	104	216	26	39	35	3.75	مرتفعة
18	تهتم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	109	217	32	34	28	3.82	مرتفعة
19	تهتم الإدارة بالمؤشرات المتعلقة بمشاركة واقتراحات العاملين.	105	210	48	31	26	3.80	مرتفعة
	المتوسط العام						3.82	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين يتراوح بين (3.71-3.89) بانحراف معياري يتراوح بين (0.418-0.358)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء التي تتعلق بكفاءة وفعالية قنوات التواصل» بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (0.417) وهو ما يشير إلى حرص الإدارات على الاستفادة من مؤشرات الأداء في تحسين عملية التواصل بينها وبين المستفيدين. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين عن آليات تقييم الأداء الوظيفي» بمتوسط (3.71) وانحراف معياري (0.358) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارة لقياس رضا مواردها البشرية من جودة الخدمات التي تقدمها؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زاوي، 2009) التي أكدت على ضرورة تنوع أساليب الوفاء بتوقعات المستفيدين الداخليين؛ وذلك لما لها من أثر إيجابي على تطوير أدائهم وتحسين الخدمة المقدمة من قبلهم للمستفيدين الخارجيين.

المعيار الثامن - نتائج الشراكات والموارد

هذا المعيار يقيس ما تحققه الإدارة فيما يتعلق بجانب الشراكات مع المستفيدين الخارجيين وكيفية إدارة مواردها.

جدول رقم (9)

استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار الثامن

م	العبرة	درجة الاستجابة						الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متو افر	غير متوافر بشده	متوسط	غير متوافر	متوافر متردد		
1	تقوم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة لهم.	111	214	38	34	31	3.79	0.396	مرتفعة
2	تقوم الإدارة بقياس رضا المعنيين عن المباني والمرافق والممتلكات الخاصة بالإدارة ووسائل الأمن والسلامة.	109	212	31	37	31	3.79	0.394	مرتفعة
3	تقوم الإدارة بقياس رضا المعنيين عن استخدام التقنية في الإدارة.	107	214	38	30	31	3.80	0.397	مرتفعة
4	تقوم الإدارة بقياس رضا المعنيين عن إدارة وأمن المعلومات والمعرفة بالإدارة.	109	212	36	32	31	3.80	0.394	مرتفعة
5	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء المتعلقة بمعالجة شكاوى ومقترحات الشركاء والموردين الخارجيين.	107	202	38	36	37	3.73	0.363	مرتفعة
6	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لجودة الخدمات والمنتجات المشتركة مع الشركاء.	108	213	34	34	31	3.79	0.395	مرتفعة
7	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لجودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع.	103	214	38	34	31	3.77	0.393	مرتفعة
8	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لقنوات التواصل مع الشركاء والمجتمع.	109	210	32	34	45	3.71	0.381	مرتفعة
9	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء للتكريم والتقدير والجوائز والتغطية الإعلامية.	110	214	35	33	28	3.82	0.401	مرتفعة
10	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء للنفقات مقارنة بالموازنة.	108	216	37	28	31	3.81	0.404	مرتفعة
11	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الإنجاز مقارنة بخطة المبادرات والمشاريع.	106	215	33	35	31	3.79	0.399	مرتفعة
12	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لجودة المباني والمرافق والتجهيزات.	101	214	36	36	33	3.75	0.390	مرتفعة
13	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لإجراءات الصيانة الدورية.	111	210	38	30	31	3.81	0.391	مرتفعة
14	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء المتعلقة بنسبة التحول إلى المعاملات الإلكترونية الكاملة.	107	210	34	38	31	3.77	0.386	مرتفعة
15	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء المتعلقة بنسبة إشراك المعنيين في تطوير وتطبيق التقنيات الحديثة.	109	212	47	21	31	3.83	0.397	مرتفعة
16	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء المتعلقة بتبادل المعلومات والمعرفة بين جميع المعنيين بالإدارة.	107	214	38	32	29	3.80	0.397	مرتفعة
17	تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء المتعلقة بالإبداع والابتكار في مجال المعلومات.	107	213	33	31	36	3.77	0.394	مرتفعة
	المتوسط العام						3.78		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين يتراوح بين (3.71-3.83) بانحراف معياري يتراوح بين (0.363-0.404)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء المتعلقة بنسبة إشراك المعنيين في تطوير وتطبيق التقنيات الحديثة» بمتوسط (3.83) وانحراف معياري (0.397) وهو ما يشير إلى حرص الإدارة على الاستفادة من مؤشرات الأداء في تحسين عملية التواصل بينها وبين المستفيدين. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تقوم الإدارة بالاستفادة من مؤشرات الأداء لقنوات التواصل مع الشركاء والمجتمع» بمتوسط (3.71) وانحراف معياري (0.381) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارة لقياس رضا مواردها البشرية من جودة الخدمات التي تقدمها؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العامري، 2017) على أهمية عقد الشراكات مع المستفيدين الخارجيين لما لها من أثر إيجابي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة التربوية.

## المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسية

يقيس هذا المعيار نتائج الأداء الرئيسية للإدارة في كافة المجالات ولكافة الأفراد سواء داخل أو خارج الإدارة.

## جدول رقم (10)

## استجابات أفراد العينة على عبارات المعيار التاسع

م	العبرة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافر بشده	متوافر متردد	غير متوافر بشده	متوسط	غير متوافر بشده			
1	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق مخرجات التخطيط والمتابعة لدعم تحقيق رؤية مصر 2030.	109	214	40	35	22	0.401	مرتفعة	1
2	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات النظام الإداري والخدمات التي تم تقديمها.	102	211	38	35	34	0.383	مرتفعة	18
3	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات التعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لكافة المعنيين.	109	212	38	33	28	0.394	مرتفعة	2
4	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات نشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع في الإدارة.	107	214	37	31	31	0.397	مرتفعة	8
5	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات إدارة التغيير المؤسسي وإدارة الأزمات.	107	212	38	32	31	0.392	مرتفعة	11
6	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين.	103	214	38	34	31	0.393	مرتفعة	16
7	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجاتها باستخدام التحليل الرباعي (SWOT) للإدارة.	112	209	33	33	33	0.389	مرتفعة	9
8	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات الأهداف التشغيلية والتي تدعم تحقيق رؤية مصر 2030 والأهداف العامة للإدارة.	111	211	38	26	34	0.394	مرتفعة	5
9	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات البرامج والعمليات التي حققت الأهداف التشغيلية للإدارة.	102	205	38	35	40	0.366	مرتفعة	20
10	تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات المراجعة الدورية للخطة التشغيلية.	107	209	32	35	37	0.383	مرتفعة	17
11	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء للمبادرات والبرامج الخاصة بالإدارة.	109	215	34	31	31	0.402	مرتفعة	3
12	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي للعمليات الرئيسية للإدارة .	108	213	33	33	33	0.395	مرتفعة	12
13	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في مشاركة المستفيدين في تحسين عمليات وخدمات الإدارة.	111	214	30	34	31	0.401	مرتفعة	4
14	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في تشجيع التميز ورعاية المبدعين.	109	210	38	28	35	0.389	مرتفعة	13
15	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في تشجيع الانتقال من التعاملات الورقية إلى التعاملات الإلكترونية.	107	213	38	31	31	0.395	مرتفعة	10
16	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في تحسين وتطوير الأداء لتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين.	107	212	36	34	31	0.392	مرتفعة	14
17	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير في أداء الإدارة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي .	106	215	33	35	31	0.399	مرتفعة	15
18	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء التي تقارن بين المستهدفات في الخطة التشغيلية وما تم تحقيقه.	108	215	36	30	31	0.401	مرتفعة	6
19	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية ونسبة تحقيق وتنفيذ الخطة التشغيلية.	101	210	38	35	36	0.379	مرتفعة	19
20	تولي الإدارة اهتمامها بالاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في تعديل الخطة التشغيلية وتحديثها بعد المراجعة الدورية.	107	214	38	30	31	0.397	مرتفعة	7
	المتوسط العام						3.78	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم ( 10 ) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستفيدين يتراوح بين (3.70-3.84) بانحراف معياري يتراوح بين (0.366-0.402)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة من قبل المستجيبين على فقرات المحور، وكانت أعلى الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق مخرجات التخطيط والمتابعة لدعم تحقيق رؤية مصر 2030» بمتوسط (3.84) وانحراف معياري (0.401)، وهو ما يشير إلى حرص الإدارة على تحقيق مخرجات التخطيط والمتابعة والتي تتلاءم مع متطلبات رؤية مصر 2030. وكانت أقل الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة «تولي الإدارة اهتمامها بتحقيق وتطوير مخرجات البرامج والعمليات التي حققت الأهداف التشغيلية للإدارة» بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (0.366) وهو ما يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارة لتحقيق مخرجات برامجها وعملياتها؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطلاق، 2017) من أن اهتمام القيادة الإدارية بالمؤسسات التربوية بتوفير متطلبات جودة الأداء الكلي بتلك المؤسسات يؤدي إلى جودة النتائج والمخرجات التي ترغب في تحقيقها .

من خلال عرض وتحليل استجابات أفراد العينة على مدى توافر معايير التقويم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية اتضح أن تلك المعايير متوافرة بدرجة مرتفعة (عالية) من وجهة نظر أفراد العينة وهو ما يشير إلى جهود حثيثة من قبل إدارات التعليم بمديرية التربية والتعليم بالقليوبية للحفاظ على مستوى التميز المنشود سواء في أداءها لعملياتها الفنية والإدارية أو تقديمها للخدمات التربوية للمستفيدين .

للإجابة على السؤال الثالث : كيف السبيل نحو تطوير استيفاء معايير التقويم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية؟ تقترح الدراسة الآليات التالية لتطوير استيفاء معايير التقويم الذاتي المؤسسي بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية والتي تتبلور في مزيد من اهتمام القيادة التربوية بالآتي:

- 1- توجيه وتعزيز الجهود وفق رؤية مصر 2030.
- 2- إدارة عملية الانتقال من التعاملات الورقية إلى التعاملات الإلكترونية مع المستفيدين.
- 3- التعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للمستفيدين والاستجابة لها.
- 4- تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف وتقييم مستويات العاملين بها.
- 5- قياس أثر البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارات لمنسوبيها.
- 6- وضع وتطبيق خطة لإدارة مباني الإدارة ومرافقها.
- 7- بناء وتطوير مؤشرات مالية رئيسة لمتابعة ومراقبة الأداء المالي للإدارة.
- 8- وضع وتطبيق خطة لإدارة المعلومات الخاصة بها.
- 9- قياس رضا العاملين عن كفاءة وفعالية المراجعات وتحسين الخدمات.
- 10- الاستفادة من مؤشرات الأداء لجودة المباني والمرافق والتجهيزات.
- 11- الاستفادة من مؤشرات الأداء المتعلقة بمعالجة شكاوى ومقترحات الشركاء.
- 12- الاستفادة من مؤشرات الأداء لقنوات التواصل مع الشركاء والمجتمع.
- 13- تطوير مخرجات البرامج والعمليات التي حققت الأهداف التشغيلية للإدارة.

## المراجع

- إبراهيم، حسام الدين السيد، أحمد المرزوقي. (2017). التقويم الذاتي للمدرسة في إيرلندا الجنوبية وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عُمان *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، الأردن، مج 2، ع 1.
- الثبيتي، محمد بن عثمان. (2017). تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، السعودية، ع 82.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2011) «واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية» *المجلة السعودية للتعليم العالي*، السعودية، ع 5.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز. (2014). «تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن». *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، ع 46.
- الطلاع، سليمان أحمد سليمان. (2017). أثر معيار القيادة علي نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، مصر، مج 8.
- العامري، عبدالله بن محمد علي. (2017). «بناء الشراكات الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا التربوية في الجامعات السعودية في ضوء نماذج تدويل» مؤتمراً: *دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 م*، جامعة القصيم، السعودية.
- الغنوصي، سالم بن سليم بن محمد. (2011). التقويم الذاتي والخارجي للمدرسة كوحدة تعليمية متكاملة وتطوير الأداء»، *رسالة التربية*، سلطنة عمان، ع 33.
- المساد، محمود أحمد. (2009). فاعلية عملية التغيير نحو التعلم القائم على المعرفة في درجة تقويم الأداء المؤسسي للمدارس التابعة لمعارف التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية. *مجلة القراءة والمعرفة*، مصر، ع 98.
- المليجي، رضا إبراهيم؛ والبرازي، مبارك عواد. (2010). *الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية*. القاهرة: عالم الكتب.
- الموسى، ناهد بنت عبدالله. (2012). أنماط تقويم أداء المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة التراث*، جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2008). وزارة التعليم، مصر.
- جمال الدين، نجوى يوسف 2016 التخطيط التربوي في سلطنة عمان: الواقع والمأمول عالم التربية، مصر، س 17، ع 56.
- رمضان، عصام جابر. (2015). تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، فلسطين، ع 35.
- زاوي، صورية. (2009). «دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية»، *مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي*، مصر، مج 13، ع 38.
- شطيبي، فاطمة الزهراء. (2012). دور التقويم الذاتي في ترسيخ أسس التقويم الموضوعي لدى طلبة المدرسة العليا للأساتذة، *مجلة البحوث التربوية والتعليمية - مخبر تعليم - تكوين - تعليمية - المدرسة العليا للأساتذة* بوزريعة - الجزائر، ع 2.
- عبدالعزيز، سمير. (2016). أثر الحماية الفعالة للاقتصاد الوطني على استراتيجية الشراكة وجذب موارد استثمارية: دراسة تطبيقية، *مجلة البشائر الاقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، مج 2، ع 5.
- عجوه، أحمد محمد فتحي أحمد. (2012). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، مج 36، ع 1.

- عيسان، صالحه عبد الله. (2013). واقع التقويم المؤسسي المدرسي في دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان ودولة قطر، *دراسات تربوية واجتماعية*، مصر، مج 19، ع 1.
- مسعود، عماد يوسف قاسم. (2011). دور القيادة في المنظمات التعليمية : دراسة مقارنة للشركات المساهمة العامة الأردنية والفلسطينية، *الفكر المحاسبي*، مصر، مج 15، ع 1.
- مصطفى، عبدالرحمن إبراهيم. (2012). تجربة التقويم المؤسسي وتطبيق التقويم الذاتي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *المجلة العربية لضمان الجودة*، اليمن، مج 5، ع 10.
- مصطفى، فاطمة محمد يس. (2016). تصميم وتطوير نظام لإدارة التقويم الذاتي والجودة الشاملة بالجامعات، *المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي 2016 LACQA*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ملحم، أحمد عارف. (2015). واقع التقويم المؤسسي الذي تقوم به الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بمدارس التعليم العام بمملكة البحرين من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، *مجلة التعاون*، س 29، ع 87.
- وزارة التربية والتعليم. (2010). *دليل التقييم المدرسي 2010-2011. إدارة الترخيص والاعتماد الأكاديمي*. متوفر: <http://www.moe.gov.ae> تاريخ الدخول: 17 أكتوبر 2018م.
- وزارة التعليم العالي. (1439). *دليل التقويم الذاتي المؤسسي، الكتاب الأول الأطر النظرية*، 1439 [https:// departments.moe.gov.sa.pdf](https://departments.moe.gov.sa.pdf)، تاريخ الدخول: 26 أكتوبر 2018م.
- يسلم، خديجة عبد الله. (2010). تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة. *المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني - الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي*، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، مصر.

## The Reality of Applying Institutional Self-evaluation Standards in Educational Departments in the Directorate of Education in Qalyubia Governorate “From the Point of View of its Employees”

Dr. Salem Saeed Shalabi Mujahid

National Authority for Quality Assurance - Egypt

Deanship of Quality and Development

University of Hail - Kingdom of Saudi Arabia

salem.shalaby@yahoo.com

### ABSTRACT

The study aimed to clarify the intellectual foundations on which institutional self-evaluation is based, and to reveal the extent to which institutional self-evaluation standards are available in the educational departments of the Directorate of Education in Qalyubia Governorate, in addition to presenting proposals for developing the fulfillment of institutional self-evaluation standards in those departments.

The study used the descriptive approach and reached several results, the most prominent of which are: the availability of institutional self-evaluation standards in the educational departments of the Directorate of Education in Qalyubia Governorate with a high degree of its twelve standards.

The study also presented a number of proposals for developing the fulfillment of institutional self-evaluation standards; The most prominent of which are: directing and strengthening efforts in accordance with Egypt's Vision 2030, managing the transition from paper transactions to electronic transactions with beneficiaries, and identifying and responding to the current needs and future expectations of beneficiaries.

**Keywords:** *Institutional Self-evaluation, Educational Departments, Directorate of Education.*

