تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM لإدارة التميز

" دراسة ميدانية "

اعداد

أ.م.د/محمد صبرى الانصارى
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي
Mohamed.Sabri@gmail.com

د/ فتحي أحمد عبد الحليم محمد
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي
Fathi_AbdelHalim2010@gmail.com

أ/ وضيحه ثانى مسفر مجبل عويهان العنزى
باحثة لدرجة الماجستير قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية
كلية التربية بقنا . جامعة جنوب الوادى
wadiha. anzi2020@gmail.com

المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM لإدارة التميز "دراسة ميدانية"

أ.م.د/محمد صبرى الانصارى
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي
Mohamed.Sabri@gmail.com

د/ فتحي أحمد عبد الحليم محمد
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي
Fathi_AbdelHalim2010@gmail.com

أ/ وضيحه ثانى مسفر مجبل عويهان العنزى
باحثة لدرجة الماجستير قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية
كلية التربية بقنا . جامعة جنوب الوادى
wadiha. anzi2020@gmail.com

المستخلص :

أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الأداء المؤسسي التي تقدمها إدارة هذه المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى تحقيق أهدافا بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتاجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة، وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع نموذج التميز والجودة الأوروبي(EFQM) في الإدارة والذي يعرف بنموذج الجودة للتميز والجودة، وذلك يساعد للوصول إلى مستوى عال من الأداء حيث أن نموذج التميز الأوروبي يمكن تطبيقه في أي وقت في المؤسسة ولا يحتاج لإجراءات معقدة تسبق تطبيقه. تقتضى طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات وما يرتبط بذلك من مسح ووصف وتفسير وتحليل وذلك للتعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وكيفية تطويره في ضوء النموذج الأوربي لإدارة التميز.

الكلمات المفتاحية : الأداء المؤسسي – التعليم الثانوي بالكويت – النموذج الأوربى EFQM - إدارة التميز

Performance institutional schools of secondary education in Kuwait in the light of the development of the European model EFQM management excellence

Prof.Dr. Mohamed Sabri Al-Ansari
Department of comparative education
Faculty of Education,
South Valley University
Mohamed.Sabri@gmail.com

Dr. Fathi Ahmed Abdel Halim
Department of comparative education
Faculty of Education,
South Valley University
Fathi_AbdelHalim2010@gmail.com

wadiha misfer mjbl auehan ANZI
Researcher Master 's degree Department of Comparative Education and Educational Administration Faculty of Education , Qena South Valley University
wadiha. anzi2020@gmail.com

Abstract :

The success of educational institutions depends on the quality of institutional performance by managing educational institutions leading to achieve objectives efficiently and effectively form affects the quality of their output and output, here rests on the shoulders of these educational institutions create and deliver educational services High quality levels, wekhmh society, not only to follow the European model of excellence and quality management EFQM () (which is known as a quality model for excellence and quality, and it helps to reach a high level of performance as the European excellence model can be applied at any time and does not require Complex procedures before applying it. The current study nature requires using descriptive analytical and which is based on data and information collection and associated clear description and interpretation and analysis so as to recognize the reality of institutional performance in Kuwait State secondary schools and how to develop it in the light of the European model of excellence.

Keywords: Institutional performance - secondary education in Kuwait - the European model EFQM - Management Excellen

مقدمة :

أدركت المجتمعات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين أن تقدمها في شتي الميادين مرهون بتحسين نوعية التربية التي تقدمها والتي يتلقاها أبناءها، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى إعداد إطارات ذات كفاءة عالية، قادرة على القيام بالأدوار المنوطة بها، وتساهم في دفع عجلة التقدم والتنمية في جميع النواحي العلمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها. لذا ترصد هذه الدول والمجتمعات إمكانات ضخمة، مادية وبشرية، آملة من نظمها التربوية أعلى عائد في الكم والكيف على مستوى تنمية الفرد الذي هو محور التنمية الشاملة.

ومن هذا المنطلق أصبح ينظر إلى أي نشاط تربوي استعماله في المجال الاقتصادي وهو مقارنة الشئ بأهميته، مما يقرر إمكانية المحافظة عليه أو التفكير في انتقاء غيره، إلا أن خصوصيات النشاط التربوي تُرى بإمكانية تطويره وفقاً لميكانزمات تجعله أكثر كفاءة ومردودية. لهذا أصبحت المؤسسات التربوية تستجيب لنفس متطلبات الفعالية والمردودية، حيث يتعامل مع المختصون بشكل يجعلها تماثل المؤسسات الاقتصادية من حيث الاهتمام بالمنتج ونوعيته، وتحقيق الأفضل بأقل جهد وطاقة وبأقل تكاليف ممكنة.

وفي هذا الاتجاه تعالت أصوات كثير من المنظرين، والمختصين التربويين، والتي تنادي بضرورة مراقبة سير العملية التربوية والاطلاع على نتائجها لتحقيق مردود منتظر منها، هذا من جهة، والتمكن من مطاوعة العملية التربوية ككل لتحقيق مستوى من التحكم فيها وضبطها ليتسنى توجيه مسارها من جهة أخرى.(بلقاسم بلقيدوم، ٢٠١٣: ١١).

وبدافع من المفاهيم الحديثة الإستراتيجية كالمسائلة والترشيد والجودة التي طبعت النشاطات الصناعية والإدارية، اتجهت اهتمامات المختصين إلى التركيز على كيفية قياس العمل التربوي قياساً دقيقاً بالاعتماد على مرجعية منهجية تعرف بالنواتج التعليمية المنتظرة التي تجسدها الأهداف التربوية للمدرسة.

وقد تزامن هذا الاتجاه مع المنظور التحليلي النسقي الذي يريد تحديد مفهوم الفعالية في إطار شمولي منظم يأخذ بعين الاعتبار جيمع مكونات النظام المدرسي من تلاميذ، إدارة وسائل، مناهج، أساليب، الهياكل المدرسية والمناخ المدرسي، وغيرها (بلقاسم بلقيدوم، ٢٠١٣: ١١).

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه يتوقف على عدة عوامل مهمة، كالمناهج الجيدة والتصميم، والوسائل اللازمة للعملية التعليمية، وتوفر المباني والهياكل المدرسية، ووجود إدارة مدرسية ناجحة، إضافة إلى ذلك الصورة التي تتم فيها تنظيم الخبرات التعليمية، وطرق إيصالها التي تعتمد على كفاءة المعلم، فمن خلال هذا الإطار الكلي والشامل يتحدد مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق أهدافها وإخراجها إلى حيز الوجود.

مما سبق يمكن الحكم على الفعالية التربوية للمعلمين باعتبارها عنصر من عناصر التميز المدرسي.

وشهد العالم خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي تغيرات معلوماتية وتكنولوجية كبيرة ومتسارعة. وألقت التغيرات بظلالها على كافة المؤسسات التعليمية والتجارية والخدمات في العالم، مما أدى إلى تغيير كبير في البقاء والديمومة لهذه المؤسسات، وأصبح عليها السعي للتغير وتبني استراتيجية إدارية حديثة ومعاصرة، للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل مستدام لضمان بقائها (عفت ياسر، ٢٠١٦، ٢٠).

ويعد التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن إنسان لا يالو جهداً في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة وفي المجالات كافة، ولولا ذلك لما رأينا تلك الإنجازات والاكتشافات والاختراعات العظيمة التي تعمل على توفير سبل الراحة لنا. ويعتبر البحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لابد أن تلجأ المؤسسات التعليمية إلى الطرق الجديدة وتتجنب الطرق التقليدية والقديمة، بل وتنحيها جانباً وتعمل على الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٥، ٢٠).

وتعد ثقافة التميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات والمؤسسات، وهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة أو المؤسسة، من أجل االتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثل ثقافة التميز محركاً رئيساً للجودة فهي تعد عصب المؤسسات التعليمية والمنظمات المختلفة وشريانها الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يفهمونها، لذلك وحتى لا يصطدم دعاة الجودة بمعوقات تحول دون تنفيذ برامجهم عليهم الانتباه أن ثقافة المؤسسة التعليمية يجب أن تولى الاهتمام الكافي والعناية الأمثل فهي عقبة دفعت بمؤسسات كثيرة إلى الفشل بسبب عدم اهتمامها بهذا النوع من الثقافة. (محمد جليل، ٢٠٠٧ :٤٥).

وإن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة التعليمية في عصرنا الحالي قد أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها والتقليل من حتمية إدارة التميز التي أصبحت الخيار الوحيد المتاح (قبطان شوقي، ٢٠١٠ :٧).

وتعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، وذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب، والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أُكله في كل جبل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسئولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم وأداء مؤسساتهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمة، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعي للرقي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها (إياد الجني، ٢٠١١: ٣).

ونتيجة للانتكاسات المتكررة في مجال التعليم على الصعيد العالمي، فقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهوداً عالمية واسعة لإصلاح التعليم، وتنادت الدعوات في مختلف الدول لإصلاح النظم التعليمية، بحيث تستند العملية إلى تقويم يكشف عن عناصر القوة والضعف في مختلف الدول لإصلاح النظم والمؤسسات التعليمية، بحيث تستند العملية إلى تقويم يكشف عن عناصر القوة والضعف في النظم المطبقة، ومن هذا بدأ الاهتمام بجودة التعليم الذي انتقلت آلياتها ومفاهيمها من المجال الصناعي إلى المجال التربوي، بغية تحقيق أفضل النتائج وفقاً للأهداف التربوية المعدة والمحددة سلفاً، وقد بدأت المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في الربع الأخير من القرن الماضي سباقاً محمولاً باتجاه تحقيق الجودة في النظم والمؤسسات التعليمة، كما باردت العديد من المؤسسات لإنشاء مراكز ومؤسسات ودوائر لإدارة الجودة فيها (سوسن مجيد، محمد الزيادات، ٢٠٠٨ :٢٣).

والإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة المتوازنة المعتدلة التي توازن بين تحقيق الأهداف التربوية المدرسية، وبين تحقيق أهداف وحاجات المعلمين، والإداريين، الفنين والطلاب. والتي تميل إلى التطوير والتنيمة والإبداع والابتكار وعدم السكون (محمد أبو الكشك،٢٠٠٦ :٥١).

ولهذا كانت الجودة في الإدارة التربوية تعني قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين (الطلاب، المعلمين، الإداريين، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً.

فلم يعد التميز في الإدارة المدرسية ترفاً أو أمراً ثانوياً نسعد به إن تحقق، ونأسى عليه إن فقدناه. بل أصبح ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً بل مقوماً لا غنى عنه من مقومات الاستمرار في أداء المهام في هذا العصر.

ويعتبر النموذج الأوروبي لإدارة التميز من أهم النماذج المستخدمة للأداء المتميز ويمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كمي على أساس التحسين فهو بذلك صورة لإدارة الجودة والتميز.

ويمكن تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الكويت بشكل عام، ومدارس التعليم الثانوي بشكل خاص، في ضوء هذا النموذج الأوربي لإدارة التميز، والذي يساعد على تحقيق الأهداف الإدارية بشكل مميز داخل المؤسسة التعليمية في الكويت.

وتستطيع المؤسسة التعليمية الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي إلتزمت بالمبادئ والأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

- **الوصول إلى النتائج المتوازنة:** بين أهداف المدى القصير وأهداف المدى الطويل لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه فضلاً عن أصحاب رأس المال.
- **تقديم قيمة مضافة للعميل:** وجوب التركيز على العملاء بتقديم قيمة مضافة لحاجاتهم وتطلعاتهم عن طريق دراسة سلوكهم وتوقع رغباتهم المستقبلية.

- **القيادة بالرؤية الواضحة والعمل المنسق والتشارك:** لأن القائد في المؤسسة الناجحة يعتبر الملهم الأول لجميع المبادئ من خلال بناء وغرس الأفكار في الأفراد، إن تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي محددات الأداء التنظيمي.
- **تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستديم:** إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واحترام قواعد ونظم المجتمع قاعدة نجاح لابد من التأكيد عليها (فتحي درويش، ٢٠٠٠: ٥٢٠).

ويعد مفهوم إدارة التميز باستخدام النموذج الأوروبي (EFQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة، من خلال بناء ثقافة عميقة عن التميز والجودة

بمعناها الشامل وايجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن التميز والجودة مسئوليته، وبذلك يمكن تحقيق أفضل خدمات تعليمية وإدارية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب الإدارية الحديثة والتي تطمح للوصول إلى رضا المستخدم في المؤسسة التعليمية، وللوصول إلى نظام تعليمي متطور لابد أن تخضع جودة التعليم الثانوي إلى نمط إداري متكامل وشامل، يهدف للتحسين المستمر الشامل لجميع مجالات العملية التعليمية. (فتحي درويش، ٢٠٠٠: ٥٢٠).

مما سبق نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الأداء المؤسسي التي تقدمها إدارة المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى تحقيق أهدافيا بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتاجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة، وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع نموذج التميز والجودة الأوروبي (EFQM) في الإدارة والذي يعرف بنموذج الجودة للتميز والتحسين، وذلك يساعد للوصول إلى

مستوى عالٍ من الأداء حيث أن نموذج التميز الأوروبي يمكن تطبيقه في أي وقت في المؤسسة ولا يحتاج لإجراءات معقدة تسبق تطبيقه.

❖ مشكلة البحث.

تبلغ عدد المدارس بدولة الكويت (١٤٨٣) مدرسة، وعدد المعلمين بهم (٨١٤٠٤) معلم ومعلمة،بينما يبلغ عدد مدارس التعليم الثانوي بالكويت (١٢٣) مدرسة، منهم عدد (٥٨) مدرسة ثانوي بنين، وعدد (٦٥) مدرسة ثانوي بنات، وذلك وفقاً لكتاب الإحصاء السنوى الصادر عن وزارة التربية والتعليم والمصرح به وزير التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦[١]، ويشير الرقم في مضمونه إلى ضرورة وجود أطر تربوية وبحثية تحاول أن تأصل لعمليات التميز الإداري والأداء المؤسسي لهذا العدد الكبير من المدراس والتي هي في حالة تزايد مستمر.

وتأسسياً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، وسبل تطويره بغية اقتراح رؤى وموجهات عمل يسترشد بها لتطوير وتجويد الإدارة المدرسية في مؤسسات التعليم الثانوي بالكويت.

❖ أسئلة البحث.

علية تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: **ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم؟.**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت؟.

---

(١) الكويت، كتاب الاحصاء السنوى الصادر عن وزارة التربية والتعليم، للعام الدراسى ٢٠١٧/٢٠١٦، متاح على الرابط التالي: https://alqabas.com/145430/

- ما الأسس العلمية لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت؟.
- ما الإطار العملي للنموذج الأوروبي لإدارة التميز؟.
- ما واقع إدارة التميز في مؤسسات التعليم الثانوي في الكويت؟.
- ما التصور التربوي المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي لإدارة التميز؟.

❖ **أهداف البحث.** تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق **الأتي:**

- التعرف على طبيعة الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت.
- التعرف على الأسس العلمية لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت.
- التعرف على الإطار المفاهيمي للنموذج الأوروبي لإدارة التميز.
- التعرف على واقع إدارة التميز في مؤسسات التعليم الثانوي في الكويت.
- وضع تصور تربوي مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي لإدارة التميز.

❖ **أهمية البحث.** ترجع أهمية الدراسة **إلى الأسباب التالية:**

- توعية المسئولين عن تطوير التعليم الثانوي بالكويت بأهمية استهداف وتحقيق التميز المدرسي في مؤسسات التعليم الثانوي بالكويت لتحقيق الأمن القومي والتأكيد على مواكبة العصر والتقدم، وتدعيم القدرة التنافسية على المستوى العالمي.
- استشراف عمق التجديدات التربوية والرؤى المستقبلية في تطوير وتحديث الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الثانوي بالكويت لمعالجة أوجه القصور في المدارس.

- إنماء الوعي بأن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم الثانوي بالكويت يتطلب تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ورعاية الموهوبين، وتوافر الشراكة بين المدرسة والمجتمع.
- تقدم معايير إرشادية لتطوير الأداء المؤسسي بالاعتماد على النماذج الحديثة لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية.
- تلقي الضوء على إمكانات الإدارة المدرسية والتربوية بمؤسسات التعليم الثانوي بالكويت، ووضع آليات لتطوير الأداء المؤسسي وتوظيف النماذج الحديثة في برامج الإدارة المدرسية.
- تقدم حلولاً عملية لمشكلات الإدارة المدرسية في أثناء الخدمة من خلال تقديم حلول تعتمد على التميز والجودة وتضمن الاستمرارية في عمليات النمو الإداري والمهني.
- تطوير أداء المدارس الكويتية بصورة عامة ومدارس التعليم الثانوي بصورة خاصة من خلال التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بها وبالتالي العمل على تطوير أدائهم مما يساعد على تطوير أداء المؤسسات التعليمية ككل.

❖ **منهج البحث.** تقتضي طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات وما يرتبط بذلك من مسح ووصف وتفسير وتحليل وذلك للتعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وكيفية تطويره في ضوء النموذج الأوربي لإدارة التميز.

❖ أدوات البحث وعينته:

سوف تستخدم الدراسة استبانة مكونة من ٥٩ عبارة مقسمة على ٥ محاور، وموجهة لمديري ووكلاء ومعلمي وعاملي وإداري مدارس المرحلة الثانوية من التعليم الأساسي بدولة الكويت، لمعرفة الطرق التي يتبعها المديرون لتحقيق التميز المؤسسي.

❖ **حدود البحث.** تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الحالية على مجموعة من مديري ووكلاء ومعلمي وعاملي وإداري مدارس التعليم الثانوي بالكويت.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم الثانوي بالكويت.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي ...../.....م.

❖ مصطلحات البحث.

- **فاعلية الأداء المؤسسي:**

وتعرف فاعلية الأداء المؤسسي بأنها: ذلك الإنتاج الذي يتحقق من خلال النشاطات والوظائف التي يقوم بها الأستاذ داخل الصف والمدير داخل المدرسة مقارنة بالأهداف المسطرة، فمن خلال تلك القدرات والمهارات وتوظيفها ميدانياً والاقتصاد في الجهد، نتمكن من الوصول بالفعل التعليمي إلى الزيادة في الأداء ومستوى الفعالية. (بلقاسم بلقيدوم، ٢٠١٣: ٤٥).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: تحديد المدرسة الثانوية للأهداف المخططة للتعليم والتعلم والإدارة، والتي تمثل نشاطها الأساسي وتحدد طبيعتها، ومن ثم كسب ثقة المجتمع ويتطلب ذلك تبني معايير معتمدة لبرامجها المعتمدة لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة.

- **التميز المؤسسي:**

ويعرفه عبد المعطي البحيضي (٢٠١٤، ٤٥) بأنه: هو أن يتفوق أداء المؤسسة، الأداء المتوقع سواء من المؤسسة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن تفوق توقعات العملاء من تلك المؤسسة.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتنظيم المتميز لإداريات مؤسسات التعليم الثانوي بالكويت، وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء ورفع قدرة المؤسسة التعليمية "المدرسة" بالكويت على تلبية حاجات كافة العاملين بها.

- **النموذج الأوربي:**

وتعرفه شريفه الكسر (٢٠١٦، ٢٧١) بأنه: نموذجاً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة الأمريكية في الاهتمام بالجانب المالي والاستثماري والإدارة اليابانية في الاهتمام بالجانب البشري والعلاقات الإنسانية؛ من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة والتميز، ومعالجة أوجه القصور في إدارتها، والإرتقاء بمعدلات إنتاجها وتحسين فعالية أدائها.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: نموذج متكامل الجوانب (البشرية، المالية، الإدارية، الإنسانية، الاستثمارية) لتحقيق التميز والجودة في إدارة مدارس التعليم الثانوي بالكويت، ورفع مستوى الأداء المؤسسي بها.

- **التصور المقترح:**

يعرف التصور المقترح بأنه: (عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المسئولين عن الأداء المؤسسي بمدار التعليم الثانوي بالكويت وذلك لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: عبارة مجموعة من الخطوات التي يتم تحديدها في إجراءات الدراسة، والتي تساعد مديري مدارس التعليم الثانوي على تطوير أدائهم

المؤسسي من خلال تطبيق النموذج الأوربي للتميز والجودة من أجل الوصول إلى إدارة متميزة.

- **مدارس التعليم الثانوي بالكويت:**

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من المدارس داخل دولة الكويت، والتي يتم تطبيق التصور المقترح الخاص بالدرسة الحالية عليهم، لأجل تحقيق أهداف الدراسة المرجوة من تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق إدارة التميز بداخلها.

❖ الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات المختلفة والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، قامت بالاستعانة بمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ويمكن عرضها تفصيلاً على **النحو التالي:**

- **الدراسات العربية:**

- **دراسة (شريفة الكسر، ٢٠١٦)** والتي بعنوان: "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الأوروبية أثناء أداء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم، وذلك بغية التوصل إلى التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات الخاصة بمدينة الرياض في ضوء

مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من فئتين فئة أعضاء هيئة التدريس وفئة رؤساء الأقسام وبلغت عينة الدراسة (٢٨٣) فرداً موزعين إلى (٢٠٠) عضو هيئة تدريس، و(٨٣) رئيساً أكاديمياً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري، لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة كان متوسطا وبنسبة مئوية (٦٧.٦٪)، بينما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها المئوية (٥٧.٥٪)، وتبدأ بمعوقات تحديد النتائج، ثم معوقات السياسة والاستراتيجية في المرتبة الثانية.

- **دراسة (عفت الشوا، ٢٠١٦)** والتي بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها"، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن دلالات تلك الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة ودرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (٥٨) بنداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في

ضوء النموذج الأوروبي EF`M من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة. وأوصت الدراسة بالأتي: ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي ثقافة التميز والعمل على تعزيزها لدى مديري المدارس عن طريق دورات وورش عمل، وضرورة اعتماد أحد نماذج التميز العالمية وعلى رأسها النموذج الأوروبي من قبل الوزارة كأداة فاعلة لتقييم الأداء في المدارس، وإشراف مديري المدارس كممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.

- **دراسة (ماجد الفرا، ٢٠١٥)** والتي بعنوان: "واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من خلال التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/ إدارية)، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصا لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع مائة وستة عشر (١١٦) مفردة وزعت عليها الاستبانة، ولقد تم استرداد ثمانية وتسعون (٩٨) استبانة واستبعاد (٥) استبانات لعدم مطابقتها للشروط، حيث بلغت نسبة المردود (٨٠٪).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والمواد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) يقل عن ٦٠٪.

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

- **دراسة (محمد جاد حسين، ٢٠١٥)** والتي بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز"، وهدفت الدراسة إلي تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوروبي لإدارة التميز)، من خلال التعرف علي واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، والمعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج وتعرف أثر متغيرات النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل، ومجال العمل في تصورات العينة، ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) فردا منهم (١٢٣) من الوظائف الإشرافية الأكاديمية و(٢٧٣) من الوظائف الإشرافية الإدارية، للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م واستخدمت استبانة وزعت علي العينة، احتوت علي ثلاثة أجزاء، وتسعة محاور، متضمنة (١٠٠) عبارة، وقد جري التحقق من صدقها وثباتها وأظهرت الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المعوقات التي

تواجه الجامعة لتطبيق النموذج، كثرة الأعباء الملقاة علي أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز، كما أظهرت الدراسة وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة تبعا لمتغير النوع في محاور العاملين، والقيادة، والاستراتيجية، والشراكات والموارد، ونتائج المجتمع، فيما لم توجد فروق في باقي المحاور، كما لم توجد فروق بين متوسطات استجابات العينة ترجع لمتغير الخبرة في الأداة ككل، ومعظم المحاور ما عدا محوري (الاستراتيجية والإجراءات) بينما توجد فروق بين متوسطات استجابات العينة تبعا للمؤهل ومجال العمل في جميع المحاور ما عدا نتائج مؤشرات الأداء وخلصت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، تضمن مجموعة من الأسس، والمبادئ والأهداف والإجراءات، ومتطلبات النجاح.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: ضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي، والعمل علي إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، وتوفير الإمكانات البشرية والمادية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

- **الدراسات الأجنبية:**

- **دراسة (NINLAWAN, 2015)**: والتي بعنوان: "استراتيجيات الإدارة والتميز في مدارس التعليم الأساسي" حيث يهدف البحث إلى دراسة استراتيجيات الإدارة والتميز في مدارس تايلاند وصولاً إلى تطويرها، إن حكومة هوند كونج ركزت سياستها التعليمية على تحسين جودة التعليم في غضون ذلك، وأن ملامح تحسين إدارة الجودة التي يتم تطبيقها في مدارس هونج كونج تشتمل

على القيم والواجبات، الأنظمة والفرق، والمواد والتغيرات، تلبية لمواجهة احتياجات التلاميذ وتشجيع الموظفين وعلى هذا فإن الغرض من هذه الدراسة هي فحص العلاقات بين كل ما سبق بشكل كمي مقداري، وكان هذا استطلاع رأي تم تبنيه في هذه الدراسة ولقد تم إيجاد الترابط والعلاقة وتصميم المعادلة الهيكلية من خلال استخدامهم لتحليل البيانات وتوضيح النتائج.

- **دراسة (Sreenivas et al, 2014)** والتي بعنوان: "نحو التميز في التعليم المدرسي– إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية"، وهدفت الدراسة إلى: الكشف عن مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في التعلم إحصاءات هامة والتحديات التي تواجهها المدرسة. وأخيراً حاولت الدراسة الوصول إلى خارطة طريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي. وخلصت الدراسة إلى أن التميز يمكن أن يتحقق في التعليم إذا عملت المدرسة على زيادة وعي أفرادها به، وإذا جعلت الجودة جزء من رسالة المدرسة. ولم يعد مفهوم الخدمة التعليمية الجيدة كافياً، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتي يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، وذلك مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. وهذا يتطلب تكامل شامل في الأنشطة، مما يعطي الأفراد القوة للتنافس مع نظرائهم في أي مكان حول العالم.

وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية وهي كالتالي:

- الوعي والإلتزام بالجودة: يجب أن يعرف كل شخص أهمية التركيز على قضايا الجودة في التعليم.
- وضوح الرسالة: ويجب أن تكون سياسية الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة.

- دراسة (Lacaze,Mecormick and Meyer, 2012) والتي بعنوان : "السلوك الصفي وإدارة الحجرة المدرسية للمعلمين"، إن المعلمين الذين يناضلون من أجل التميز سوف يدمجوا نظماً واسعة في طرق ومناهج إداة السلوك لكي يمكن الطلاب من المشاركة في بيئة تعليمية ذات معني، إن المعلمين الفاعلين والمؤثرين الذين يخلقون ويحافظون على بيئة دراسية منتجة ومنظمة (ممنهجة) ينظر إليه، أنه يوجد علاقات بين القيم والواجبات، الأنظمة وتالمجموعات، الموارد والتغيرات، مواجهة احتياجات التلاميذ وتشجيع المعلمين، وفي النهاية تم مناقشة تضمينات الدراسة .
- دراسة (Tee.2013) والتي بعنوان " المدارس في سنغافورة وأنموذج التميز المدرسي"، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على أنموذج التميز المدرسي SEM. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ووصفت الدراسة الأنموذج، وعكست مضامينه الرئيسية فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية التطبيق الأنموذج. وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة " مدارس مفكرة، أمة متعلمة" حيث طلب من المدارس هناك أن تطور من نفسها وتصبح مدارس متميزة.

وخلصت الدراسة إلى: أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وعليهم قيادة الطريق للتميز وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر أنموذج التميز المدرسي SEM على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض كل من الدراسات العربية والأجنبية، نلاحظ وجود مجموعة من الدراسات العربية التي إتجهت نحو تأصيل عمليات تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة والتميز لتطوير الأداء المؤسسي، في حين أن غالبية الدراسات اهتمت بالجانب الإداري دون التطرق للجوانب المالية والاستثمارية والإنسانية للنموذج الأوربي، دون وجود دراسة توضح الكيفية التي يتم بها تطوير الأداء المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز والجودة بدولة الكويت، وعلى ذلك تأتي الدراسة الحالية كمحاولة لسد الندرة في الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الخطة الحالية، الخاصة بدولة الكويت.

نتائج الدراسة الميدانية.

بعد عرض البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، اتضحت النتائج التالية:

- اتفقت عينة الدراسة على توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بدرجة متوسطة، وكنات النتائج كالأتي:

✓ **بالنسبة لمحور القيادة:** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (تشجيع المبادرات المتميزة على جميع المستويات التنظيمية وتقديرها، ومتابعة تنفيذ الأداء وفقاً لمؤشرات التميز المتضمنة بالخطة الاستراتيجية)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (إتخاذ إجراءات واضحة للتأكيد على عالمية رسالة المدرسة وريادتها في الأنشطة المختلفة،

وتطوير دليل لمعايير التميز في العمل في مستوى المدرسة وأقسامها المختلفة).

- ✓ **بالنسبة لمحور السياسة والاستراتيجية:** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (تكامل سياسة المدرسة وخطتها مع رؤية وزارة التعليم وتوجهاتها الاستراتيجية، واعتماد سياسة الوضوح والشفافية والمساواة بين جميع العاملين)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (الاستفادة من الممارسات المتميزة بالمدارس المناظرة في تطوير الاستراتيجية، وتحديث منظومة التشريعات بالمدرسة بما يتفق مع سياسة وزارة التعليم واستراتيجاتها).
- ✓ **بالنسبة لمحور الموارد البشرية:** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (تشجيع العاملين على إقامة مشروعات وأنشطة غير مسبوقة ومبتكرة، وإعطاء فرص لتصحيح المسار دون معاقبة أو قتل الطموحات والأمال)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (تقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين وحسن أدائهم، وارتباط البرامج التدريبية الداعمة لتميز الأداء بالحوافز المتنوعة).
- ✓ **بالنسبة لمحور الشراكة والموارد:** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (مشاركة المعلمين بفعالية في إجراء دراسات وبحوث لمواجهة مشكلات تواجههم في المل أو في المجتمع المحيط، وتوافر قاعدة معلومات متطورة عن منسوبي المدرسة وخبراتهم بما يمكن مؤسسات المجتمع من الوصول إليهم والاستفادة منهم)، بينما جاءت في المرتبة

الأخيرة عبارتي (عقد دراسات جدوى علمية دقيقة لمشروعات الشراكة المخطط لتنفيذها، ودعم الهيكل التنظيمي بالمدرسة لعلاقاتها الخارجية مع مختلف أطراف الشراكة).

- ✓ **بالنسبة لمحور العمليات والإجراءات:** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (إعلان الإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية، وإجراء التحسينات المطلوبة في العمليات وفقاً لاحتياجات المستفيدين المستقبلية ونتائج أبحاث السوق)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (الترويج الإعلامي لمواطن التميز محلياً وإقليمياً ودولياً، وتنظيم زيارات شهرية وسنوية للمدارس الثانوية المتميزة).

- اتفقت العينة على أن أكثر المعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق المدارس الثانوية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز لأجل تطوير الأداء المؤسسي هي كثرة الأعباء الملقاة على المديرين والوكلاء والعاملين والإداريين، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز، ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة، وضعف الدعم الفني للإمكانات التكنولوجية بالمدارس الثانوية الكويتية.

وبعد الإنتهاء من عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية؛ فإنه يمكننا القول أن عينة الدراسة أكدت على الأهمية الكبيرة لجميع العبارات الواردة في أداة الدراسة، كما أكدت على توافر بعض هذه العبارات في المدارس الثانوية بالكويت بدرجة كبيرة، في حين انخفضت درجة توافر البعض الأخر، الأمر الذي يدعو إلى التركيز على هذه الجوانب المتوفرة بدرجة ضعيفة أو متوسطة أو محاولة إيجاد مقترحات إجرائية لدعمها والإرتقاء بها، وهو ما سيتم مراعاته في التصور المقترح.

وتأسيساً على ما سبق، ومن خلال دراسة واقع الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بالكويت في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز يتضح أن الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالكويت يتوافق بدرجة متوسطة مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، كما أنه يواجه العديد من المعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق المدارس الثانوية بالكويت لمعايير النموذج، لذا كان من الضروري وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز.

أبعاد التصور المقترح.

يتضمن التصور المقترح عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق التميز في الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية بالكويت في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة التميز (EFQM)، وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

شكل يوضح أبعاد التصور المقترح

❖ المراجع.

أسماء سالم النسور (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية), جامعة الشرق الأوسط, كلية إدارة الأعمال.

إياد الدجني (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي, رسالة دكتواره غير منشورة, جامعة دمشق, الجمهورية العربية السورية.

بلقاسم بلقيدوم (٢٠١٣). الفعالية التربوية لأستاذ التعليم المتوسط العمليات والتفاعل كمعيار: بناء بطاقة ملاحظة وتقييم, وشبكة تحليل الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة, رسالة دكتواره غير منشورة, جامعة سطيف٢, الجزائر.

حسن الببلاوى وآخرون(٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد, دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سوسن مجيد, محمد الزيادات (٢٠٠٨). الجودة في التعليم, دراسات تطبيقية, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد (٥)، العدد (٤)، الأردن.

عبد الرحمن توفيق(٢٠٠٥). القائد والمدير فى عصر العولمة والتغيير, مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك), الجيزة.

عبد المعطى محمود البحيصي (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسى دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر، غزة.

عفت ياسر عبد المجيد الشوا (٢٠١٦). درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز فى ضوء الأنموذج الأوروبى للتميز EFQM وسبل تطويرها, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, الجامعة الإسلامية، غزة.

على يحيي على الدجني (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية بغزة, كلية التربية.

فتحي درويش عشيبة (٢٠٠٠). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت ١٧-١٩ نيسان، ص٥٢٠ – ٥٦٦.

قبطان شوقى (٢٠١٠). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات فى عصر العولمة والمنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة حسيبة بن بوعلى, الجزائر, نوفمبر.

ماجد محمد عبد السلام الفرا (٢٠١٥). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد (٢٣)، العدد (٢)، فلسطين.

محمد أبو الكشك (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة, المملكة العربية السعودية, دار جرير للنشر والتوزيع.

محمد العزاوي (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية: عمان: الأردن.

محمد جاد حسين أحمد (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإداة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٧)، مصر.

محمد منصور جليل (٢٠٠٧). قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات الاستشارات العاملة فى الأردن, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, الأردن.

محمد موسى أبو طالب (٢٠١٣) أهم معايير التميز في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في الضفة الغربية), رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح, فلسطين.

منى عماد الدين، (٢٠٠٤). آفاق الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية– بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان.

Lacaze, Me Cormick and Meyer (2012) : Classroom Behavior and Mangememt for Teacher : N ation 12 ation forum of twacher education jornal –vol 22, Nu3 ,2012 Southeasten Louisiana

NINLAWAN, GANRACHAKAN and AREERACHAKUL,(2015), Suan Sunandha Rajabhat University , Bangkok , Thailand.

Sreenivas et al ,(2014) "Towards Excellence in School Education – TQM as A Stratagy" Research Journal OF Social Science &Management ,3(10), 151-156.

TEE , NG BAK (2003) : The Singapore School Excellence Model, EducationalResearch for policy and 12 Practice 2,27-39,2003.