

دور إدارة تعليم الشرقية فى تحقيق رؤية السعودية 2030  
على ضوء النموذج الأوروبى للتميز المؤسسى

إعداد

أ/ فاطمة بنت إبراهيم محمد رويس

إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية

د/ أحمد سليمان بنى مرتضى

أستاذ الادارة والتخطيط التربوي المشارك- جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية

**الملخص:**

هدفت الدراسة تشخيص دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؛ حيث يعد النموذج الأوروبي أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز والرؤى الطموحة لها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (942) فرداً ما نسبته (40,1%) من منسوبي إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. أن واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (3,54).
2. أن دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية السعودية 2030 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (3,43).

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بما يلي:

1. حث القيادات بإدارة تعليم الشرقية على إجراء مراجعات دورية للأهداف للتأكد من تحقيقها لاحتياجات المستفيدين من خلال تطبيق مجالات استبانة الدراسة وعدة استطلاعات دورية.
2. العمل على إخضاع العمليات الإدارية بإدارة تعليم الشرقية لتقويم خارجي وفق المواصفات القياسية التعليمية.
3. حث القيادات بإدارة تعليم الشرقية على تبني الأفكار الإبداعية في كافة المجالات وتوظيفها في التنمية الوطنية.

**الكلمات المفتاحية:** التميز المؤسسي، إدارة التعليم، النموذج الأوروبي، رؤية السعودية 2030.

The reality of organizational excellence in the eastern directorate in the light of the European model and its role in achieving the vision of Saudi Arabia in 2030.

The aim of this study is to diagnose the reality of institutional excellence in the management of Oriental education in the light of the European model and its role in realizing the Saudi vision 2030. The European model is one of the main frameworks to help institutions to enhance their competitiveness and achieve excellence and ambitious visions.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive method by developing a questionnaire and applying it to a simple random sample of (942) individuals (40.10%) of the employees of the Department of Education in the Eastern Region. The data were analyzed using the SPSS program.

The study yielded the following results:

1. The reality of institutional excellence in the administration of Oriental education in the light of the European model from the point of view of the members of the study sample was (Large) with an average of (3.54).
2. The role of institutional excellence in achieving the vision of Saudi Arabia 2030 from the point of view of the members of the study sample was (Large) with an average of (3.43).

In light of the results of the study, the researcher recommended the following:

1. Urging the leadership of the East Education Department to carry out periodic reviews of the objectives to ensure that they meet the needs of beneficiaries through the application of areas of the questionnaire and the study of several periodic surveys.
2. Work on the subordination of administrative operations in the Department of Oriental Education for external evaluation in accordance with educational standards.
3. Urging the leadership of the East Education Department to adopt creative ideas in all fields and employ them in national development.

**Keywords:** Institutional Excellence, Education Management, European Model, Vision 2030.

#### الإطار العام للبحث:

#### المقدمة:

شهدت معظم دول العالم مؤخرًا تحولًا اجتماعيًا واقتصاديًا واضحًا، وذلك باعتماد النمو المعرفي، والرؤى الطموحة للتحويل؛ فاستثمار المعرفة في جميع القطاعات يعد مفتاحًا للتنمية، وإحداث نقلة نوعية على صعيد القدرات التنافسية والإنتاجية، وشهدت عدة دول نامية هذا التغيير منها على سبيل المثال كوريا الجنوبية وسنغافورة في عدة مجالات وعلى رأسها إحداث "تغيير تعليمي جذري، أو ما يمكن تسميته تحولًا تعليمي Transformation" (الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2014، ص34).

وتعتبر المملكة العربية السعودية كغيرها من الدول التي أولت اهتمامًا بالغًا بالتعليم، فقد مرّ بمراحل عديدة خلال مسيرة تطوره، فقد ألزمت الدولة نفسها بإبصال التعليم إلى كافة أفراد المجتمع وبناء المدارس في القرى والهجر والمناطق النائية، وقد نجحت القيادة في تغيير ثقافة المجتمع بشكل كبير في نظرهم تجاه أهمية التعليم، وتحقيق الهدف الأساسي الذي كانت تسعى إليه والذي بُنيت عليه وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية وهو "نشر التعليم ورفع جودته والتوسع فيه" (الحقيل، 2011، ص21).

وأشار الكثيري (1435) إلى أن نظام التعليم السعودي حقق نجاحًا في تحقيق الكفاءة الكمية في مخرجات التعليم يتضح بتخريج دفعات كبيرة كل عام بمختلف المراحل التعليمية، وهذا يعد نقلة جيدة لنظامنا التعليمي خلال مسيرته. ولقد أن الأوان لتوجيه الاهتمام بشكل جدّي نحو

الكفاءة النوعية، فمخرجات التعليم لا زالت دون المستوى الذي نطمح إليه، فحتى الآن لم يرق مستوى المخرج الطلابي لما هو مطلوب في كافة الأصعدة، فلا يزالون يعانون من نقص في مهارات الاتصال والحوار، ويظهر لديهم وبشكل واضح غياب الدافعية نحو التعلم، إضافة إلى وجود فجوة كبيرة بين التعليم العام والتعليم الجامعي (ص67)، ولعل ما يدعونا إلى التفاؤل في مستقبل أفضل للتعليم صدور أمر المقام السامي رقم 546 وتاريخ 1433/1/2 هـ بتكليف لجنة برئاسة معالي وزير الاقتصاد والتخطيط للخروج باستراتيجية وطنية شاملة وعملية للتحويل إلى مجتمع المعرفة مدعومة ببرامج تنفيذية وزمنية محددة التكلفة، وتهدف إلى التحول إلى اقتصاد متنوع مزدهر يقوده القطاع الخاص ومجتمع قائم على المعرفة مع المحافظة على القيم الإسلامية والتراث الثقافي للمملكة كما ورد في استراتيجية التنمية بعيدة المدى للمملكة.

لقد تبنت هذه الاستراتيجية منهج تفصي القضايا الجوهرية، وحل المشكلات من خلال تقويم الوضع الراهن في المملكة، وإعادة تقويم التحديات التي تواجهها في مجال التحول إلى مجتمع المعرفة، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ولعل هذا يعد المنهج المناسب لتحقيق مثل هذه الطموحات حيث أشار دايفيد (David, 2006, P.13) أن سنغافورة مرت بأربع مراحل في التحول الاقتصادي وكان أبرزها المرحلة الرابعة والتي بدأت في التسعينيات وهي مرحلة الاقتصاد القائم على المعرفة لمواجهة تحديات الألفية الجديدة، وصار الإبداع والابتكار من المحددات الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية.

وقد بنيت استراتيجية التنمية بعيدة المدى للمملكة على ما هو قائم من استراتيجيات وسياسات وخطط معتمدة رسمياً مثل: السياسة الوطنية للعلوم والتقنية والخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات والاستراتيجية الوطنية للصناعة والخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "أفاق" واستراتيجية المهوبة والإبداع ودعم الابتكار 1444 هـ والاستراتيجية الوطنية للنقل (الكثيري، 1435، ص213).

وفي الوقت الراهن تبرز المبادرة التي أطلقها ولي العهد رئيس مجلس الاقتصاد والتنمية خلال شهر ديسمبر من عام 2015م وهي رؤية المملكة 2030؛ ليعلن مرحلة جديدة من العمل التنموي القائم على أهداف محددة تغطي مختلف المجالات، عبر إطلاق برامج تنفيذية وبرامج تم تأسيسها كبرنامج إعادة الهيكلة، وبرنامج الرؤى والتوجهات، وبرنامج مراجعة الأنظمة، وبرنامج قياس الأداء وبرنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي، وجاء إعلان رؤية السعودية 2030 مواكباً لرسالة التعليم وداعماً لمسيرتها، لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً (وزارة التعليم، 1437، ص44). كما صدر مشروع التحول الوطني الذي وافق عليه مجلس الوزراء السعودي بتاريخ 1437/9/2 هـ أحد برامج رؤية المملكة 2030، ويحتوي البرنامج على الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمستهدفات مرحلية إلى عام 2020، ومرحلة أولى من المعايير والمؤشرات والمبادرات التي بدأ إطلاقها بداية عام 2016م، لتحقيق تلك الأهداف والمستهدفات. ومن بين أهم نقاط التحول الذي ستشهده المرحلة المقبلة ما يتعلق بـ محور التعليم حيث ضم (8) أهداف استراتيجية و(27) مؤشر أداء وضم (45) مبادرة وصنف (6) تحديات (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 1437، ص64).

وَمِمَّا يَنْبَغِي التحدث عنه في مجال التحول في محور التعليم التجارب العالمية بهدف الاستفادة منها كالخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم الماليزي 2016-2025م التي نصت على عبارة التحول ووضعت عشرة أمور تركز عليها الخطة وسمتها "التحولات العشرة" وهي: تعزيز مهارات الخريجين وتحويلهم من طالبي وظائف إلى منتجين لوظائف، تميز المواهب، تشجيع التعليم المستمر، جودة المخرجات ذات المهارات العالية، الاستدامة المالية، الحوكمة، تشجيع

الابتكار، التميز والبروز العالمي، عولمة التعلم عن بعد، التحول الداخلي لاستراتيجية الوزارة. وهذه التحولات العشرة تحتوي مضامين كثيرة وكبيرة هي بمنزلة نقلة نوعية للتعليم في ماليزيا (سليم، 2012، ص91). وهذه التحولات الشاملة هي ما نحتاجه في هذه المرحلة، فهل نستفيد من الحلول الماليزية التي نجدها الأقرب إلى هويتنا وبيئتنا أم سيبقى التعليم لدينا تقليدياً لا يسهم في تحقيق النهضة والتطور المجتمعي، لسنا بأقل من دول كثيرة في هذا العالم، كانت ضعيفة الموارد مثل سنغافورة وكوريا الجنوبية، لكنها حين اقتنعت أن طريق النهضة والتقدم لا بد أن يمر عبر إصلاح سياسات التعليم، استطاعت تلك الدول أن تكتب اسمها بين صفوف الدول المتقدمة في وقت وجيز (البرواري وآخرون، 2013، ص121). لكن على الجانب الآخر، لا ينبغي علينا أن نفرط في التمني، فعملية إصلاح التعليم عملية معقدة وشديدة الصعوبة، صحيح أنها ليست مستحيلة، لكنها ليست كذلك بتلك السهولة التي قد يتصورها البعض.

وانطلاقاً من أهمية المؤسسات التعليمية، ودورها الكبير في رفعة الأمم، وتحقيق رؤى الدولة حرص مسؤولوها على دراسة كل الطرق والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تحقق الأهداف المنشودة، وتميز الأداء؛ وبرزت العديد من النظريات الحديثة في الجودة والتميز لتؤكد على أهمية تميز الأداء وقياسه؛ فكان لها أثرًا إيجابيًا في تطوير أسس ومعايير تساعد المؤسسات التعليمية على قياس أدائها مثل أنموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في فلسطين AQAA، ووكالة توكيد الجودة والاعتماد في مصر NQAAA، ووكالة ضمان الجودة في بريطانيا QAA، وأنموذج المؤسسة الأوروبية EFQM لإدارة الجودة؛ لتمثل معياراً موجهاً للمؤسسات التعليمية، ومرشداً لها نحو تحقيق جودة الأداء والتميز فيه (الدجني، 2011، ص5). ونتج عن ذلك أن أضحت تحقيق التميز المؤسسي بمثابة توجه مهم للمؤسسات - على اختلاف مستوياتها - حيث يعمق التفكير الاستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة والنوعية وضبطها، وقد أشار المليجي (2012، ص8) أن مفهوم التميز المؤسسي ونظام إدارة التميز هو "الوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء" وأن التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهميةً وحداثةً؛ حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي "مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار" (آل مزروع، 2010، ص10).

ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز والرؤى الطموحة لها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للأفراد العاملين داخل المؤسسات، ومدى تقدمه، ويقدم النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل فعالة وواقعية (المليجي، 2012، ص61)، فالتميز المؤسسي ليس له حدود لأنه نمط فكري إداري "وأولى خطواته تبدأ بالتغيير في النفوس قبل النصوص" (آل مزروع، 2010، ص30). فمن خلال الأدب التربوي وجدت الباحثة أن التميز المؤسسي من أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يجدر بقيادات التعليم ومنسوبيه تبنيها حتى ترتقي العملية التعليمية، لذا أثار هذا الأسلوب الإداري الحديث اهتمامها لمعرفة مدى توافره لدى قيادات التعليم ومنسوبيه والعمل على الوصول له، ودوره بتحقيق رؤية السعودية 2030، كون النموذج الأوروبي للتميز هو من أفضل الأدوات لتقييم الأداء الإداري في مؤسساتنا التعليمية حيث أشارت بعض الدراسات تميز هذا النموذج عن باقي النماذج، وصلاحيته للتطبيق في المؤسسات التعليمية كدراسة (Ioncica et al , 2009, P.76) التي خلصت إلى أنه عن طريق تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء المؤسسات التعليمية يمكن الوصول إلى عملية تشخيص حقيقية تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته تلك هي القضية المحورية في مجال التميز المؤسسي، ويعد النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شيوعاً واستخداماً، وتتبلور فلسفة هذا النموذج في "أن التميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، واستثمار الموارد المادية والبشرية، وإدارة العمليات بنجاح" (المليجي، 2012، ص6).

وهناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام تميز المؤسسات، وقد صنفها اللوقان (1432) إلى معوقات بشرية وتنظيمية ومالية يأتي في مقدمتها الروتين، والجمود وعدم وضوح الأهداف، وانخفاض الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، ومن هنا تزداد الحاجة لوجود مؤسسات عصرية تعتمد على التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين فيها.

ونظراً لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء الجيل القادم، بل وبناء الأمة الإسلامية، وحاجتها الماسة لأساليب وطرق جديدة وموارد بشرية وقيادات ملهمة من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو وتحقيق تطلعات رؤية السعودية 2030، وصلاح النظام التعليمي، وإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية؛ يستدعي تبني مفهوم التميز المؤسسي وفق النموذج EFQM؛ كما جاءت العديد من الدراسات الحديثة تؤكد على أهمية تطوير الأداء واستخدام نماذج التميز المؤسسي، كدراسة (أبو عبده، 2012) التي أكدت على أهمية تطبيق معايير الجودة في المدارس، ودراسة (عبد الرؤوف، ومحمد، 2010) التي أكدت على دور أنموذج التميز في تنمية أداء المؤسسات وتميزها، ودراسة (أل مزروع، 2010) التي صممت أنموذجاً للتميز المؤسسي، وأوصت بتطبيقه وإنشاء جائزة تستند على معاييرها، ودراسة (أبو دقة، والدجني، 2012) و(الدجني، 2013) التي أوصت باستخدام النماذج الحديثة للتميز كالنموذج الأوروبي للتميز EFQM مع توفير موارد كافية للتطوير المؤسسي، ودراسة (الزعاوي، 2006) التي أكدت على أهمية قياس الأداء المؤسسي في تطوير إدارة المؤسسة التعليمية. لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إحدى المؤسسات التعليمية المهمة في قطاع التعليم وهي الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية؛ فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية وبعد صدور الخطة المعتمدة الوزارية لبرنامج التحول الوطني أن هناك تكراراً لما سبق للأهداف في الخطط السابقة، وعدم توافق المبادرات المطروحة بشكل نسبي مع الأهداف الموضوعية وتطلعات ومعايير ومؤشرات الرؤية الوطنية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى:

1. تشخيص واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي.

2. تحديد دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية السعودية 2030.
- أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من عدة اعتبارات أبرزها ما يلي:
  1. إسهامها في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
  2. أهمية التميز المؤسسي بصفة عامة وفي الإدارات التعليمية بصفة خاصة.
  3. إثراء المجال النظري فيما يتعلق بالتميز المؤسسي.
  4. محاولتها الاستفادة من الخبرات الأوروبية في مجال تطوير التعليم.
  5. يمكن أن تفيد المسؤولين في الإدارات التعليمية بصفة عامة وفي إدارة تعليم الشرقية بصفة خاصة من خلال ما تسفر عنه من نتائج يمكن الاستفادة منها في عملية التطوير الإداري.
  6. يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لدراسات أخرى مرتبطة بنفس المجال.

#### حدود الدراسة:

1. **حدود موضوعية:** اقتصر على التعرف على واقع التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي لتطوير الأداء مع تعزيز الجوانب الإيجابية ووضع المقترحات للتطوير من خلال تناول إمكانات ونتائج النموذج المتمثلة في: (القيادة، الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات والمنتجات، نتائج العاملين، نتائج المستفيدين (المتعاملين)، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) وفق الإصدار 2013 للنموذج الأوروبي.
2. **حدود بشرية:** شملت جميع العاملين (القيادات العليا: مدير التعليم والمستشارين والمساعدین ومديري الإدارات بإدارة تعليم الشرقية وفق الهيكلة الوزارية، إدارات مرتبطة مباشرة بالمدير العام- الشؤون التعليمية- الشؤون المدرسية- الخدمات المساندة).
3. **حدود مكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية وكافة الإدارات التابعة لها.
4. **حدود زمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1439/1438هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

##### 1. التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي في الاصطلاح بأنه: "عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة" (السلمي، 2002، ص77). ويعتبر التميز المؤسسي "مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك العاملين والتحسين المستمر والابتكار الإداري والإبداع التنظيمي وبناء شراكات ناجحة" (المليجي، 2012، ص12).

**ويقصد بالتميز المؤسسي إجرائياً في هذا الدراسة:** القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية بالممارسات الإدارية والقيادية الناجحة لإدارات التعليم بالإدارة العامة لتعليم الشرقية لتقديم المخرجات، والخدمات لكافة الجهات ذات العلاقة والمجتمع بأسره؛ وفق معايير قابلة للقياس، وبمستويات تحقق الكفاءة، والفاعلية،

ورضا المستفيد الداخلي والخارجي ومتطلبات رؤية السعودية 2030 ويمكن الاستدلال على هذا من خلال أداة الدراسة.

## 2. إدارة التعليم:

تعرف إدارة التعليم في الاصطلاح بأنها: "مجموعة من الوظائف والمهام المتكاملة فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة" (مرسي، 2010، ص12).

ويقصد بإدارة التعليم إجرائياً في هذا الدراسة: مجموعة من العمليات المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاثة: المستوى الوطني (الوزارة)، والمستوى المحلي (إدارات التعليم)، والمستوى التنفيذي (مكتب أو مركز التعليم والمدرسة) لتحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم؛ وعليه فإن الإدارة التعليمية هي الوسيلة والأداة الرئيسة لتحقيق أهداف التربية والتعليم، وتعتمد على مجموعة من الآراء والأفكار والاتجاهات والفعاليات الإنسانية التي توضح الأهداف، وتضع الخطط والبرامج، وتنظم الهياكل التنظيمية، وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم لتحقيق معايير التميز المؤسسي .

3. النموذج الأوروبي للتميز (النموذج الأوروبي EFQM) إجرائياً: مجموعة متكاملة من العناصر، والمعايير الرئيسية، والفرعية القابلة للقياس الكمي التي تتفاعل فيما بينها؛ لتحقيق التميز المؤسسي، ومتطلبات رؤية السعودية 2030، والتي يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المتميز، وتنقسم هذه المعايير إلى معايير رئيسية وفرعية؛ لتشكل منظومة متشابكة ومتكاملة من العلاقات التفاعلية التي تحقق الأداء المتميز. ويرتكز النموذج على تسعة معايير، خمسة منها تسمى الممكنات وهي الأشياء التي تفعلها المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي: القيادة، الاستراتيجية، العاملون (الموارد البشرية)، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمة، وأربعة نتائج وهي ما تحققه المؤسسة من إنجازات وهي: نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال. وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بفاعلية فإن المؤسسة ستحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها (www.efqm.org).

4. ويقصد برؤية السعودية 2030 إجرائياً: رؤية المملكة العربية السعودية 2030 رؤية الحاضر للمستقبل، التي نريد أن نبدأ العمل بها اليوم للغد؛ بحيث تعبر عن طموحاتنا وتعكس قدرات بلادنا جميعاً "السعودية العمق العربي والإسلامي .. قوة استثمارية رائدة .. ومحور ربط القارات الثلاث"، وتعتمد على ثلاثة محاور وهي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف، وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية. وفي كل محور من محاور الرؤية تم سرد عدد من الالتزامات والأهداف والمؤشرات والبرامج؛ والتي تمثل نموذجاً تعكس الطموح بالأرقام كمرجعية عند اتخاذ القرارات، والتأكد من مواءمة المشاريع المستقبلية مع ما تضمنته محاور الرؤية وتعزيز العمل على تنفيذها (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 1437، ص139).

الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

## 1. مفهوم التميز المؤسسي:



يعرف التميز المؤسسي بأنه " الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء " (جاد الرب، 2013: 114). كما تُعرف بأنها " تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (سهمود، 2013: 11).

كما أنها تعني "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية" (القيوتي وزملاؤه، 2014، 67). وعرفه (عريقات وآخرون، 2010، 59) "بأن تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها".

ويعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤى مشتركة يسودها وضوح الهدف (Pinar&Girard، 31، 2008).

وأشار (Nohria، et..al، 2003: 45) إلى التميز المؤسسي بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة

وعرف النويقة (2014، 433) المؤسسات المتميزة بأنها " المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها

## 2. مفهوم النموذج الأوروبي (EFQM):

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعوقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وُجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر؛ حيث يوضح نقاط القوة وكذلك مواضع التحسين والتطوير، كما يوضح المؤسسة موقعها على طريق الجودة والامتياز (زايد، 2003، ص10).

و يعد النموذج الأوروبي للتميز من أفضل النماذج، وقد استندت عليه الكثير من النماذج العالمية، حيث تم إنشاء النموذج (EFQM) وجانزته عام 1991م، وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) ويعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، وقد تم منح جانزته إلى أربع فئات وهي كالتالي (آل مزروع، 2010، ص162):

- الشركات الكبيرة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.
- منظمات القطاع العام.
- المنظمات المتوسطة والصغيرة.

يأتي الإصدار 2013 من نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية بناء على محصلة سنوات من الخبرة، والأخذ بعين الاعتبار التحديات الراهنة والمستقبلية لأي مؤسسة. تم بناء النموذج اعتمادًا على حزمة من المبادئ التي وردت لأول مرة في الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان عام 1953م، والتي وردت أيضًا في الميثاق الاجتماعي الأوروبي المعدل عام 1996م، وتم التصديق على هذا الميثاق من قبل (47) عضوًا بالمجلس الأوروبي وتمت صياغة المفاهيم الأساسية للتميز اعتمادًا على هذه المبادئ. (الكثيري، 1435، ص341). ويعد النموذج الأوروبي للتميز إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من (البرواري وباشيوة، 2011):

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها على فهم نقاط القوة والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.
  - دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، وإزالة الازدواجية وتحديد الفجوات.
  - وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.
- وهناك ثلاث مكونات متكاملة يشتمل عليها النموذج وهي:
- المفاهيم الأساسية للتميز: المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام.

نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية: إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية لممارسات عملية ومنطق RADAR والذي يضم (R) النتائج (Results) و (A) المنهجية (Approach) و (D) التطبيق (Deployment) و (A) التقييم (Assessment) و (R) المراجعة (Review).

- منطق RADAR: إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام (ص554).

إن استخدام هذه المكونات الثلاث المتكاملة يساعد المؤسسات على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى تتمتع بخصائص وصفات وإنجازات التميز المستدام. كما يمكن لهذه المؤسسات استخدام هذه المكونات في تطوير ثقافة التميز وتحقيق التناغم في أسلوب إدارتها والاطلاع على الممارسات الجيدة وتوجيه الإبداع وتحسين النتائج. إن الاستخدام الملائم لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية مع منطق RADAR والمفاهيم الأساسية يضمن إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين بصفة مستمرة، وفي الختام يقدم منطق RADAR نهجًا منظمًا لتقييم أداء أية مؤسسة، كما يقدم آلية منح الدرجات ويساهم في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات. وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام، وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز (EFQM) بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضًا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم بالشكل الموضح أدناه (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013، ص3).

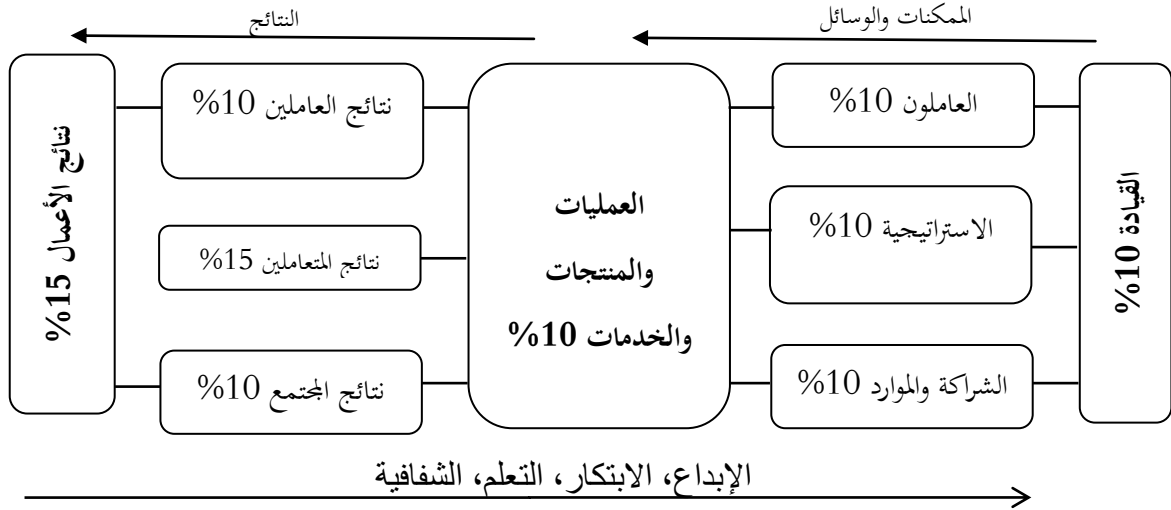


## الشكل رقم (1) مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM

المصدر: بتصريف من الباحثة (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013، ص5)

## 3- معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ومنطق RADAR:

يوضح الشكل التالي عناصر نموذج التميز EFQM:



## الشكل رقم (2) عناصر النموذج الأوروبي للتميز إصدار 2013

المصدر: بتصريف من الباحثان (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013، ص10)

النموذج كما هو موضح بالشكل (1) هو إطار يعتمد على تسعة معايير والمتمثلة في "وسائل التمكين" وهي خمسة والتي تغطي ماتقوم به المؤسسة، وأربعة نتائج لمعايير التمكين والتي تغطي ما حققته المؤسسة، حيث أن التمكين يتسبب بالنتائج، علمًا بأن استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعيار، ويتم تحسين الممكنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج (Tee, 2013, P.8).

## منطق RADAR:

إن منطق RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أية مؤسسة كما يتضح في الشكل رقم (2) بنظرة عامة، يعبر منطق RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013، ص26):

- تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من استراتيجيتها.
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حاليًا وفي المستقبل.

- تطبيق النموذج بطريقة منظمة لضمان التنفيذ.
- تقييم وتحسين الاستراتيجيات والسياسات والمناهج المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج والأنشطة.

لإجراء تحليل سليم يمكن تقسيم عناصر منظر RADAR إلى سلسلة من الخصائص، كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (1) تحليل منظر RADAR

أولاً: تحليل الممكنات (الوسائل)		
العناصر	الخصائص	البيان
المناهج	سليم	تعتمد المناهج على منظر واضح بناءً على احتياجات المعنيين ومبنية على عمليات.
	متكامل	تدعم الاستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات صلة.
التطبيق	منفذ	تم تنفيذ المنهجية في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.
	منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمنظمة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي.
التقييم والتحسين	القياس	يتم قياس فعالية وكفاءة المنهجية وتطبيقها بشكل مناسب.
	التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين والإبداع.
	التحسين والابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع في تقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.
ثانياً: تحليل النتائج		
العناصر	الخصائص	البيان
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج بما فيها النتائج الرئيسية التي تستعرض أداء المؤسسة وفق استراتيجيتها وغاياتها واحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة.
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها.
	التصنيف	يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقدم فهماً عميقاً.
الأداء	الاتجاهات	الاتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى 3 سنوات.

يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.	الأهداف (المستهدفات)
يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية وذلك وفق الغايات الاستراتيجية.	المقارنات
بناء على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والأثر يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل.	الثقة

المصدر: بتصريف من الباحثان (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013، ص29)

إن المبدأ الرئيسي لاستخدام RADAR هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن، فإن درجتها إزاء النموذج سيرتفع، كما تم تخصيص 50% من الدرجات للمكانات وتخصيص 50% للنتائج، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل. ويتم تقييم كل معيار باستخدام مصفوفة RADAR وتحديد درجته ومن ثم يتم تجميع درجات جميع المعايير الفرعية وصولاً إلى درجة المعيار، حيث يتم تطبيق الأوزان المبينة في النموذج وصولاً إلى النتيجة الإجمالية والتي تتراوح من 0 إلى 1000 نقطة (خيري، 2014، ص157).

وفي ضوء ما سبق فإن الباحثة ترى أن النموذج الأوروبي للتميز EFQM يُمكن المؤسسات من وضع الإطار العام المحدد للنظام الإداري ويمتاز بالمرونة وقابليته لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئة لمكوناته، هذه التجزئة يمكن المؤسسات من تحديد المهام والتكليفات والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق وتحقيق التميز المؤسسي.

كما ويمكن الاعتماد عليه واستخدامه بوصفه:

- أداة للتقييم والتقييم الذاتي.
- معياراً نوعياً للمقارنة المرجعية Benchmark مع المؤسسات الأخرى.
- دليلاً للتعرف على الجوانب الإدارية أو التعليمية أو غيرها التي تحتاج إلى تحسين.
- قاعدة لمصطلحات ومفردات مشتركة بين مؤسسات التميز ومنهجيات التفكير.
- هيكلًا لنظام إدارة الأداء للإدارات ومكاتب التعليم.

#### 4- الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030

تبنى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية السعودي برئاسة سمو ولي العهد ووزير الدفاع صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان رؤيةً نوعيةً طموحةً واعدةً "رؤية السعودية 2030" في 1437/7/18 الموافق 2016/4/25م، حيث تركزت "رؤية المملكة العربية السعودية 2030" على "عمقها العربي والإسلامي وقوتها الاستثمارية، وأهمية موقعها الجغرافي الاستراتيجي" (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 1437، ص4). وسيتناول هذا المبحث نبذة موجزة عن محاور الرؤية الوطنية 2030 ومرتكزاتها الرئيسية وممكناتها ومستهدفاتها للنظام التعليمي، وكيف نحقق رؤيتنا؟ وماهي أبرز برامجها؟ كما وردت في وثيقة الرؤية الوطنية 2030، ودور التميز المؤسسي بتحقيق الرؤية مفصلة على النحو التالي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 1437، ص4-121). وقد جاء إعلان رؤية السعودية 2030 مواكباً لرسالة التعليم وداعماً لمسيرتها، لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً، وانطلاقاً من هذه الرسالة جاءت

الرؤية لتوفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعليته، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم. ومن الأهداف الجديدة بحلول 2030، سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية. كما أكد ولي العهد وزير الدفاع الأمير محمد بن سلمان، أن رؤية السعودية التي أعلن عنها، تمثل أهداف المملكة في التنمية والاقتصاد لـ15 سنة مقبلة.

وفي هذا المقام سنأتي على أهم ما تضمنته الرؤية من مرتكزات مرتبطة بالتعليم (العنبي، 2017، ص4)، وتنمية العنصر البشري باعتباره أداة التنمية وهدفها الأول.

وفيما يلي تلخيص لأبرز عناصر الرؤية في مجال التعليم:

### جدول (2) محاور الرؤية المتعلقة بالعملية التعليمية

المحور	عبارات رؤية 2030 في العملية التعليمية
جميع مكونات العملية التعليمية	سنرسخ القيم الإيجابية في شخصيات أبنائنا عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها
جميع مكونات العملية التعليمية	هدفنا هو تعزيز مبادئ الرعاية الاجتماعية وتطويرها لبناء مجتمع قوي ومنتج، من خلال تعزيز دور الأسرة وقيامها بمسؤولياتها، وتوفير التعليم القادر على بناء الشخصية
جميع مكونات العملية التعليمية	يمكن للمدارس وأولياء أمور الطلاب القيام بدور أكبر في هذا المجال مع توفر المزيد من الأنشطة المدرسية التي تعزز مشاركتهم في العملية التعليمية
جميع مكونات العملية التعليمية	إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية
المعلم	توفير برامج تدريبية للمعلمين وتأهيلهم
جميع مكونات العملية التعليمية	يحصل كل طفل سعودي - أينما كان - على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة.
جميع مكونات العملية التعليمية	تأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتدريبهم وتطوير المناهج الدراسية. كما سنعزز جهودنا في مواكبة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل
جميع مكونات العملية التعليمية	سنؤسس مجالس مهنية خاصة بكل قطاع تنموي تعنى بتحديد ما يحتاجه من المهارات والمعارف
جميع مكونات العملية التعليمية	من التزاماتنا.. تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد. سنسعى إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.
جميع مكونات العملية التعليمية	وذلك من خلال إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية، وسنعزز دور

المحور	عبارات رؤية 2030 في العملية التعليمية
	المعلم و نرفع تأهيله، و سنتابع مستوى التقدم في هذا الجانب، و ننشر نتائج المؤشرات، التي تقيس مستوى مخرجات التعليم بشكل سنوي.

المصدر: الباحثان من خلال الاستناد لوثيقة الرؤية السعودية 2030، 2016

حيث وردت عدة أهداف ذات علاقة مباشرة بالتعليم ومشاركة مع جهات أخرى وهي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 1437، ص24-84):

#### أولاً: الأهداف المباشرة:

- مواهمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل.
- تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.
- ترسيخ القيم الإيجابية العربية والإسلامية الأصيلة في نفوس الطلبة.
- إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية.
- تطوير دور المعلم ورفد تأهيله.
- إيجاد بيئة تعليمية إيجابية وجاذبة.
- التعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي لتقديم المزيد من البرامج والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية.
- تركيز فرص الابتعاث على المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني وفي التخصصات النوعية في الجامعات العالمية المرموقة.
- تمكين الطلاب ذوي الإعاقة من الحصول على تعليم يضمن استقلاليتهم واندماجهم في المجتمع.
- 10. توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.
- 11. رفع تصنيف الجامعات السعودية على المستوى العالمي.
- 12. زيادة إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية.

#### ثانياً: أهداف مشتركة مع جهات أخرى:

- العناية بالصحة البدنية والنفسية والاجتماعية للطلبة.
- التوسع في تأسيس وتطوير المراكز والأندية الاجتماعية والثقافية والترفيهية لكافة فئات المجتمع.
- إتاحة الفرصة لإعادة تأهيل الطلاب، والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.
- تعزيز العناية بالتنشئة الاجتماعية للطلبة.
- تحسين جودة الأنشطة الرياضية والثقافية والتطوعية بجميع أنواعها.
- تسهيل فرص تملك القطاع الخاص والمستثمرين لبعض الخدمات التعليمية.

#### ومن التحديات التي تواجه التعليم:

- تدني جودة المناهج والاعتماد على طرق تدريس تقليدية وضعف مهارات التقويم لدى المعلمين.
- ضعف المهارات الشخصية ومهارات التفكير الناقد لدى الطلاب.
- ضعف البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار.

- الصورة النمطية السلبية تجاه مهنة التعليم.
- قلة توفر الخدمات والبرامج التعليمية لبعض الفئات الطلابية.
- ضعف بيئة الاستثمار في التعليم الأهلي وغياب الخدمات التي تدعم قيام صناعة تعليم مزدهرة.

الأهداف العامة ومؤشرات قياس الأداء ومبادرات وزارة التعليم (2016-2020) الصادرة بتعميم رقم 371756825 وتاريخ 1437/12/5هـ:

جدول (3) أهداف ومؤشرات التعليم

مؤشرات قياس الأداء	الأهداف العامة	
1. نسبة الأطفال الملتحقين برياض الأطفال (3-6 سنوات). 2. نسبة الأمية بين الكبار (15 سنة فأكثر سعوديين). 3. نسبة الطلبة المستفيدين من خدمات النقل المدرسي (في المدارس الحكومية). 4. نسبة الطلبة المستفيدين من برامج ذوي الإعاقة (6-18 سنة). 5. إجمالي الطاقة الاستيعابية لروضات التدخل المبكر لذوي الإعاقة.	إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلبة.	الهدف الاستراتيجي الأول
6. متوسط عدد ساعات التطوير المهني التي استكملها المعلمين . 7. متوسط عدد ساعات التطوير المهني في القيادة التعليمية التي استكملها قادة المدارس. 8. نسبة المعلمين المجتازين لاختبار "قياس".	تحسين استقطاب المعلمين / أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم وتطويرهم.	الهدف الاستراتيجي الثاني
9. عدد الميداليات والأوسمة في المسابقات الدولية. 10. نسبة الطلبة المستفيدين من البرامج الخاصة بالموهوبين.	تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.	الهدف الاستراتيجي الثالث
11. متوسط نتائج الطلبة في الاختبارات الدولية TIMMS الصف الرابع والثامن رياضيات وعلوم. 12. متوسط نتائج الطلبة في الاختبارات الدولية في	تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم.	الهدف الاستراتيجي الرابع



مؤشرات قياس الأداء	الأهداف العامة	
القراءة PISA. 13.متوسط نتائج الطلبة في الاختبارات الدولية في القراءة PIRLS للصف الرابع.		
14.نسبة الطلاب المشاركين في الأنشطة غير الصفية أثناء اليوم الدراسي. 15.نسبة الطلبة المستفيدين من خدمات أندية الحي. 16.نسبة الطلاب المشاركين في الأنشطة غير الصفية خارج اليوم الدراسي. 17.نسبة المدارس المفعلة للشراكة بين الأسرة والمدرسة.	تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة.	الهدف الاستراتيجي الخامس
18.نسبة الطلبة الخريجين في التخصصات التابعة للقطاعات المستهدفة.	تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.	الهدف الاستراتيجي السادس
19.معدل (طالب/معلم). 20.كلفة الطالب في التعليم العام سنويًا.	تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.	الهدف الاستراتيجي السابع
21.نسبة الطلبة في التعليم العالي غير الحكومي . 22.عدد المباني المدرسية الحكومية الموقرة من قبل القطاع الخاص. 23.نسبة الطلبة الملتحقين بالمدارس الأهلية.	رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.	الهدف الاستراتيجي الثامن

المصدر: بنصرف من الباحثان (وزارة التعليم: لائحة الأهداف العامة ومؤشرات قياس الأداء ومبادرات وزارة التعليم (2016-2020)، 1437هـ، ص3-5)

#### 5- كيف نحقق رؤيتنا؟:

استنادًا إلى تكليف مجلس الوزراء لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتحقيق الرؤية السعودية 2030 قام المجلس بتطوير نظام حوكمة عمل متكامل، لضمان مأسسة العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة، بما يمكن المجلس من المتابعة الفاعلة والتي حددت بها الأدوار والمسئوليات كما يلي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016، ص2-6):

#### (أ) على مستوى رسم التوجهات والاعتماد:

1. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: يتولى المجلس رسم الرؤى والتوجهات والبرامج والرفع بها، والبت فيما يطرأ على البرامج والمبادرات من تعديل أو تحديث.

2. اللجنة المالية: تتولى اللجنة وضع وتحديث آليات اعتماد تمويل البرامج والمبادرات، ودراسة المتطلبات المالية وتخطيط التدفقات النقدية لها والرفع بشأنها.

3. الفريق الإعلامي بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: يتولى ترسيخ الصورة الذهنية للرؤية، ويشمل ذلك توحيد الرسائل الموجهة للرأي العام وتصحيح ما قد يكون خاطئاً منها وتطوير الخطط الإعلامية للرؤية والبرامج التنفيذية المرتبطة بها لإطلاقها للجمهور تعزيزاً لمبدأ الشفافية وهذا يوضح التسلسل والأدوار.

#### (ب) على مستوى تطوير الاستراتيجيات:

- اللجنة الاستراتيجية لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: تتولى اللجنة تقديم الدعم في الشؤون الاستراتيجية للمجلس بما في ذلك صياغة الاستراتيجيات المحققة للرؤية وترجمتها لبرامج تنفيذية ومتابعة تنفيذها، وكذلك حل العوائق والمشكلات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج والمشروعات، وتعد اللجنة اجتماعاتها بدعوة من رئيسها مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على الأقل، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- مكتب الإدارة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: يتبع اللجنة الاستراتيجية حيث يمثل المكتب الذراع التنفيذية لها. ويتولى المكتب دراسة وتحليل سبل ترجمة الرؤية إلى خطط وبرامج تنفيذية ومن ثم الإشراف والمتابعة لمدى تحقيقها لمستهدفاتها من خلال التقارير الواردة، وتحديد الفجوات والرفع إلى اللجنة الاستراتيجية بشكل دوري بالتوصيات اللازمة.
- مكتب إدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: يتولى المكتب مسؤولية متابعة المشروعات والقرارات التي يصدرها المجلس.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط: تمثل الجهة الداعمة للجهات ذات العلاقة والأجهزة الحكومية في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، كما توفر المعلومات اللازمة من بيانات وإحصائيات ودراسات للجهات ذات العلاقة، وتعمل على موازنة الخطط القطاعية والمناطقية بين الجهات ذات العلاقة.
- مركز الإنجاز والتدخل السريع: يمثل الذراع الداعمة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في عمله مع الجهات التنفيذية بغرض تحقيق الرؤية وذلك من خلال تقديم الدعم في تصميم المبادرات وتنفيذها، كما يتدخل في حال التعثر بناء على توجيهات المجلس، ويقوم برفع تقارير دورية للمجلس حول البرامج والمشروعات والمهام التي تم تكليفه بها.

#### (ج) على مستوى الإنجاز:

- الجهات التنفيذية: من وزارات وهيئات وأجهزة حكومية هي المعنية بتنفيذ البرامج والمشاريع والمبادرات، وتنسيق الجهود والتعاون مع الجهات ذات العلاقة في سبيل تحقيق النتائج المرجوة. وكذلك رفع التقارير وتوفير المعلومات للجهات ذات العلاقة.
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية: دوره تعزيز الشفافية لجميع الأطراف ذات العلاقة عبر متابعة مدى التقدم الحاصل في تنفيذ المبادرات والبرامج وتحقيق المستهدفات، وقياس مستوى التقدم بشكل دوري، كما يتولى إشراك المجتمع في متابعة أداء البرنامج والأجهزة المعنية من خلال نشر لوحات مؤشرات الأداء وتقارير دورية مدققة- بحسب نظامه الداخلي وبالتنسيق مع الفريق الإعلامي- حول مختلف البرامج، كما يعمل المركز على بناء وتفعيل آليات متابعة وقياس أداء الأجهزة العامة ضمن الجهات المنفذة للبرامج والمبادرات.

أُعدت آلية تهدف لرفع كفاءة الإنجاز وسرعة حل المشكلات وفق أربعة مستويات: المستوى الأول يتم حل العوائق داخل الجهة المنفذة، المستوى الثاني مكتب الإدارة الاستراتيجية، المستوى الثالث اللجنة الاستراتيجية، والمستوى الرابع مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

كما صدرت وثيقة لحوكمة تحقيق الرؤية 2030 وأهدافها، ووضع من خلال هذه الوثيقة تصورًا واضحًا ورؤية طموحة لوطننا في عام 1452هـ - 2030م، وتعدّ هذه الوثيقة الخطوة الأولى في توجهنا الجديد نحو تطبيق أفضل الممارسات العالمية في بناء مستقبل أفضل لوطننا. ولأجل تحقيق آمالنا وتطلعاتنا، بدأنا بالفعل بتنفيذ عدد من البرامج التي أسهمت ومهدت الطريق أمام بناء هذه الرؤية، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016، ص74-79): برنامج إعادة هيكلة الحكومة، برنامج الرؤى والتوجهات، برنامج تحقيق التوازن المالي، برنامج إدارة المشروعات، برنامج مراجعة الأنظمة، برنامج قياس الأداء، برنامج رأس المال البشري، برنامج التحول الوطني، برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي، برنامج التوسع في التخصيص، برنامج الشراكات الاستراتيجية.

#### 7- دور قطاعات التعليم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

الأدوار المطلوبة لتحقيق رؤية المملكة 2030 كما وردت في وثيقة دور قطاعات التعليم في تحقيق رؤية المملكة 2030 الصادرة من وزارة التعليم لإدارات التعليم بمناطق ومحافظات المملكة:

#### (أ) دور وزارة التعليم في تحقيق رؤية المملكة 2030:

- مراجعة خطة التنمية العاشرة لوزارة التعليم في ضوء استراتيجية التحول الوطني والبرنامج المتصل بها.
- بناء الأنظمة الإلكترونية التي تضبط عمليات التخطيط ومخرجاته ومنها (نظام المؤشرات، ومستودع البيانات، وأنظمة دعم اتخاذ القرار).
- اعتماد المنهجيات العلمية في بناء ومتابعة وإدارة المشاريع PMP.
- بناء نظام مكتب إدارة الاستراتيجية SMO بما يحقق تحسين الأداء في عمليات التخطيط على مستوى المنظومة التعليمية.
- استقطاب وبناء القدرات المؤهلة في مجالات التخطيط المختلفة (إدارة المشاريع، المؤشرات، الإدارة الاستراتيجية ... الخ).
- نشر ثقافة قياس وتحسين الأداء في المنظومة التعليمية، ودورها في تجويد العمليات وتحسين المخرجات والنتائج.
- وضع خطة إعلامية للتعريف برؤية المملكة العربية السعودية 2030 في الوسط التعليمي، ودور التعليم في تحقيقها.
- الشراكة مع القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية لتحقيق برنامج التحول الوطني، ورؤية المملكة 2030.

#### (ب) دور إدارات ومكاتب التعليم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

- تنفيذ ما يخصها في خطة الوزارة الإعلامية للتعريف برؤية المملكة العربية السعودية 2030 في الوسط التعليمي وفي المجتمع.
- بناء الخطط التشغيلية التي تحقق الأهداف العامة للتعليم في ضوء برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.
- تعزيز المشاركة المجتمعية بين إدارات التعليم والمؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية فيما يحقق أهداف التعليم في رؤية المملكة 2030.
- تعزيز الشراكة مع الجامعات، وخاصة كليات التربية للمساهمة في تطوير الخدمات التربوية والتعليمية.
- الدعم الإداري والفني لمكاتب التعليم، والمدارس للمساهمة في تحقيق برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.
- المتابعة المستمرة لنتائج مؤشرات قياس الأداء التعليمي في إدارات ومكاتب التعليم.
- المساهمة في تنفيذ مبادرات برنامج التحول الوطني 2020.
- دعم وتشجيع المدارس لزيادة إشراك أولياء الأمور في تحقيق رؤية المملكة 2030، وتنفيذ حلقات النقاش، وورش العمل المحققة لذلك.
- التغذية الراجعة والمستمرة لوكالة التخطيط والمعلومات عن مدى البناء والتنفيذ والتقييم للخطط التشغيلية.

#### (ج) دور وحدات التخطيط في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

- مراجعة مهام ومسؤوليات إدارات ووحدات إدارات التعليم في ضوء الهيكل الجديدة.
- إعداد الخطط التشغيلية الملائمة وفق الأهداف العامة لاستراتيجية الوزارة.
- التعريف برؤية المملكة 2030 في إدارات التعليم.
- متابعة تنفيذ المبادرات الخاصة بإدارة التعليم في برنامج التحول الوطني 2020.
- تحديث المؤشرات ومتابعة تحقيقها وإعداد التغذية الراجعة المناسبة للإدارة ووكالة التخطيط والمعلومات.
- تطوير قدرات فرق التخطيط والمنسقين في إدارة التعليم.

#### (د) دور المدرسة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

- بناء شخصية الطالب في ضوء ما ورد في رؤية المملكة 2030.
- توفير بيئة مناسبة للطلبة تنعكس إيجابياً على سلوكهم وتميزهم.
- تعريف المعلمين والطلاب وأولياء الأمور برؤية المملكة 2030 ودور التعليم في تحقيقها انطلاقاً من المدرسة.
- اتباع أساليب تربوية من حلقات نقاش وغيرها مع أولياء الأمور لتحديد دورهم المستقبلي في المشاركة في العملية التعليمية.
- تفعيل وزيادة مشاركة المدرسة في تنفيذ البرامج والمشروعات الاجتماعية في المجتمع.
- تحفيز المعلمين والإداريين ليكونوا شركاء فاعلين في تنفيذ رؤية وطنهم 2030.
- رفع تقارير لإدارات ومكاتب التعليم بما تم تحقيقه في التعريف والتنفيذ لرؤية المملكة 2030 على مستوى المدرسة.

**(هـ) دور المعلم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030:**

- تشجيع وحث الطلاب على الاعتزاز بروؤية وطنهم، والمشاركة في تبني الرؤية وتنفيذ مبادراتها.
- تعزيز قيم المواطنة في نفوس الطلاب، وأنهم صناع المستقبل وأمل الوطن في تحقيق رؤيته 2030.
- تعزيز قيم التعاون والمشاركة المجتمعية في نفوس الطلاب، وحثهم على الأعمال التطوعية.
- توفير فرص الحوار والمناقشة مع الطلاب حول الأبعاد الاقتصادية والثقافية والعلمية التي سوف تحققها رؤية المملكة 2030.
- تخصيص قراءات، وموضوعات إذاعية، وأنشطة تعليمية للطلاب تعنى بالمحاور التي اشتملت عليها رؤية المملكة 2030.
- تقديم نماذج وأمثلة إيجابية توضح دور الطالب في تحقيق رؤية وطنه، والاعتزاز بها.

من الواضح من خلال طرح تلك البرامج الوطنية أن هناك نوع من الاتساق الدؤوب في العمل من قبل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية الذي يرأسه ولي العهد الأمير محمد بن سلمان- حفظه الله- والتوافق في الرؤى مع مجلس الوزراء الذي يرأسه خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز-حفظه الله- فبمجرد الإعلان عن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وإقرار العمل بها من قبل مجلس الوزراء حتى تم انطلاق برنامج التحول الوطني 2020 الذي يمهد للوصول إلى رؤية المملكة 2030، والمهم هنا هو أنه أتى بشكل دقيق ومنطقي يتميز بالشفافية.

**8- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وعلاقتها بالتميز المؤسسي:**

قدم إطار التميز المؤسسي مجموعة شاملة من معايير الإدارة لتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج وعوامل الأداء والنتائج المحققة، ويتضح دور معايير التميز المؤسسي بضمان جودة المخرجات من منطلق تأصيل "إتقان العمل"، وتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي من خلال برامج تحقيق الرؤية ومبادراتها، بوصفها فرصة للتحسين والتغيير وتعزيز المكتسبات الحالية، وإنفاذ حقوق المستهلك وإطلاق معايير قانونية لتطوير البرامج والتطبيقات (درويش، 2006).

كما أكدت رؤية المملكة 2030 على مفهومي الجودة والتميز من خلال تكرارهما كثيراً في وثيقة الرؤية، وتضمنت بناء منظومة مؤسسية لمتابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف الواضحة لمبادرات برامج رؤية 2030 وتحديد مؤشرات أداء دقيقة وآليات قياس فاعلة للتحقق من الوصول لما تم إعلانه من أهداف، والجودة أصبحت ضرورة ومطلب أساسي لكي تبقى المؤسسة في دائرة المنافسة خصوصاً في ظل توجه المملكة لتحقيق رؤية 2030 ومتطلبات تحقيق هذه الرؤية تعتمد على تجويد الأداء والممارسات وتطبيق منهجية قياس الأداء التي هي أحد منهجيات الجودة الأساسية.

وهنا سؤال جوهري يطرح نفسه ما الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات الجودة والتميز المؤسسي تجاه تحقيق رؤية المملكة 2030؟

سيكون دوراً هاماً وذا تأثير مباشر فمنظمتنا المحلية الحكومية والخاصة يجب أن تتبنى مفاهيم وتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي لتقليص الفجوة الحالية بين المستوى المحلي لجودة المنتجات والخدمات مقارنة بالمستوى العالمي. وإنني أوصي كافة مؤسساتنا التعليمية إلى المبادرة إلى إنشاء إدارات متخصصة للجودة والتميز المؤسسي والاستعانة بالخبراء والمتخصصين وتأهيل الكوادر الوطنية في مجال الجودة والتميز المؤسسي، وأكد خيرى (2014) على تبني وإعلان

سياسات وأهداف استراتيجية للجودة وإطلاق مبادرات وبرامج للجودة وتطبيقاتها المختلفة، وكذلك تبني المواصفات القياسية لنظم إدارة الجودة والمواصفات القياسية ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة لأنها ستسهم بلا شك في رفع مستوى جودة الأداء المؤسسي وتحقيق معدلات عالية من رضا العملاء والعاملين بالمنظمة (ص96) كون معايير ومبادئ التميز المؤسسي تعد إحدى الأدوات الفاعلة التي تساعد على رفع مستوى الأداء وكفاءة العمل بمنشآت القطاع الخاص، بما يمكنه من تعزيز المكانة التنافسية ودوره المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني.

وأظهرت دراسة (بن عبود، 2009) أن معدل النمو في الدخل للمنشآت الفائزة بجوائز الجودة والتميز المؤسسي قد يصل إلى 92% من الدخل الحالي للمنشأة.

ومما سبق نموذج التميز المؤسسي يشتمل على تسعة معايير رئيسة تسهم في حوكمة الأعمال والإجراءات بما يضمن كفاءة أعلى في الأداء والنتائج ويساعد في التعرف على نقاط القوة وفرص التحسين لديها لرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وبالتالي زيادة الأرباح من خلال التركيز على عدد من المحاور أبرزها رضا العملاء وتطوير الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، والتشجيع على تبني مفهوم الشراكات الاستراتيجية وإدارة الموارد المالية والتقنية والمعرفية، إلى جانب إدارة العمليات والمنتجات والخدمات والتواصل مع المستفيدين.

وفي هذا النموذج آليات لتحديد التوجه الاستراتيجي، ومتابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي، إلى جانب تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين، ودعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع، الحوكمة والمسؤولية المجتمعية، إدارة التغيير والمخاطر.

وأولت الرؤية 2030 اهتماماً كبيراً بتمكين الموارد البشرية في مختلف الأعمال حيث وضعت خمسة معايير فرعية لتعزيز القدرات البشرية في المنشآت الوطنية من خلال إعداد خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية، التواصل والمشاركة بين مختلف المستويات الوظيفية، إلى جانب تقييم الأداء والتقدير. ويتضح الترابط القوي بين المعايير لنموذج التميز المؤسسي وممكنات ومستهدفات الرؤية الوطنية في التركيز على تميز الأداء، والمعايير الخاصة بنتائج الأداء سواء للموارد البشرية أو المستفيدين ونتائج الأداء الرئيسية الأخرى، حيث يتكون نموذج التميز من جزأين يركز الجزء الأول الخاص بمعايير الممكنات على الوسائل والأساليب التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة، أما الجزء الثاني والخاص بالنتائج فهو يعنى بأداء المؤسسة والنتائج الحالية التي حققتها والتي تم الوصول إليها عن طريق تلك الممكنات كما وردت بوثيقة الرؤية الوطنية 2030.

وأكد العتيبي (2017، ص216) "إن رؤية المملكة تركز على قضية التنمية المستدامة وقوامها العنصر البشري وإن نموذج التميز المؤسسي يصب في تحقيق رؤية المملكة في جميع القطاعات المجتمعية والخاصة بتحقيقه للتميز والجودة التي تسهم في تحقيق رؤية المملكة المباركة بتحقيق الجودة والتميز المستدام".

**وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن دور التميز المؤسسي في تحقيق الرؤية للمملكة العربية السعودية 2030 يتطلب لتحقيقه:**

**المرحلة الأولى:** دراسة الوضع الراهن والتحليل، وتعد هذه المرحلة أساسية في بناء استراتيجية تطوير التعليم العام. وتطلب تنفيذها القيام بدراسات تحليلية تسعى إلى تعرف نقاط الضعف والقوة في نظامنا التعليمي، وتحديد الفرص المتاحة لتحسينه.

**المرحلة الثانية :** تنفيذ وثيقة تحقيق الرؤية الواردة واستراتيجية التطوير للنظام التعليمي وعناصره المختلفة.

**المرحلة الثالثة :** بناء نهج للتطوير من أجل تحقيق الرؤية من خلال وثيقة حوكمة الرؤية.

**المرحلة الرابعة:** ترجمة نهج التطوير إلى أهداف عامة وإجراءات تنفيذية في ضوء المعايير والمؤشرات.

**المرحلة الخامسة :** ترجمة الأهداف العامة إلى برامج ومشاريع.

**المرحلة السادسة :** وضع خطة التنفيذ، والمتابعة، والتقييم وقيام وزارة التعليم بالتركيز بشكل أساس على تطوير السياسات والتخطيط والمعايير والمناهج الدراسية، وتحسين البيئة التعليمية، وإعداد قيادات ذات مستوى عال، وتوفير الموارد والأدوات لإدارات التعليم والمدارس، ودعم الابتكار والتميز والتنافس في الممارسات التعليمية، ودعم العملية التعليمية، وتمكين إدارات التعليم والمدارس من توفير فرص تعلم للطلاب كافة وفق المعايير العالمية ومحددات التحفيز والمحاسبية، ومشاركة حقيقية وفق مهام محددة من قطاعات المجتمع كافة بأفراده ومؤسساته، وهم: الأسرة، والمسجد، والمؤسسات الشرعية، والمؤسسات الإعلامية، ومؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات الدولة المختلفة ذات العلاقة وذلك من خلال آليات محددة تتبناها كل منها.

**المرحلة السابعة :** إعلان نتائج الأداء في ضوء معايير ومؤشرات التميز المؤسسي لكافة أهداف وبرامج ومبادرات الرؤية 2030.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

في دراسة (قويدر) (QWAIDER, 2017) بعنوان "جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية (EGSQ) في المملكة العربية السعودية: مبادرة الاستراتيجيات والرؤية 2030".

#### E-Government Services Quality (EGSQ) in Saudi Arabia: Strategies and Vision 2030 Initiative "

هدفت هذه الدراسة تطوير جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية (EGSQ) في المملكة العربية السعودية بما يتفق مع رؤية 2030. وتستند هذه الدراسة إلى البيانات التي جمعت في المقام الأول من الدراسات الاستقصائية للحكومة الإلكترونية خلال الفترة (2005-2016) التي أجرتها الأمم المتحدة، ومقارنة تحليل الاتجاهات في المملكة العربية السعودية مع دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى الأفضل أداء لـ (EGSQ) وهو قياس مركب من ثلاثة مؤشرات فرعية: مؤشر الخدمة عبر الإنترنت (OSI) ومؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (TII) ومؤشر رأس المال البشري (HCI) وذلك لتحقيق مبادرات الرؤية 2030، وكان من النتائج: أظهر التحليل الاستنتاجي أن مؤشر رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية كانت له الصدارة بقيمة 0.7995 ونتائج إيجابية في القيم لبقية المؤشرات الأخرى.

ودراسة (الفوزان، 2017) بعنوان: "إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030" حيث هدفت إلى التعرف على متطلبات حوكمة الجامعات باستعراض واقع تطبيق الحوكمة من خلال الأدبيات و نتائج الدراسات السابقة، ومدى مواءمتها لمتطلبات رؤية 2030، وتقديم التوصيات في هذا المجال، واعتمدت على المنهج النوعي، حيث أن الحوكمة تتمثل بالطريقة التي يتم خلالها توجيه الأنشطة والعمليات، ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتحقيق الأهداف بأحسن الطرق الممكنة، والكشف عن أوجه القصور في الأداء و المخرجات، وتجنب

انتشار الفساد الإداري والمالي وتعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق الرضا الداخلي، ورضا المجتمع عن الجامعات وأدائها، وتعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، وتحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، تحقيق العدالة والمساواة على أساس من الكفاءة والجدارة بين العاملين للحصول على أداء مرتفع من جميع منسوبيها، وضمان حقوقهم ومصالحهم، تعزيز القدرة التنافسية في أداء المهام، وبالتالي احتلال مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وهي بذلك أداة رئيسية في تحقيق متطلبات رؤية 2030، كما تم استعراض متطلبات الحوكمة وفق متطلبات رؤية 2030، ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها، ضرورة تطبيق الحوكمة بالجامعات لتوافق متطلبات الحوكمة مع متطلبات تنفيذ الرؤية وهذا يتطلب تعديل القوانين والتشريعات الحالية، تحديد معايير دقيقة للمساءلة والإعلان عنها، بناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات، والصلاحيات، دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء، اعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية.

وأجرى العلي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم إستبانة تكونت من ( 35 ) عبارة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من ( 108 ) قائداً، وكانت أبرز النتائج: أنّ متطلبات تحقيق التميز التنظيمي جاءت بدرجة عالية جداً، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم (10) سنوات فأكثر، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لاختلاف متغير الحصول على الدورة التدريبية الفصلية في القيادة المدرسية، وكذلك لاختلاف متغير المشاركة في جائزة التعليم للتميز فئة الإدارة والمدرسة المتميزة .

ودراسة (الديهني) (Aldaihani, 2014) بعنوان: "أنموذج للتميز المدرسي في المدارس الحكومية في دولة الكويت" (تصور مقترح). الكويت.

"School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: (A Proposed Model)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج التميز المدرسي وصلاحياتها للتطبيق في قطاع التعليم في العالم العربي بشكل عام، وفي دولة الكويت بشكل خاص. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة وتحليل الأدب الخاص بتعريف التميز والدور الذي يمكن أن يؤديه في المؤسسات التربوية المختلفة. واستند الباحث إلى هذا التحليل في صياغة وتقديم أنموذج لتحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية الكويتية. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق التميز المدرسي في الكويت يتطلب وجود ثقافة تشجع الإبداع والابتكار والتفكير بعيد المدى. وهذا يتطلب إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية، وإعادة تنظيم المحتوى المدرسي لتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية. ويشجع النموذج على تبني أسلوب القيادة التحولية في المدارس. كما ينبغي أن تقوم جميع مدارس الكويت بحسب النموذج بتقييم دوري وذلك لإيجاد توازن بين التوقعات والمتطلبات للمؤسسة التعليمية.



ودراسة أبوسعادة (Abusaada, 2013) بعنوان: "تطبيق معايير القيادة لنموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي - UCAS دراسة حالة) (Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions - UCAS as a Case Study). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية من خلال منهج دراسة الحالة، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 9001:2008 في قطاع غزة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-20)، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79.11%، يليه المعيار الأول - وفق ترتيب النموذج - والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15%، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة 75.86%، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إنكفاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة 73.92% وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة 73.80%. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية، وكذلك أن تحذو مؤسسات التعليم العالي الأخرى في قطاع غزة حذو الكلية الجامعية في البدء بتطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً، لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطور أداء المنظومة التعليمية في فلسطين.

ودراسة سرايفا وآخرون (Saraiva et al., 2003) بعنوان: "تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في المدارس" البرتغال.. "Applying An Excellence Model To Schools"

هدفت الدراسة إلى إجراء عملية تقييم ذاتي لعدد من المدارس الخاصة في البرتغال باستخدام النموذج الأوروبي للتميز، وذلك بهدف أساسي وهو تحسين الأداء المستمر في هذه المدارس. وشملت الدراسة عدد (47) مدرسة مختلفة شملت جميع المراحل الدراسية من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية. وتم تكييف النموذج الأوروبي مع بيئة المؤسسات التعليمية، وإعداد استبانة لهذا الغرض واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج وجود فروق دالة بين مجموع النقاط التي ارتبطت بمعايير النتائج بشكل عام بمعدل عام (20.3%) وتلك المرتبطة بمعايير الممكنات بمعدل عام (39.8%). وعند دمج النتائج جميعها وصل عدد النقاط إلى 302 نقطة من أصل 1000 نقطة. وتراوحت نقاط معظم المدارس من 250-300 نقطة. ويرى الباحثون أن هذه الفروق لا تعزى إلى الأداء المتدني لهذه المدارس وإنما إلى أن أغلب هذه المدارس لا زالت في مرحلة مبكرة من عملية قياس النتائج. وكشفت الدراسة أيضاً عن أن النموذج الأوروبي للتميز يمكن تطبيقه بسهولة في المدارس، وهو بمثابة قوة دافعة لتحسين الأداء فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسات السابقة التي عرضها الباحثان بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها محلياً، عربياً، إسلامياً، عالمياً كما تميزت الدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة بأنها جميعاً دراسات مسحية متنوعة لتحقيق أهدافها والتي تمثلت في بناء نماذج للتمييز في مجالات مختلفة وبيئات وثقافات متعددة، وتحديد عدد من معايير التميز، مما يظهر معه أهمية تحديد معايير تطوير أداء التميز المؤسسي وبناء تصور مقترح لتحقيق الرؤية الوطنية 2030 منبثقة من ثقافة ومجال محدد كممكنات ومعايير ومؤشرات ومستهدفات، ومن شأن ذلك أن يعزز الأداء التنظيمي، وأوضحت الدراسات فاعلية نماذج التميز وجوائزها في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الرؤى لنجاح كثير من التجارب في التحول النوعي للنظام التعليمي، وقياس مستوى تميز المؤسسات والمنظمات استناداً على معايير نماذج التميز. وتتفق الدراسات المختارة مع طبيعة الدراسة الحالية في جزء منها من حيث تناولها للرؤية السعودية 2030، ولفاعلية تميز الأداء ونماذجها ووسائل تحقيقه وتقويمه وتأثير جوائزها المختلفة، وفي ضوء عرضها واستعراضها من حيث المجتمع والعينة ومن حيث المنهج: حيث اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ومن حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة والبعض استخدمت أداة المشاهدة بدراسة الحالة والتحليل المنهجي والتقييم الذاتي المنظم متعدد المعايير.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Synthetic-Analytic Approach) الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة إدارات الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية وفق الهيكلية العامة الوزارية للتشكيلات والمتمثلة في مدير التعليم والمستشارين والمساعدين ومديري الإدارة والبالغ عددهم: (60) قائدة/ة (17) أنثى و(43) ذكر، ومنسوبي الإدارات للإدارة العامة من المشرفين والموظفين لجميع الإدارات بإدارة التعليم (الإدارات المرتبطة بالمدير العام مباشرة- الشؤون التعليمية – الشؤون المدرسية – الخدمات المساندة) والبالغ عددهم (436) مشرفاً، و(632) مشرفة، و(1018) موظفاً إدارياً، و(263) موظفة إدارية، وبذلك يكون إجمالي أفراد المجتمع (2409) مع القيادات العليا للعام الدراسي 2016م/2017م والجدول رقم (26) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

#### جدول رقم (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

م	القسم	ذكور		إناث		المجموع
		مشرف	إداري	مشرفة	إدارية	
1	القيادات العليا ومديري ومديرات الإدارات	13	4	21	22	60

ومكاتب التعليم						
454	32	63	311	48	2	الإدارات المرتبطة بالمدير العام مباشرة
739	75	226	215	223	3	الشؤون التعليمية
539	72	182	209	76	4	الشؤون المدرسية
617	84	161	283	89	5	الخدمات المساندة
2409	263	632	1018	436	المجموع	
2409	938		1471			

\* الإحصائية من وحدة الدراسات والمؤشرات بأمانة إدارة التعليم ووفق الهيكل العامة الوزارية للتشكيلات للعام الدراسي 1438.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (942) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية شملت (882) مشرفاً ومشرفة وموظفاً وموظفة ما نسبته (38%) من المجتمع الكلي للبحث، كما شملت العينة على (60) قائداً وقائدة بنسبة (100%) وبعد توزيع الاستبانة تم استرداد (914) استبانة واستثناء (34) لعدم صلاحيتها للتحليل ليتم التحليل النهائي على (880) استبانة.

### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة مؤلفة من (120) فقرة لقياس واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي ودوره في تحقيق رؤية السعودية 2030 بالاعتماد على الأدبيات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع التميز المؤسسي (نموذج التميز الأوروبي EFQM) حيث بلغ عددها (16) دراسة عربية و (14) دراسة أجنبية من؛ حيث شملت الاستبانة (9) مجالات وهي: القيادة، الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العاملين، نتائج المستفيدين (المتعاملين)، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال بواقع (120) عبارة، وتم تحكيم الاستبانة وتطويرها للكشف عن واقع وأبعاد ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة واستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 1. صدق الأداة (Validity):

#### أ. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين (Vace Validity):

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على بعض المحكمين ممن لديهم الخبرة في هذا المجال حيث بلغ عددهم (30) محكم ومحكمة في وزارة التعليم وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وجامعة الملك سعود وجامعة المجمعة وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الأصالة والإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية والجمعية السعودية للجودة، وكان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات وصياغتها اللغوية ومدى انتماء الفقرة للمجال، ومن ثم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة والحذف ليصبح عدد فقرات الاستبانة (61) فقرة موزعة على (18) مجالاً والملحق رقم (3) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة (Internal Consistency):

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة وكانت قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع مجالها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوي الدلالة (0,01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع مجالاتها.

## 2. ثبات أداة الدراسة (Reliability):

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

### جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	مجالات الاستبانة
واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي		
0,9607	12	درجة توفر معيار القيادة
0,9537	8	درجة توفر معيار الاستراتيجية
0,9547	6	درجة توفر معيار إدارة الموارد البشرية (العاملون)
0,9611	8	درجة توفر معيار الشراكات والموارد
0,9534	6	درجة توفر معيار العمليات والمنتجات والخدمات
0,9266	4	درجة توفر معيار نتائج العاملين
0,9467	6	درجة توفر معيار نتائج المستفيدين (المتعاملين)
0,9402	4	درجة توفر معيار نتائج المجتمع
0,9526	6	درجة توفر معيار نتائج الأعمال
دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية السعودية 2030		
0,9642	12	دور معيار القيادة
0,9470	8	دور معيار الاستراتيجية
0,9411	6	دور معيار إدارة الموارد البشرية (العاملون)
0,9577	8	دور معيار الشراكات والموارد
0,9479	6	دور معيار العمليات والمنتجات والخدمات
0,9261	4	دور معيار نتائج العاملين
0,9396	6	دور معيار نتائج المستفيدين (المتعاملين)
0,9354	4	دور معيار نتائج المجتمع

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	مجالات الاستبانة
0,9534	6	دور معيار نتائج الأعمال
0,9947	120	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0,9947) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة لجميع مجالات أداة الدراسة ككل.

### إجراءات تطبيق الدراسة:

تم تطوير استبانة مكونة من (9) مجالات وهي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) حيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (120) فقرة بعد ذلك وزعت على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة البالغ عددهم (30) محكمًا ومحكمةً من وزارة التعليم ومختلف الجامعات وإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية والجمعية السعودية للجودة وذلك بغرض الحكم على درجة مناسبة المجالات للفقرات وللتأكد من الصياغة اللغوية وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ من ثبات أداة الدراسة للمجالات والأداة ككل حيث بلغت قيمته (0.9947) وهي نسبة مناسبة لتحقيق غايات الدراسة.

بعد ذلك تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (942) فردًا في إدارة تعليم الشرقية إلكترونيًا وورقيًا خلال مدة زمنية (67) يومًا لإعادة الاستبانة، حيث تمكنت الباحثة من استرجاع (880) استبانة من أصل (942) استبانة تم توزيعها وبذلك تكون الإعادة تزيد عن (93.41%)، حيث تم تفرغ الاستبانات المسترجعة على نموذج خاص بالحاسوب وفق نظام الرزم الإحصائية (SPSS) وتم بعدها استخدام التحليل الإحصائي المناسب لذلك.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة أساليب المعالجات الإحصائية التالية:

#### أولاً: الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تقدير الثبات والصدق:

1. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير صدق عناصر استبانة الدراسة. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرين، ولحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات، ولقياس الثبات بين تطبيق الأداة وإعادة تطبيقها.
2. تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والتجزئة النصفية لقياس معاملات ثبات استبانة الدراسة.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء (استجابات) أفرادها تجاه عبارات المجالات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2. تم احتساب المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية وحساب المتوسط سيفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
3. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل مجال من المجالات الرئيسية عن متوسطها الحسابي. والانحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، علماً أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
4. تم استخدام اختبار (ت) للمجموعة الواحدة (One-Sample T Test) للتعرف على ما إذا كان متوسط الدرجة لكل عبارة على حدة (المجال بوجه عام) في مجتمع الدراسة ككل ( $\mu$ ) يزيد أو يقل عن قيمة معينة.
5. تم استخدام اختبار (ت) أو اختبار المقارنة بين متوسط مجموعتين مرتبطتين اختبارت للعينات المزدوجة (Independent-Samples T Test) لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
6. تم استخدام اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) لحسن المطابقة للتحقق من وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على درجة الاستجابة.
7. تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في محاور الدراسة المختلفة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي).
8. تم استخدام اختبار شفیه (Scheffe) البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الأولية (الشخصية والوظيفية) لأفراد الدراسة في مجالات الدراسة، وذلك إذا تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية، أما إذا لم يتبين من اختبار تحليل التباين أنه لا يوجد فروقات معنوية فلا داعي لاستخدام هذا الاختبار.

#### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ للتعرف على واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
1	مجال القيادة	3,46	0,730	9	كبيرة

كبيرة	1	0,761	3,64	2	مجال الاستراتيجية
كبيرة	6	0,861	3,54	3	مجال إدارة الموارد البشرية (العاملون)
كبيرة	8	0,826	3,51	4	مجال الشراكات والموارد
كبيرة	5	0,799	3,54	5	مجال العمليات والمنتجات والخدمات
كبيرة	2	0,801	3,59	6	مجال نتائج العاملين
كبيرة	4	0,813	3,55	7	مجال نتائج المستفيدين (المتعاملين)
كبيرة	7	0,847	3,53	8	مجال نتائج المجتمع
كبيرة	3	0,773	3,56	9	مجال نتائج الأعمال
كبيرة	-	0,724	3,54		واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الاستراتيجية بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,64) وانحراف معياري (0.761) بدرجة توافر كبيرة، تلاه مجال نتائج العاملين بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.801) بدرجة توافر كبيرة، تلاه مجال نتائج الأعمال بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.773) بدرجة توافر كبيرة، تلاه مجال نتائج المستفيدين (المتعاملين) بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (0.813) بدرجة توافر كبيرة، تلاه مجال العمليات والمنتجات والخدمات بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري (0.799) بدرجة توافر كبيرة، تلاه مجال إدارة الموارد البشرية (العاملون) بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري (0.861) بدرجة توافر كبيرة، تلاه مجال نتائج المجتمع بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0.847) بدرجة توافر كبيرة، تلاه مجال الشراكات والموارد بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري (0.826) بدرجة توافر كبيرة، وأخيراً جاء مجال القيادة بمتوسط (3,46) وانحراف معياري (0.73) بدرجة توافر كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.54) وانحراف معياري (0.724) بدرجة توافر كبيرة. وترى الدراسة أن السبب بتلك النتائج اعتماد معايير التميز وخاصة النموذج الأوروبي كهوية مؤسسية للتميز بتعليم الشرقية وتم بناء نظم مؤسسية ملزم العمل بها كافة الإدارات ومكاتب التعليم والتي كانت بقرار إداري 39277320 وتقاس بشكل دوري شهري من خلال مؤشرات أداء وإنجاز معلنه ترصد بظروفها فرص التحسين ووضع مبادرات التطوير باللجان والمجالس التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (قويدر) (QWAIDER, 2017) والتي خلصت إلى أن مؤشر رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية كانت له الصدارة ونتائج إيجابية في القيم لبقية المؤشرات الأخرى وبدرجة كبيرة، ودراسة (الديهني) (Aldaihani, 2014) والتي ساهمت في صياغة وتقديم نموذج لتحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية الكويتية. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق التميز المدرسي في الكويت يتطلب وجود ثقافة تشجع الإبداع والابتكار والتفكير بعيد المدى. وهذا يتطلب إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية، وإعادة تنظيم المحتوى المدرسي لتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية. ويشجع النموذج على تبني أسلوب

القيادة التحولية في المدارس. كما ينبغي أن تقوم جميع مدارس الكويت بحسب النموذج بتقييم دوري وذلك لإيجاد توازن بين التوقعات والمتطلبات للمؤسسة التعليمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبوسعادة (Abusaada, 2013) والتي خلصت إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90% بدرجة متوسطة، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79.11%، يليه المعيار الأول - وفق ترتيب النموذج - والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15%، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة 75.86%، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة 73.92% وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة 73.80%. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية، وكذلك أن تحذو مؤسسات التعليم العالي الأخرى في قطاع غزة حذو الكلية الجامعية في البدء بتطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً، لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطور أداء المنظومة التعليمية في فلسطين، ودراسة سرايفا وآخرون (Saraiva et al., 2003) التي كان من نتائجها أن تطبيق النموذج الأوروبي بمدارس البرتغال بدرجة ضعيفة ظهرت بمعايير النتائج بشكل عام بمعدل عام (20.3%) وتلك المرتبطة بمعايير الممكنات بمعدل عام (39.8%) وعند دمج النتائج جميعها وصل عدد النقاط إلى 302 نقطة من أصل 1000 نقطة. وتراوحت نقاط معظم المدارس من 250-300 نقطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟**

لنعرّف دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية السعودية 2030، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية السعودية 2030 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة**

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
1	مجال القيادة	3,63	0.710	1	كبيرة
2	مجال الاستراتيجية	3,47	0.760	2	كبيرة
3	مجال إدارة الموارد البشرية (العاملون)	3,32	0.827	8	متوسطة
4	مجال الشراكات والموارد	3,32	0.831	9	متوسطة



متوسطة	6	0.799	3,36	5	مجال العمليات والمنتجات والخدمات
كبيرة	3	0.804	3,43	6	مجال نتائج العاملين
متوسطة	5	0.817	3,40	7	مجال نتائج المستفيدين (المتعاملين)
متوسطة	7	0.847	3,36	8	مجال نتائج المجتمع
متوسطة	4	0.797	3,40	9	مجال نتائج الأعمال
كبيرة	-	0,721	3.43		دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية السعودية 2030

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية 2030، حيث جاء المتوسط العام للمعايير ككل بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.721) بدرجة كبيرة، حيث حصل معيار القيادة على أعلى مرتبة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.71) بدرجة كبيرة، تلاه معيار الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.760) بدرجة كبيرة. في حين جاء في المرتبة الأخيرة معيار الشراكات والموارد بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.831) بدرجة كبيرة. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة عبد الرؤوف ومحمد (2010م) والتي بينت أن دور أنموذج التميز في تنمية أداء المؤسسات وتميزها كبير، وأن النموذج الأوروبي نموذج شامل لمختلف نشاطات المؤسسة، ومنهجية الرادار أسلوب من أساليب الرقابة على المؤسسات، كما تتفق مع نتيجة دراسة الفوزان (2017م) والتي بينت أن الحوكمة نظام عام يتضمن أساليب واستراتيجيات تسهم برفع كفاءة أداء الخدمات الحكومية، وكانت أهمها على النحو التالي: إيجاد ثقافة عامة تشجع على التجديد والتطوير، تبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة، تحسين حوافز الموظفين وربطه بالأداء، رصد رضا المراجعين عن الخدمات من خلال دراسات مسحية، إعادة بناء الأنظمة والإجراءات الإدارية وفقاً لاحتياجات المراجعين، وضع معايير لقياس أداء الخدمة على أساس الجودة والسرعة في الأداء، إدراك الموظف أنه مسئول عن تقديم خدمات متميزة للمراجع، تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة واختصارها، رفع كفاءة أداء العاملين بالتدريب على طبيعة العمل، تجنب انتشار الفساد المالي والإداري، توعية الموظفين وتدريبهم على ثقافة خدمة المراجع، توفير الموارد المالية والتجهيزات اللازمة لتقديم خدمات متميزة للمراجعين.

#### توصيات الدراسة:

- قيام القيادات بإدارة تعليم الشرقية بإجراء مراجعات دورية للأهداف للتأكد من تحقيقها لاحتياجات المستفيدين من خلال تطبيق مجالات استبانة الدراسة وعدة استطلاعات دورية تركز محاورها على وجود توجه استراتيجي، متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي، تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين، دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع، الحوكمة والمسؤولية المجتمعية، إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وعمل تقارير من خلالها ووضع القرارات والمبادرات لردم فرص التحسين .
- وضع سياسة واضحة متبعة في اتخاذ القرارات بإدارة تعليم الشرقية من خلال توظيف قواعد المعلومات المختلفة والبرامج المطبقة كنور وفارس وبرنامج المؤشرات والاستعداد وأن يكون ذلك من خلال تفويض الصلاحيات والمجالس الحاكمة كمجلس الإدارة ومجلس

الجودة والتميز ومجلس الإدارة وتفعيل أدوار اللجان ذات الاختصاص بمتابعة تنفيذ التوصيات واتخاذ القرارات وذلك من خلال برنامج قياس بمؤشرات إنجاز وأداء، والاستفادة من تحليل شكاوى المستفيدين في إدخال التحسينات على الأداء بإدارة تعليم الشرقية بشكل سريع وإعلان المؤشرات الدالة لذلك (مؤشرات أداء، مؤشرات إنجاز) من خلال القنوات الرسمية المتنوعة بشفافية تامة.

- توفير نظام لمكافأة العاملين المتميزين وتقديرًا لجهودهم بإدارة تعليم الشرقية.
- توفير نظام معن لاستقطاب الكفاءات البشرية للعمل بإدارة تعليم الشرقية لاستثمار مخرجاته في التعاقب الوظيفي للقيادات والتشكيلات الإشرافية والتشكيلات المدرسية.
- توجيه القيادات بإدارة تعليم الشرقية بإشراك كافة منسوبي الإدارة في عمليات التقييم الذاتي في مجال ضمان جودة أنشطتها من خلال تحديد وتصميم العمليات الرئيسية والمساندة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف أداء العمليات وتعيين مالكي العمليات وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم، إيجاد نظام ملائم لإدارة العمليات وبما يشمل توثيق أنظمة وأدلة العمل لمراجعة وتحسين العمليات، تصميم وتطبيق مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى كفاءة وفاعلية العمليات، مراعاة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في تصميم وأداء المهام وتقديم الخدمات داخل المنشأة ومع الجهات الخارجية مثل العمليات المشتركة مع الشركاء وعمليات التعهيد الخارجي ولضمان إنجاز فعال للعمليات من بدايتها وحتى نهايتها، الالتزام الدائم للمنشأة بالمواصفات القياسية السعودية أو الدولية ذات العلاقة بالخدمات وقياس مدى فاعلية وفائدة تطبيقها ومستهدفات الرؤية الوطنية 2030، ووضع معايير وعمليات لتقييم جودة كافة المرافق التعليمية على تنوعها واختلافها، وإجراء تقييم خارجي لكافة العمليات الإدارية بإدارة تعليم الشرقية وفقاً للمواصفات المطلوبة.
- إظهار نتائج أداء العاملين بإدارة تعليم الشرقية بشكل إيجابي ومستدام من خلال أدوات متنوعة كالتقويم الشامل 360 والتقويم المتبادل وتقييم الأداء المتحرك.
- تبني القيادات بإدارة تعليم الشرقية للأفكار الإبداعية في كافة المجالات وتوظيفها في التنمية الوطنية ووضع نظام إلكتروني لرصدها بمشاركة المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، والاهتمام بمتابعة وتطوير بعض المبادرات المطبقة والبرامج العلمية كمحاضن موهبة والهوية المؤسسية للتميز ومحاضن التميز ورابطة المتميزين بمختلف الجوائز المحلية والإقليمية والدولية التي تخدم السياسة التعليمية الداخلية والخارجية للدولة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو دقة، سناء، والدجني، إياد (2012، أغسطس). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. عمان: جامعة الزرقاء الأهلية.

أبو عبده، فاطمة عيسى (2012م). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، لبنان.

آل مزروع، بدر بن سليمان (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.

البروارى، نزار عبدالمجيد، وباشيوة، حسن عبدالله، وعيشوني، محمد أحمد (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

بن عبود، عجمي أحمد ثاني (2009م). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

جاد الرب، سيد محمد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر. دار الكتب المصرية.

الحقيل، سليمان بن عبدالرحمن (2011م). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

خيرى، أسامة (2014م). التميز التنظيمي. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع .

الدجني، إياد علي (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

الدجني، علي (2013م). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

زايد، عادل محمد (2001م). نماذج تميز الأداء مدخل تنمية الموارد البشرية. مجلة الفكر، 10(1)، 412-614 شهر أبريل، الشارقة: مركز البحوث.

زايد، عادل محمد (2003م). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

زايد، عادل محمد (2006م). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الزعاوي، سليمان عبدالله (2006م). تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية الرسمية لوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن .

السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سهمود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2014م). نحو إقامة مجتمع المعرفة: تقرير التنمية الإنسانية العربية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (3)، 426-452 .

عبد الرؤوف، حجاج؛ ومحمد، زرقون (2010م). نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مولاي طاهر: الجزائر.

العتيبي. نيفاف بن فنييس (2017م). رؤية المملكة التعليمية. مقال تم استرجاعه في 19/3/2017 على الرابط <http://www.altaif.org/index.php/articles/details/245/2016-10>

## 02

عريقات، أحمد، جرادات، ناصر، والعتيبي، ماجد، (2010)، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد (2)، 63-48.

العلي، علي محمد سعيد (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5 (9)، 41- 2

القيوتي، موسى، الخوالدة، رياض، قطيشات، مازن، الحنيطي، محمد، المعايطه، محمد، (2014)، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلية"، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (41)، العدد (1)، 55-37.

الكثيري، عبدالله محمد (1435هـ). الاستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

اللوغان، محمد بن فهد (1432هـ). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (2016م). إطار حوكمة تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض. تم استرجاعه في 1437/11/1 هـ على الرابط [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa).

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (2016م). وثيقة التحول الوطني 2020. الرياض. تم استرجاعه في 1437/11/1 هـ على الرابط [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa).

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (2016م). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض. تم استرجاعه في 1437/11/1 هـ على الرابط [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa).

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (2017م). توجهات خطة التنمية العاشرة. الرياض.

مرسي، محمد منير (2010م). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع.

المليجي، رضا إبراهيم (2012م). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.

موقع EFQM. تم الاسترجاع في 2016/6/12 على الرابط ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

النويقة، عطا الله بشير (2014م) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة وزارة الاقتصاد والتخطيط (1433هـ). دليل السياسات لوزارة الاقتصاد والتخطيط. الرياض.

- وزارة الاقتصاد والتخطيط (1433هـ). وثيقة التخطيط لوزارة الاقتصاد والتخطيط. الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (1437هـ). دليل السياسات لوزارة الاقتصاد والتخطيط. الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2011م). نحو اقتصاد قائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية: برنامج تقاسم المعرفة الكوري. الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2012م). تحول المملكة العربية السعودية إلى مجتمع المعرفة KDI. الرياض: المركز السعودي لأبحاث التنمية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2012م). نحو اقتصاد قائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية: برنامج تقاسم المعرفة الكوري. الرياض: المركز السعودي لأبحاث التنمية.
- وزارة التعليم (1435هـ). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض: شركة تطوير.
- وزارة التعليم (1435هـ). السياسة الوطنية للتعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: شركة تطوير.
- وزارة التعليم (2007م). خطة التنمية الثامنة. الرياض: وكالة التخطيط والتطوير.
- وزارة التعليم (2012م). خطة التنمية التاسعة. الرياض: وكالة التخطيط والتطوير.
- وزارة التعليم (2016م). دور قطاعات التعليم في تحقيق رؤية المملكة 2030. الرياض: وكالة التخطيط والتطوير.
- وزارة التعليم (2017م). الأهداف العامة ومؤشرات قياس الأداء ومبادرات وزارة التعليم (2016-2020) / 371756825. الرياض: وكالة التخطيط والتطوير.
- وزارة التعليم (2017م). برنامج تحقيق التوجهات والرؤى والأهداف لوزارة التعليم 1437-1441هـ. الرياض: وكالة التخطيط والتطوير.
- وزارة التعليم (2017م). لائحة الأهداف العامة ومؤشرات قياس الأداء ومبادرات وزارة التعليم (2016-2020). الرياض: وكالة التخطيط والتطوير.

### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Pinar, M. & Girard. T. (2008). *Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish firms*, 'The SAM Advanced Management Journal', vol.1.
- Nohria, J. & Joyce. W. & Roberson. B. (2003). *What Really Works*, 'Harvard Business Review'. 81.

- Abusaada, Ismail (2013). "Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions - UCAS as a Case Study", Master Thesis, Islamic Universtiy – Gaza..
- Aldaihani, Sultan (2014). *School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: (A Proposed Model)*. Journal of Education and Practice, 5(34),126-132.
- Aldallal, Mohamed (2005). *performance Evaluation Using Self-Assessment Approach and EFQM Excellence Model: The Case of Abu Dhabi College*. Master Degree.United Kingdom , University of Bradford.
- David,fooseon (2006).*Strategic Management of Educational development in Singapore ,Paper presented of the Asia education study tour for African Policy Markers, june 18-30 ,2006 ,National Institute of Education Nanyan, technological university, Singapore.*
- Ioncica, Maria et al (2009). *Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organizations. A Case Study on Educational Services*. The Amffiteatru Economic Journal, 11(26).402-411.
- Lagrosen, S.,& Seyyed, H., & Leitner, M. (2006). *Examination of the Dimension of Quality in Higher Education. Quality assurance in Education, 12 (2), 61-69.*
- Medhurts, Derek & Richards, Daved (2006). *How many reasons for not using the EFQM Excellence Model are just excuses?*, U.K: D&D Excellence Limited.
- Qwaider, Walid Qassim (2017). "E-Government Services Quality (EGSQ) in Saudi Arabia: Strategies and Vision 2030 Initiative" , paper presented at conference The role of Saudi universities in activating the vision 2030, Buraidah,: Qassim University, 11-12 January 2017.
- Saraiva et al., (2003). *Applying An Excellence Model To Schools*. Quality Progress , 36 (11), 46-51
- Tee, Ng (2013). *The Singapore School and the School Excellence Model. Educational Research for Policy and Practice, 2,27–39.*