

تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي (دراسة تحليلية)

Developing teacher performance management in dual vocational education and training schools in Fayoum governorate according to European Union standards

إعداد

عائشة محمد كامل

أ.م.د/ عبير أحمد محمد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات

التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ مراد صالح مراد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الفيوم

المستخلص:

هدف البحث : إلى تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي، وذلك من خلال عرض وتحليل الإطار النظري لإدارة أداء المعلم، وعرض وتحليل إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي، ثم التوصل إلى توصيات لتطوير إدارة أداء المعلم بهذه المدارس، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى عدة نتائج، أهمها: أن الظروف الشخصية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس

التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم، وكذلك قصور الحوافز والمكافآت بصورة دورية، فضلاً عن أن توزيع المهام بين الزملاء لا يتمتع بالعدالة، وأنه يجب إشراك معلمي مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في البرامج التدريبية لتطوير أدائهم، كما يجب تفعيل دورهم في حل مشكلات المجتمع.

الكلمات المفتاحية: التعليم والتدريب المهني المزدوج، معايير الاتحاد الأوروبي

Abstract

The aim of the research: to develop teacher performance management in dual vocational education and training schools in Fayoum governorate in the light of European Union standards, by presenting and analyzing the theoretical framework for teacher performance management, and presenting and analyzing teacher performance management in dual vocational education and training schools in Fayoum governorate in the light of EU standards. The study used the descriptive approach, and reached several results, the most important of which are: that personal circumstances affect the level of job performance of teachers of dual vocational education and training schools in Fayoum Governorate, as well as the lack of incentives And rewards periodically, in addition to the fact that the distribution of tasks among colleagues does not enjoy justice, and that teachers of dual vocational education and training schools must be involved in training programs to develop their performance, and their role in solving community problems must be activated

مقدمة :

بات واضحًا أن سرعة التراكم المعرفي ، والنمو الهائل في الاكتشافات العلمية ، والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لها انعكاسات مؤثرة في السياق التعليمي أدت إلى العديد من المراجعات لوظائف المؤسسات التعليمية لتتحمل مسؤوليات أكثر من أي وقت مضى، فالمؤسسات التعليمية تعمل على بناء البشر. ويمثل المعلم محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي وعلى عاتقه تقع مسؤولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية التي يحولها القائمون على هذا النظام وواضعوا خططه وسياسته إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة معارف ومهارات واتجاهات تظهر في سلوك المتعلمين(ضحاوي، بيومي 2009،ص5).

تعد إدارة الأداء عملية مخطط لها ذات عناصر جوهرية تتمثل في الاتفاق على الأهداف والتنفيذ الإيجابي والحوار والتغذية الرجعية ،وهي أيضًا تهتم بالمدخلات التي تتمثل في المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للتوصل إلى النتائج المتوقعة ، ويطبق نموذج التميز الأوروبي عبر عملية التقييم الذاتي ؛ للتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين ، بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات، والنتائج، وصفات في ثلاث مجموعات تتمثل فيما يلي (Michalska,2008, p205):

ثانياً:مشكلة البحث

تتجلى أهمية دور نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج في مصر في إكساب الشباب مقومات ثقافة الريادة مما ينعكس عليهم إيجابياً في فرص التوظيف ومستوى الدخل ومن ثم مستوى المعيشة ، الأمر الذي يؤكد ضرورة الاهتمام بهذا النوع من التعليم ، حيث يمثل أهم توجهات الدول في الوقت الحالي للحصول على طالب متميز يستطيع مواكبة سوق العمل (مهناوي،2014،ص123).

ورغم أن جميع مرافق الدولة تهتم بالتدريب والتطوير إلا أن قطاع التربية والتعليم يوجد به قصور في هذا الجانب نتيجة لغياب البرامج التدريبية التي تحدث ثورة في أداء

المعلمين التدريسي ، فالمعلمون يريدون مدربين يضيفون إليهم أشياء ويقدمون إليهم الجديد في طرائق التربية ومناهج التدريس ، أما أن يعهد بمهمة التدريب إلى مدربين لم يأخذوا حقهم الكافي من التعليم والخبرة ويمتلكون نظريات عتيقة ونماذج متهالكة وتجارب خاوية بما يعتبرونه مضيعة للوقت (اسماعيل ، 2021، ص33).

كما أن هناك قصور في عدد المعلمين الأكفاء الذين تتوافر لديهم المؤهلات التربوية والمقدرة الفنية، إلى جانب ارتفاع عدد المعلمين الذين يمارسون عملهم في ظل الأساليب التكنولوجية القديمة.(عبد الرحيم، 2019 ، 95) ، وفي ضوء تلك النتائج، وانطلاقاً من أن التعليم يعد الطريق الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تحاول الدول النامية والمتقدمة العمل باستمرار على إصلاحه وتطويره لما له من دور فعال في بناء المجتمعات الحديثة، ولضمان توافر تعليم مدرسي ذات جودة عالية لخريجي مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج لتنبئه احتياجات سوق العمل، وفي ضوء ذلك تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في البحث عن سبل تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي.

أسئلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي :

- 1- ما الأسس الفكرية لإدارة أداء المعلم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي؟
- 2- ما واقع إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم (تحليل وثائقي)؟

3- ما مقترحات تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي؟

أهداف البحث : يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تعرف الأسس الفكرية لإدارة أداء المعلم على ضوء المعايير الاتحاد الأوروبي.
2- رصد واقع إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم "وثائقياً".

3- وضع بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي.

أهمية البحث:

1- **الأهمية النظرية :** يأتي البحث الحالي متزامناً مع تأكيد المجتمع الدولي على حتمية تطوير إدارة أداء المعلم بوجه عام، وذلك كون المعلمين هم أحد أهم عناصر منظومة التعليم. كما يقدم البحث تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي ضوء لإدارة أداء المعلم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي، باعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، وتعود إلى الإسهام في تطوير أداء المعلمين.

إمداد المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات والتي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية

2- **الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي :

- حاجة المجتمع المصري لمثل هذا النوع من الدراسات كمحاولة تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج.

- أهمية تطوير منظومة التعليم والتدريب المهني المزدوج لما له من تأثير كبير على مخرجات النظام التعليمي .

منهج البحث: في ضوء أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً (در، 2017، ص312) من خلال تحليل

واقع أداء المعلمين وتطويره بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم، وكشف العلاقات بين أبعادها للوصول للتطوير إدارة أداء المعلم بها.

حدود البحث : تحدد البحث الحالي بالحدود الآتية :

1. **الحد الموضوعي :** يقتصر البحث الحالي على دراسة إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج على ضوء معايير الاتحاد الأوربي.

2. **الحد المكاني:** اقتصر البحث الحالي على معلمي مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم.

مصطلحات البحث :

1. **إدارة أداء المعلم Teacher Performance Management:** تعرف

اصطلاحياً على أنها عملية إدارة تنفيذ استراتيجيات المنظمة وكيفية ترجمة الخطط إلى نتائج (مهدي , 2012, ص61) .، ويُعرف أيضاً: بأنه الأثر الصافي لجهود المعلم التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام الموكلة لوظيفة المعلم. (عبد الفتاح والمطارنة، ٢٠١٣: ص599)

يُعرف أيضاً على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل

المفروض أداءه من المعلم الكفاء والمدرّب. (وزارة التربية، ٢٠١٠: ص ٦٨)

ويمكن تعريف إدارة أداء المعلم إجرائياً على أنها: عملية إدارية تهدف إلى تطوير الأداء من خلال العديد من المراحل التي تبدأ بتخطيط الأداء ثم مراقبة الأداء ومراجعة التقدم المحقق في الأداء ثم تقييم الأداء وصولاً إلى التحديد الدقيق لكيفية تطوير الأداء.

2. **مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج Dual Education and Training**

Schools : قد يوصف النظام بأنه "مزدوج" لأنه يتم إجراء التدريب في مكانين مختلفين، المؤسسات المهنية والمدرسة الفنية والتدريب خارج المدرسة ، والذي قد يتم في مؤسسات التعليم والتدريب المهني خارج المدرسة المهنية ، فيبرم الشباب عقد تدريب

ويتم توظيفهم كمتدربين ويخضعون للتدريب في "مهنة تدريب معترف بها . (Federal Institute for Vocational Education and Training , 2017 p 122) .
وتعرف مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج إجرائياً: بأنها نوع من المدارس الثانوية الفنية التي تهتم بالتعليم وتدريب بالشراكة مع القطاع الخاص لإعداد جيل ذو مهارة فنية عالية.

3. معايير الاتحاد الأوروبي فهي عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية , تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM), European Foundation for Quality Management, وتصميمه من أجل مساعده المؤسسات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية ,وتتم مراجعة هذا النموذج وتتقيحه بشكل منتظم (The Free Encyclopedia, 2023) , وهو عقيدة أيولوجية تحتوي على مجموعة من القيم والمعتقدات التي لايمكن التنازل عنها بأي حال من الأحوال بالإضافة إلى الغرض من وجود المؤسسة والذي يفوق تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة بل الأيدولوجية إلى ممارسات الإدارة ومقومات النجاح والتفوق , كما أنه تحليل منهجي لنقاط القوة ومجالات التحسين وإعداد خطط تحسين الجودة بناء على نتائج هذا التحليل يجب أن تكون جميع الجهود التي تبذلها مجموعة العمل موثقة بشكل جيد وتتقاسمها مع أصحاب المصلحة المعنيين داخل المدرسة (Niedersächsisches Landesinstitut,2007,p24).

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد تم تقسيمها إلى محورين (دراسات عربية ودراسات أجنبية)، وعرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث :

أولاً: الدراسات العربية : وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي :

1.دراسة(محمد، 2013)، بعنوان معايير أداء المعلم بمصر في ضوء التوجيهات المعاصرة وتصور مقترح لتفعيلها. هدفت إلى التعرف على أهم معايير الجودة الخاصة بأداء المعلم من خلال التوجهات المعاصرة ، والمعايير القومية للتعليم المصري والوصول إلي أهم المتطلبات التربوية الازمة لتحقيق المعايير ، والكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق المعايير ، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن المعلمين يرون أنهم هم من ينمون الانتماء لدى التلاميذ العلمية وطبيعتها. وأوصت الدراسة : بضرورة تأهيل المعلمين لمواجهة التحديات المعاصرة ، والتغلب على المعوقات وتطوير أداء من خلال معايير أداء المعلم والتوجهات العالمية المعاصرة والتقدم التقني في العملية التربوية .

2.دراسة(مهناوي ،2014)، دور التعليم الثانوي الفني الصناعي وتحقيق متطلبات سوق العمل بمحافظة الفيوم . هدفت إلى التعرف على دور نظام التعليم الفني المزدوج في إكساب الشباب الخصائص الريادية اللازمة لسوق العمل، والتحديات التي تقف حجر عثرة في طريق التعليم الفني، والمهني بصيغته التقليدية؛ مما أفقده الدور المنوط به تحقيقه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: فاعلية دور نظام التعليم المزدوج في إكساب الشباب مقومات ثقافة الريادة مما انعكس عليهم ايجابياً في فرص التوظيف ومستوى الدخل، والأمر

الذى يؤكد ضرورة الاهتمام بهذا النوع من التعليم الفني. ونجاح التعليم المزدوج (مبارك كول سابقاً).

3-دراسة (محمود , 2018), بعنوان تطوير أداء معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير جودة أداء المعلم . هدفت إلى تطوير أداء معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير جودة أداء المعلم, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتوصلت إلى عدة نتائج, أهمها: أن إعداد المعلم يحظى بمزيد من الاهتمام من قبل المسؤولين, وأن هناك أهمية لنشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم إضافةً إلى ضرورة رفع كفاءة المعلم وفق المعايير التربوية المعتمدة.

4-دراسة (أبو العنين، 2018), بعنوان التعليم المزدوج مدخل لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات. هدفت إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تحديد متطلبات تسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي نظام مزدوج بمحاظفة الدقهلية لمحاولة إعادة التوازن بين العرض والطلب ، ودور التعليم الفني الصناعي فى النهوض بمصر فى تلك المرحلة التى يجب سرعة معالجة كل جوانب القصور فى كل مؤسسة من مؤسساتنا ، وبدور كل منا فى مكانة واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى عدة نتائج, أهمها: أن الهدف العام للتعليم الثانوي الصناعي هو إعداد العامل الماهر المتمرس على أداء الأعمال المطلوبة ، وإكساب القدرات والمهارات العملية بجانبها المعرفي والأدائي.

5-دراسة(علي, 2020), بعنوان دور مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في تحسين كفاءة خريجي التعليم الصناعي : دراسة حالة مدرسة إنديجو الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج . هدفت إلى وضع تصور مقترح لتعظيم الفائدة من المدارس الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج داخل المصنع بمحاظفة الدقهلية في

تحسين كفاءة خريجها. و استخدمت المنهج الوصفي, حيث اتضحت خطواته من خلال التنظير لمفهوم الكفاءة الخارجية، والتعرف على طبيعة الدراسة بمدرسة "إنديجو الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج" بإدارة تلخا التعليمية بمحافظة الدقهلية. وتوصلت إلى عدة نتائج, أهمها: وقد انتهى البحث بوضع تصور مقترح لتحسين كفاءة خريجي المدارس الثانوية الصناعية من خلال مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج (مدرسة داخل مصنع).

ثانياً: الدراسات الأجنبية : وتتمثل فيما يلي:

1.دراسة (Peter Damlundp,2010) , بعنوان التعليم والتدريب المهني: التعليم المزدوج والأزمات الاقتصادية). هدفت إلى توفير المعرفة عبر البلدان حول طرق مختلفة للتعامل مع مبدأ التعليم المزدوج في المواقف الاقتصادية الصعبة وخلق أساس لحل الأزمة الاقتصادية. في الدنمارك وألمانيا وعدد من الدول الأخرى يعتمد التعليم والتدريب المهني على مبدأ التعليم المزدوج, وتوصلت إلى عدة نتائج, أهمها: قدره التعليم المزدوج على تزويد سوق العمل بمؤهلات عالية من العمالة التي هي القادرة على التكيف مع الظروف الجديدة والمتغيرة وإدخال التكنولوجيا الجديدة والعمالة الماهرة من المتعلمين والمدرسين وفقاً للتعليم المزدوج لديه قدرة عالية على التنقل في سوق العمل وأن التعليم المزدوج يؤمن بالروابط بين النظام التعليمي والشركات والمؤسسات بسبب المشاركة في عمليات التعليم وأن مبدأ التعليم المزدوج يعد وسيلة رخيصة نسبياً لتعليم العمالة الماهرة مقارنة بالمدرسة والنظم التعليمية المتعارف عليها.

2.دراسة (Aihua Wang, 2011), بعنوان النظام المزدوج والتعليم التدمي: ما الذي يمكن أن تتعلمه الصين من أنظمة التعليم المهني في الولايات المتحدة وألمانيا, هدفت إلى تقديم بعض المساهمة العلمية من خلال مقارنة الصين مع

الولايات المتحدة وألمانيا من المنظور الاجتماعي والتاريخي. أي تقارن كيف تطور التعليم المهني المزدوج في البلدان الثلاثة في ظل اختلاف السياقات الاجتماعية والثقافية. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن ومنهج دراسة الحالة ، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أنه يجب إشراك الشركات ليس فقط من حيث التمويل والتدريب، ولكن أيضاً في تصميم المناهج الدراسية في المدارس المهنية وأماكن العمل و يجب أن يكون التعليم أكثر ملاءمة وذات مغزى لطلاب المدارس المتوسطة وإعدادهم من خلال تدريب مهني منظم على مستوى المدارس الثانوية.

3.دراسة (Regula Geel,2011) , بعنوان: **التعليم المزدوج والوعي المهني**، هدفت إلى تقديم تحليل مفصل للنواتج المهنية للتعليم المزدوج، ومدى قابلية توظيف خريجيه ، الذي يعتمد على حزم المهارات المكتسبة التي تحتوي على مهارات أكاديمية مهنية وعامة. واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: قابلية خريجي التعليم المزدوج للتوظيف من ناحية من خلال قدرتهم على تكييف المهارات المكتسبة في وقت سابق مع المتطلبات الجديدة، ومن ناحية أخرى من خلال الاستثمارات في رأس المال البشري المختلفة، كما يعمل التعليم المزدوج على مقابلة احتياجات سوق العمل، وبالتالي تحقيق نتائج مهنية إيجابية. وأن اكتساب كل من المهارات المهنية والأكاديمية يحافظ على التوظيف ويعزز المرونة والتقل، وأن تحليل مستوى المهارة مهم ويؤدي إلى رؤى جديدة في النواتج المهنية.

4.دراسة : (Siti Rafiah Abd Hamid ,2012) .بعنوان **جودة التدريس والأداء للمعلمين من الخبرة في ماليزيا**. هدفت إلى قياس القدرة المعرفية للمعلم من حيث: مهارات التقييم ومهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والمعرفة بالمحتوي الدراسي وتعرف خصائص المعلم الشخصية ، ومهارات إدارة الصف ، واستخدمت المنهج التجريبي ، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن جودة المعلم تؤثر على أداء

المدرسة وهذه الجودة يمكن تحقيقها من خلال دراسة تأثير خصائص المعلم الشخصية ، وقدراته المعرفية عن طريق ملاحظة المعلم في حجرة الدراسة ، وأكدت أن القدرات المعرفية للمعلمين ذوي الخبرة من خلال مهاراتهم في التقييم وتكنولوجيا المعلومات والمناهج الدراسية فهذه المهارات تؤثر علي أداء المعلم وإدارته للفصل الدراسي ، وأن الخصائص الشخصية للمعلم ليست كافية لتعزيز مسئولية المعلمين تجاه طلابهم ما لم تستكمل بالقدرات المعرفية.

4- دراسة (Gary & Regina, 2017), بعنوان : عوامل نجاح نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج وإمكانية تطبيقه. هدفت إلى تحديد المتطلبات الوظيفية لخريجي التسويق والاختلافات في المعرفة والمهارات ومعرفة أثر التجديدات التكنولوجية الشخصية وتأثير ذلك على الراتب المستحق للخريج وأثر العولمة في تغيير عالم العمل والصناعة، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن تغيرات تشمل مهارات متعددة يتكيف التعليم الفني والمهني والتدريب بسرعة كافية وفقا للتغيرات في عالم العمل ومدى تأثير دمج التكنولوجيا على الوظائف المبتدئة التسويق الخريجين لم يتم استكشافها بشكل كامل. تبحث هذه الدراسة المعرفة والمهارات

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج في مصر منها:

1- ضعف مستوى التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، والتأكيد على ضرورة ربط نظام التعليم بالسوق المصري والعالمي من خلال اتباع أحدث الأساليب في التدريس والتدريب .

2-الوقوف علي المعوقات التي تواجه التعليم الثانوي الفني المزدوج في تحقيق التنمية الاقتصادية ، والتوصل إلي تحقيق ذلك من خلال ربط نظام التعليم في مصر المعلم .
3-أهمية تطوير مستوى أداء المعلمين بالنظام المزدوج والاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال
أوجه التشابه:

1- المنهج المستخدم حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي .
2-أنققت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث :
ضرورة تطوير منظومة التعليم والتدريب المهني والاستفادة من الخبرات الدولية في تطوير نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج كأحد الأطراف الفاعلة في التعليم الفني .

1-أوجه اختلاف في طريقة المعالجة لتلك المشكلات وكيفية ربط الخريج بسوق العمل وتبسيط الضوء على بعض معوقات تسويق مخرجات التعليم المزدوج
خطوات السير في البحث : تسير إجراءات البحث الحالي وفق المحاور التالية
المحور الأول : الأسس الفكرية لإدارة أداء المعلم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي
المحور الثاني: واقع إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم "تحليل وثائقي"
المحور الثالث : مقترحات تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي.
المحور الأول : الأسس الفكرية لإدارة أداء المعلم على ضوء معايير الاتحاد الأوروبي

تواجه المؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي العديد من الضغوط والتغيرات المستمرة في جميع المجالات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوي الداخلية والخارجية المؤثرة على

استقرارها, فقد أدت التحولات التي ألمت بعالمنا اليوم إلى عديد من المتغيرات شملت جميع نواحي الحياة الإقتصادية, والاجتماعية, والثقافية والتكنولوجية والسياسية, ويتضمن المحور الحالي عدة عناصر تشمل: ماهية إدارة أداء المعلم وأهميتها , إدارة أداء المعلم وفقا لمعايير الاتحاد الأوروبي

أولاً: ماهية إدارة أداء المعلم :

يمكن تعريفها بأنها : سعي المنظمات لتحقيق أهداف معينة من خلال أنشطة تتبلور في النتائج عن طريق الأفراد والتجهيزات والتقنيات المستخدمة ,ولضمان تحقيق الأهداف يتم تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف (على السلمي ,1998,ص37), وهي تحقيق التنمية المهنية الفعالة لكل المعلمين لضمان الرضا عن العمل والوصول إلى مستويات عليا من الخبرة والتقدم للمعلمين كل في مجال اختصاصه (يوسف عبد المعطي ,2016, ص111),

ثانياً: أهمية إدارة أداء المعلم

تتضح أهمية إدارة أداء المعلم من خلال مايلي(دلال عبد القادر ,2011,ص54) :

-تكامل عناصر الأداء المادية والتقنية والبشرية.

-توازن الأداء مع بيئة العمل.

-تعديل الأداء نتيجة التغيرات.

-ترابط الأداء على مستوى الأفراد ومجموعات العمل.

وتتحدد أهمية إدارة أداء المعلم على المستوى المدرسي فيما يلي (وائل محمود القطان

,2016, ص38):

-نشر وتوضيح رؤية المدرسة

-تأسيس عملية التدريس على عمليات محددة ومعرفة مسبقة

-الشعور الجيد للمعلم لأنه يدرك ما هو متوقع منه من إنجاز

-فهم واضح لأهداف المنظمة

ثالثاً: أساليب تقييم أداء المعلم

يتم تقييم أداء المعلم وفقاً للنماذج الآتية (يوسف عبد المعطي, 2016, ص117)

1. نموذج المحاسبية:

لنموذج المحاسبية مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- التقييم يركز على المحاسبية
- تقرير التقييم في صنع القرارات الخاصة بشئون المعلمين مثل توصيات الترقية إدارة المعلمين ذوي الإنجاز المنخفض
- درجه الرتبة دائما ماتستخدم في سجل التقييم
- ويتم تطبيق نموذج المحاسبية من خلال الآتي:
- يتم إجراء مقابلة بين القائم بالتقييم والمقيم للاتفاق على مجالات التقييم
- يتم القيام بمقابلة المراجعة بين القائم بالتقييم والمعلم ويتم فيها مناقشة نتائج التقييم
- ووضع خطة التحسين والتوقيع على تقرير التقييم

2. نموذج التنمية المهنية

وتتمثل خصائص نموذج التنمية المهنية فيما يلي :

- يركز التقييم على تحقيق التنمية المهنية للمعلم
- يمكن الاتفاق على مجالات التقييم بين المقيم والمقيم مع اتسام بنية التقييم بالمرونة
- يتم استخدام الدرجة الوصفية في سجلات التقييم
- ويتم تطبيق نموذج التنمية المهنية من خلال الآتي :
- يتم إجراء مقابلة بين القائم بالتقييم والمقيم للاتفاق على مجالات التقييم.

▪ يتم جمع البيانات المتعلقة بالأداء عن طريق (تقييم الذات، ملاحظة الدرس، سجلات العمل الخاصة بالاختبارات وتصحيحها والأنشطة غير المتعلقة بالتدريس والواجب المنزلي).

▪ يتم إجراء مقابلة التقييم ويتم فيها مناقشة نتائج التقييم ووضع خطة التحسين والاتفاق على إجراءات المتابعة التي تتفق مع أهداف التنمية المهنية ويتم أيضا التوقيع على تقرير التقييم ومتابعة التوصيات وتقييم التقدم بصورة مستمرة.

رابعا: إدارة أداء المعلم وفقا لمعايير الاتحاد الأوروبي .

تطورت نماذج التميز المؤسسي من خلال وجود خبرات ونجاحات أكبر ممثلة في الشركات العالمية على أساس إطار للجودة الشاملة وتعتمد على اختبار وقياس مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ التميز كما تشكل إطار عمل عام ترتبط به جميع الأنشطة والمبادرات الأخرى وستتطرق في هذا المبحث للنموذج التميز المؤسسي الأوروبي ، والألماني.

ونموذج الاتحاد الأوروبي : The EFQM Excellence Model عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، European Foundation for Quality Management، و تصميمه من أجل مساعده المؤسسات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية، وتتم مراجعة هذا النموذج وتنقيحه بشكل منتظم. (The Free Encyclopedia، Available الانترنت، 2023)

وهذا النموذج من النماذج الممتازة ويمكن الاستفادة منه؛ حيث يركز على الأداء المؤسسي عبر تسعة معايير، مقسمة إلى مجموعتين: الأولى: العوامل الممكنة المقومة وتضم خمسة عوامل، والثانية النتائج المستهدفة Results، وتغطي أربعة معايير، بحيث يعطي لكل مجموعة 50% من نسب التقييم المؤسسي، وهذا النموذج

يركز بشكل كبير على مؤشرات الأداء للجهات الإشرافية والرقابية، والجهات المسؤولة عن التنفيذ حول الخريجين والبحث العلمي، والإبداعات، والاختراعات (شرف ابراهيم الهادي، 2013، ص383).

أ/معايير الاتحاد الأوروبي

وهذه المعايير تتمثل فيما يلي : (The officialwebsite,2023)

1-العاملين في المؤسسة .

الموارد البشرية: يقصد به هذا المعيار عن البرامج المعدة والهادفة إلى إشراك العاملين في برامج وتتضمن هذه المجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها المساهمة الفعلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي تعكس بيئة عمل وموارد المؤسسة، ويمكن تناولها كما يلي :

2- القيادة: تلعب القيادة دوراً مهماً في صياغة رسالة المؤسسة وتنفيذها ضمن وقت زمني محدد، ويتضمن هذا المعيار أربعة عناصر هي: صياغة رسالة المؤسسة، وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبناء علاقات عمل مع جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب ودعم، وتحفيز الجودة وتحسيناتها، وكذلك برامج تعليم الجودة ومفاهيمها وفلسفتها، ويتضمن هذا المعيار مجموعة عناصر هي: إدارة القوي العاملة في المؤسسة، والكشف عن قدرات العاملين ومحاولة تطويرها، وتحفيز العاملين للمشاركة في صنع القرارات، وغرس قيم الإبداع والتميز في العمل، وتقييم أداء العاملين، ومكافأة المبدعين في انجاز أهداف المؤسسة.

3- السياسة والاستراتيجية: تحتاج المؤسسة إلى تطويرات جوهرية لرسالتها وسياستها العامة للمؤسسة، ويتضمن هذا المعيار مجموعة عناصر منها: صياغة الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة، وبناء الاستراتيجية، ومراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسة بشكل

مستمر، ونشر الاستراتيجية والسياسة بشكل مستمر، ونشر الاستراتيجية والسياسة بين جميع فئات العاملين بالمؤسسة، وأخيراً تنفيذ الاستراتيجية والسياسة .

4- الموارد والشركات :

ويقصد به جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت مادية أو طاقات ميكانيكية ومعلومات، ويسعي هذا المعيار إلى بيان الطرق والأساليب التي تتبناها المؤسسة في إدارة مواردها بما يساهم في تحقيق كفاءة الاستخدام، وضمان فاعلية تحقيق الأهداف .

5- العمليات : ويقصد بها كافة الطرق والأساليب، والأدوات التي يتم عن طريقها استخدام طاقات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي تمثل الوسائل اللازمة لتحقيق النتائج.

يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين، ويتمثل ذلك على المثال فيما يلي :

6- فهم الاحتياجات الحالية، وتوقع الحاجات المستقبلية لجميع المعنيين

ب- مميزات معايير الاتحاد الأوروبي في الآتي : (The Official website of EFQM)

- يمكن تطبيقه على أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها أو القطاع التي تعمل فيه، أو مستوى نضجها.

- أنه غير إلزامي ويأخذ في الاعتبار عدداً من المفاهيم المختلفة، ويوفر لغة مشتركة تمكن أعضاء المؤسسة من المشاركة بفعالية بمعارفهم وخبراتهم، سواء داخل أو خارج المؤسسة .

- أنه يضمن أن كل الممارسات التي تستخدمها إدارة المؤسسة يتم تحسينها باستمرار كي يساعد في تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

ومما سبق يتضح أن نموذج التميز الأوروبي يشترك مع إدارة أداء المعلم في كونها يستهدفان تحسين الأداء المؤسسي، وتعظيم الإنتاجية، وتطوير وتنمية الموارد البشرية، ومساعدة المؤسسة التعليمية في تقويم نفسها ذاتياً للوقوف على نقاط القوة، والضعف

واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وغرس قيم التميز والإبداع، والتأكيد على دور القيادة الفعالة في تحقيق التميز، وإدارة القوي العاملة في المؤسسة، والكشف عن قدرات العاملين ومحاولة تطويرها، وتحفيز العاملين للمشاركة في صنع القرارات، وكذلك التأكيد على أهمية وجود توجه استراتيجي مستقبلي تستطيع من خلاله المدرسة تحقيق جودة العملية التعليمية

ج/أهمية وتطوير نموذج الاتحاد الأوروبي:

تعد منظمة إدارة الجودة الفيدرالية EFQM منظمة غير هادفة للربح» تمثلت مهمتها على مدار عشرين عامًا في مساعدة المنظمات الأعضاء في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق التميز المستدام. وقد ضمت تلك المنظمة في عضويتها منظمات خاصة وعامة من مختلف القطاعات والأحجام وتعمل الكثير منها عبر القارات، وقد نجحت منظمة الجودة الفيدرالية في استخلاص نموذج للتميز من خلال تعاونها مع الكثير من المديرين التنفيذيين» بحيث أصبحت هي الراعي الرسمي لنموذج التميز والجودة المعروف باسم (EFQM Hill Ley Solutions) (Hernandez, 2021, p.29)

ويوفر نموذج الجودة إطارًا يستخدم للإحاطة الشاملة بنشاط المنظمة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه داخل أوروبا وخارجها أيضًا وذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة والتميز من خلال الوصول إلى الممارسات الجيدة والاعتماد على الابتكار لتحسين النتائج. وقد تمكنت تلك المنظمات من خلال تطبيق هذا النموذج من الاستجابة لمطالب أصحاب المنافع من المتعاملين مع المنظمة (EFQM, 2010)

كما طرأ على النموذج تعديلات سنة 2010 فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء وكذا الفرق

الاستشارية التي قامت بالتقييم مستخدمة النموذج والإتحاد الأوروبي الذي فرض تطوير النموذج وجعله أكثر مواءمة» هذا إلى جانب تنامي الوعي بتوجهات جديدة تمثلت في الإبداع وإدارة المخاطر والاستدامة. وفي هذا الصدد تم التأكيد على ضرورة المحافظة على هوية النموذج من حيث اشتماله على مكوناته الثلاث: المفاهيم الثمانية للتميز «والمعايير التسعة» والرادار - وهو ما سيتم مناقشته في نقاط تالية (EFQM، 2010، ص 12) ويتم تقييم كل من المعايير الفرعية وفقاً للأسلوب والنشر والقياس والمراجعة (Nabitz & Jacob, 2010, p. 45)

يتم التقييم باستخدام مصفوفة الرادار العنصر الأول فيها وهو النتائج والتي هو مصمم لتقييم المعايير المرتبطة بالأداء بينما باقي العناصر (الأسلوب وطريقة النشر والتقييم والمراجعة) كلها تستخدم لتقييم العناصر أو المعايير الممكنة، ويتم تقييم العناصر المرتبطة بالأداء تبعاً للتميز ونطاق النتائج المتحققة بالنسبة للتميز فيأخذ في الاعتبار الاتجاهات الإيجابية نحو استمرارية الأداء المتميز والمقارنة بأهداف المنظمة» والمقارنة بالمنظمات الأخرى وإلى أي مدى يمكن نسب النتائج المتحققة إلى الأسلوب المتبع في العوامل الممكنة (محمد، 2022، ص 252)

بالنسبة لنطاق النتائج فيأخذ في الاعتبار مدى شمول النتائج لمجالات عمل المنظمة» وكذا مدى شمولها للمعايير الفرعية بالنموذج ومدى قابليتها للفهم والاستيعاب، ويتم تقييم كل من عناصر المعايير الممكنة تبعاً للأسلوب وطريقة نشره وتقييمه ومراجعتة. وبالنسبة للأسلوب فيتم تقييمه من حيث الشكل ومن حيث تكامله ومساندته لسياسة المنظمة واستراتيجياتها. والتقييم في الاعتماد على نشر الأسلوب يأخذ في الاعتبار كيفية تنفيذ الأسلوب في المجالات المختلفة داخل المنظمة» وإلى أي مدى يعبر أسلوب نشر محاور تقييم العوامل الممكنة والعوامل المرتبطة بالأداء، وقد أضافت منظمة الجودة الهولندية بعض الملامح على نموذج التميز وذلك

بتحديدها مراحل خمس أسمتها: المراحل الخمس لتطوير المنظمة. ومثلت تلك المراحل تبسيطاً للمنظمات المستخدمة للنموذج» من الداخل للخارج: مرحلة المنتج» ثم مرحلة العمليات» ثم مرحلة المنظومة» ثم مرحلة التسلسل» وأخيراً مرحلة الجودة الشاملة ، ويتم تقييم المراحل من 100 نقطة متساوية التوزيع على المراحل الخمس» وذلك في مقابل المعايير التسعة للجودة وما تشملها من معايير فرعية. (Cossin&Caballero,2013,p.56)

ومن ثم فإن أكثر الممارسات المهنية فعالية للمعلمين تمثلت في المؤتمرات وورش العمل، إذ تهدف لدعم التطوير المهني المستمر خاصةً إذا كان مزود بالتقنية التكنولوجية، حيث ركزت جلسات التدريب على مراجعة المحتوى المقدم خلال ورش العمل، وإعداد الأهداف الأسبوعية لتوفير التغذية الراجعة .

(State, M, Simonsen, B. Hirn, R & Wills, H.2019,p107)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المعلم يمثل محوراً ارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية، وتحويل الأفكار والرؤى التجديدية إلى نواتج تعليمية تظهر في سلوك المتعلمين، وترسيخ مقومات تربوية جديدة تتناسب مع النمط الحضاري، من خلال إتاحة الفرص وتنظيم برامج للتنمية المهنية. ومن ثم توفير انتاجيه أفضل.

المحور الثاني: واقع إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم "تحليل وثائقي".

يمثل المعلم محور ارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي وعلى عاتقه تقع مسئولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية التي يحولها القائمون على هذا النظام وواضعو خطته وسياسته إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة معارف ومهارات واتجاهات تظهر في سلوك المتعلمين

أولاً: مفهوم نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج

يطلق على نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج في بعض الدول العديد من المسميات منها؛ نظام التلمذة الصناعية، التعليم المهني الثنائي، نظام التوأمة والتعليم والتدريب التعاوني، وفي مصر يعرف بنظام التعليم والتدريب المزدوج، وعليه يمكن عرض بعض تعريفات التعليم والتدريب المزدوج كالتالي:

ويعرف التعليم المزدوج وفقاً للرؤية الألمانية بأنه ذلك النظام الذي يقوم على التعاون بين كل من القطاع الخاص ممثلاً في الشركات والمصانع من ناحية، والمدارس المهنية العامة من ناحية أخرى، وهذا التعاون منظم قانونياً، حيث تقوم الشركات والمصانع بتوفير التدريب اللازم للطلاب، بينما يتلقى الطالب المعرفة النظرية الأكاديمية بالمدارس المهنية (Greinert ، 2014 ، p23)

كما يعرف أيضاً التعليم والتدريب المهني المزدوج بأنه تعليم لإعداد العمالة الماهرة في القطاعات الصناعية، ويتم ذلك عن طريق تلقي المتدرب تدريباً عملياً على إحدى المهن داخل الورش والمصانع لمدة أربعة أيام أسبوعية، بغرض تنمية المهارات الأدائية، على أن يتلقى المواد النظرية (الثقافية والفنية لمدة يومين أسبوعياً داخل فصول ومعامل المدرسة، ويتم ذلك خلال ثلاث سنوات دراسية متصلة. (سالم ، 2017 ، ص 65) ويعرف أيضاً بأنه ذلك النمط من التعليم الذي يسير في خطين متوازيين، يتمثلان في المصنع، والمدرسة حيث يحصل المتدربون على الجانب العملي من تعليمهم، والمرتبب بالإعداد في تخصص أو مهنة معينة في المصنع، بينما يدرسون الجانب النظري في المدرسة. (Hesser ,2018,p.49)

وعليه فنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج في مصر هو أحد المشاريع الإصلاحية لتحسين مخرجات التعليم الفني، من خلال برنامج تعاون في ألماني مصري ممول من الحكومة الألمانية، وبدعم من المنظمة

ثانياً: أهداف نظام التعليم والتدريب المزدوج

لقد حدد البعض أهداف التعليم والتدريب المهني المزدوج بصفة عامة فيما يلي :
مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (Chatzichristou,)
(2006,p59)

تحقيق المسؤولية الإجتماعية، من خلال المشاركة بين القطاع الحكومي وأصحاب القطاع الخاص

- وفي مصر يهدف نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج في مجمله إلى " توفير طبقة من العمالة الفنية المدربة تدريباً علمياً وعملياً على وسائل الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة المتقدمة، وبما يتماشى مع احتياجات المصانع والمجالات الإقتصادية الأخرى وسوق العمل عموماً، مما يتيح فرص عمل مؤكدة للشباب سواء داخل أو خارج مصر" (قرار وزاري رقم ٦٢، ٢٠٠٧).

-وتعلن للمعلمين معايير قياس الأداء التي تطبق بشأنهم ,ويجب إخطار المعلمين الحاصلين على تقدير أداء دون المتوسط أوضعيف بأوجه النقص في الأداء طبقاً لنتيجة القياس الدوري أولاً بأول (قرار رقم (139)لسنة 1981لسنة 2007)
تعريف التعليم المزدوج :تعليم مهني نظامي (مواد تطوير ثقافية وفنية داخل المدارس) وتدريب (تطبيق عملي داخل المنشأة التدريبية) كتحضير مبدئي أساسي لمهنة معينة ، وذلك لتوصيل المهارات الفنية والمعارف والكفاءات الضرورية لمساعدة المتدرب على اكتساب الخبرة المهنية الضرورية.(وزارة التربية والتعليم 2022، ص2).

ثالثاً: مزايا نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج

تتضح مزايا التعليم والتدريب المهني المزدوج من خلال ما يحققة من فوائد وعوائد على جميع الأطراف المشاركة من الحكومة في الدولة)، والقطاع الخاص، والطلاب، ويمكن تحديد هذه المزايا من خلال مايلي:

أ- المزايا التي يحققها نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج للدولة :

يساعد التعليم والتدريب المهني المزدوج في تحقيق بعض العوائد للدولة الحكومة منها:

- تحقيق التكامل بين إمكانات الشركات وإمكانات المؤسسات التعليمية الحكومية ، وتعاضد أنشطتها؛ لتخريج طلاب على مستوى تأهيل عالي .
- تخفيف العبء المالي على المؤسسات التعليمية الحكومية في توفير التعليم التقني للطلاب، وذلك عن طريق تحمل الجهات المستفيدة من الشركات والمؤسسات لجزء من التكلفة.
- تحمل القطاع الخاص الجانب الأكبر من أعباء التدريب، حيث يتم تدريب الطلاب داخل شركات ومصانع القطاع الخاص. (Nurkh، & others ،2018,p.245، alyeva)
- إنخفاض نسبة إشغال فصول المدرسة إلى 3.33 %، حيث يحضر الطالب أسبوعان في المدرسة، وبالتالي يؤدي إلى إنخفاض نسبة استهلاك الخامات، والعد اليدوية، والطاقة ، وتكلفة أجور المدرسين للفصل الدراسي، وأجور الخدمات.
- خفض نسبة التسرب من التعليم الفني، وتحقيق مكانة اجتماعية أفضل.
- المساهمة في تناسب إعداد الخريجين مع احتياجات سوق العمل.
- مواءمة المهارات المكتسبة للطلاب مع احتياجات سوق العمل.
- رفع مستوى الكفاءة النوعية لخريجي التعليم الفني. (الفرحاني، ومصطفى، ٢٠١٩ ص٣٠٨).
- إكساب الخريج لقيم العمل المنتج مثل (احترام الوقت، التعاون، الانضباط ، تحمل المسؤولية).
- الاستجابة لمطالب الدولة في توفير تعليم في مرتبط بالاحتياجات الوظيفية العملية.

- الاسهام بشكل فعال في توظيف الخريجين، مما يساعد في تخفيض نسبة البطالة.
- المزايا التي يحققها التعليم والتدريب المهني المزدوج لأصحاب المصانع والشركات المشاركة يسهم نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج في تحقيق العديد من الفوائد لأصحاب القطاع الخاص المشاركة في المشروع منها
- الاعتماد على المتدربين في الإنتاج والصيانة أثناء فترة التدريب (عمالة منخفضة التكاليف).
- الحصول على العمالة المدربة، وسد احتياجات المصنع أو المؤسسة من العمالة المدربة التي لا تتوفر بسهولة في العمالة المصرية.
- الحصول على عمالة ماهرة في التعامل مع الماكينات، وتشغيلها، واصلاحها، وصيانتها.
- توفير وقت وتكاليف وتدريب العمالة غير المدربة.
- تجنب المخاطر التي تسببها العماله غير المدربة.
- تجنب تأرجح العمالة بتعويضها بأخرى مدربة ارتبطت بماكيناته، وتم التدريب عليها بمصنعه
- توفير العمالة المدربة تكاليف الصيانة القائمة على الأعطال نتيجة عدم الخبرة ووقت توقف الماكينات.
- ضمان ولاء هذه العمالة له، حيث نشأت بمصنعه، وتطبعت على إدارته .
- زيادة القدرة على التنافس، وتحسين الفرص في سوق العمل.
- زيادة إنتاجية المتدربين وخفض تكلفة العاملين الجدد.
- وضع هيكل أجور أكثر استقرار .

ب- المزايا التي يتمتع بها الطالب بنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج :
 حدد بركات وآخرون (بركات ، عبداللطيف 2012) ما يتمتع به الطالب في نظام
 التعليم والتدريب المهني المزدوج من المزايا منها :

- يحزر عقد بين الطالب والمؤسسة أثناء فترة التدريب لتنظيم العلاقة بينهما.
- يمنح الطالب مكافآت مالية شهرية خلال فترة الدراسة، تحدد بمعرفة المؤسسة أو المصنع.
- يوفر للطالب التعرف على أحدث الماكينات والأجهزة في مجال التخصص.
- يوفر للطالب المناخ الحقيقي للعمل داخل المصنع أو المؤسسة، مع وجود فرصة للعمل على خطوط الإنتاج طوال مدة الدراسة.
- توفر بعض الشركات والمصانع وسيلة انتقال مناسبة للطلاب من أماكن التجمعات إلى أماكن العمل.
- لا يزيد عدد الطلاب في الفصل الدراسي الواحد عن 24 طالب/ طالبة، مما يوفر مناخ تعليمي أفضل من التفاعل والمشاركة.
- يمكن للطلاب نقل تجربتهم في مواجهة المشاكل العملية من بيئة العمل إلى داخل الفصل الدراسي، واختبار مدى ملائمة ما يتلقونه من تعليم نظري للواقع العملي
- يتمتع الطالب بأولوية التعيين بالمصنع أو المؤسسة عند الاحتياج لعمالة ذات مهارة عملية عالية.

يمنح الطالب عند تخرجه ؛ شهادة دبلوم المدارس الفنية لنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج ، وشهادة من مكان التدريب، وأخرى من جمعية المستثمرين.

رابعاً: أنماط التعليم والتدريب المهني المزدوج :

تتعدد أنظمة التعليم والتدريب المهني المزدوج من حيث علاقة المدرسة الثانوية الفنية بالمؤسسة التي يتدرب بها الطالب، وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي :

النمط الأول: نظام المدارس المستقلة، وفي هذا النمط تكون المدرسة بأكملها تعمل على نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج

النمط الثاني: نظام الفصول الملحقة على نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج، في هذا النمط تكون بعض الفصول بنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج ملحقة على مدارس التعليم الفني، وفي النمط الأول والثاني يكون نظام الدراسة فيه عبارة عن يومين بالمدرسة حيث يدرس فيهما الطالب الجانب النظري، وأربعة أيام بالمصنع أو المؤسسة لدراسة الجانب العملي. (عبد الرزق شاكر 2017، ص279).

النمط الثالث: نظام مدارس داخل مصنع أو مؤسسة أو مزرعة أو منشأة فندقية، وفي هذا النمط فإن الطالب بالمدرسة داخل مصنع ، يدرس ويتدرب، وفقا للبروتوكول الموقع بين وزارة التربية والتعليم وأصحاب المصانع، والشركات، ويتم تدريب الطلاب داخل المؤسسة تدريباً فنياً متخصصاً على فرصة تدريب حقيقية على أحدث الماكينات وخطوط الإنتاج في محاكاة واقعية ينتج من خلالها فنيين مؤهلين على احتياجات سوق العمل، بالإضافة الى دراسة المواد النظرية في فصول مخصصة لذلك أيضاً داخل المصنع ، ويمنح الطلاب مكافأة مالية لتحفيزهم.

النمط الرابع: وهو المصنع داخل مدرسة، وهو تطوير لفكرة المدرسة المنتجة ومشروع رأس المال، ليتم إقامة مشروع في المدارس التابعة للتعليم الفني، وفقاً للتخصصات المختلفة، وهو نوعاً من التعليم والتدريب المهني المزدوج داخل المدرسة ذاتها، مثل إقامة مراكز خدمية، وورش صيانة للأجهزة المنزلية والسيارات، لتسهم بقوة في تدريب الطلاب على تخصصهم، وتحفيزهم مادياً، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتحسين دخل

معلمي التعليم الفني بصورة منفصلة عن الموازنة العامة للدولة، وهذا النظام لم يتم تطبيقه في مصر.

خامسًا: أساليب إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج :

من أبرز الأساليب الحديثة المستخدمة في إدارة أداء (مصطفى يوسف

(2016,ص44)

أ/تمكين العاملين : يحظي مفهوم تمكين العاملين باهتمام بالغ من المهتمين بتطوير الفكر الإداري ,وتشير أدبيات الإدارة إلى أن فاعلية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء مرؤوسيهم أكثر من أدائهم كأفراد ,وذلك نتيجة لتحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى مايسمي بالمنظمة الممكنة ,فتمكين العاملين استراتيجية تنموية نابعة من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة بهدف تحسين المستمر والاستغلال الأمثل للكفاءات (نور الهدي ,2006, ص27). أنه تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة ,وثقة الفرد بقدرته علي أداء أعماله والمهام الموكلة إليه بفاعلية وجدارة مقابل ثقة المؤسسة بأن أداء الفرد منسجم مع الأهداف التنظيمية والذي ينعكس مع المخرجات بطريقة إيجابية (المغربي ، محمد الفاتح ، 2016م ص 54). ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن تمكين العاملين هو أسلوب يعتمد على إشراك الموظفين في إدارة المنظمة وتحمل المسؤولية فهذا عامل مهم في تطويرالمنظمة وتحقيق أهدافها حيث يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم

خطوات تمكين العاملين فهي كالتالي :

- 1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير وقد يرجع السبب إلى تحسين خدمة العملاء,ورفع مستوى الجودة
- 2- التغيير في سلوك المديرين من خلال التخلي عن بعض السلطة المرؤوسين

3- تكوين فرق العمل فمن الأفضل أن يعمل المرؤوسون بشكل فرق عمل لأن أفكارهم وقراراتهم تكون أفضل من كونها منفردة

2- إعادة الهندسة: تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (مصطفى يوسف, 2016, ص46), يتضح من تعريف إعادة الهندسة أن هناك عناصر أساسية لإعادة الهندسة تتمثل في (نور الهدي, 2005, ص39):

-إعادة التفكير في الأساسيات وذلك من خلال طرح الأسئلة لماذا نقوم بهذا العمل

-إعادة التصميم الجذري: فالتغيير يكون من الجذور وليس سطحياً، وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة وإنما التخلص من القديم تماماً وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة للعمل

-العمليات : وذلك بدراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق المرونة

سادساً: معايير جودة الأداء المعلم في مصر

اقتضى إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد وضع مجالات ومعايير ومؤشرات وممارسات في صياغة واضحة قابلة للقياس من خلال مقاييس التقدير التي تحقق العدالة والموضوعية، وتتسم بالمرون والقابلية للتطوير المستمر وذلك لقياس جودة المؤسسات التعليمية كمتطلب أساسي لاعتمادها (محمود حافظ, 2012, ص112)

وقد تم بناء وثيقة المعايير من خلال مجاليين رئيسيين المجال الاول خاص بالقدرة المؤسسية ويقصد بها تحقيق جودة المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد

والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وامكاناتها البشرية، وهذا المجال الرئيس اشتمل على مجموعة من المجالات الفرعية هي رؤية المؤسسة ورسالتها، الحوكمة والقيادة، الموارد البشرية (جمهورية مصر العربية 2011، ص8)

وتأسيساً على ما سبق فإن أداء المعلم يركز على البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل المتاحة لهم انطلاقاً من وجود هدف محدد أما عن أبعاد أداء المعلم تتمثل في (عبد العليم، 2015، ص124)

البعد التنظيمي: ويقصد به مجموعة الطرق التي يعتمد عليها المعلم من أجل تحقيق أهداف المدرسة ومن ثم يكون لديه معايير يتم على أساسها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمد وتأثيرها على أدائه

البعد الاجتماعي: ويشير إلى رضا الأطراف المعنية بالمدرسة عن أداء المعلم عبر الجهود الذي يبذله داخل الفصل وخارجة من أجل تربية الأجيال وهذا يفرض على المعلم التركيز على جودة الانجاز في تحقيق الهدف مع تجويد العمل التربوي ذاته من أجل إتقان عملية التربية المتكاملة للأجيال في إطار مناخ اجتماعي يسوده الود والألفة بين كافة العناصر البشرية داخل المدرسة بعيداً عن الصراعات أو التصادمات أو الأزمات وغيرها.

المحور الرابع مقترحات تطوير إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء المعايير الاتحاد الأوروبي .

من خلال استعراض وتحليل الأدبيات وبعض الدراسات السابقة والواقع يمكن استخلاص بعض **لتطوير** إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم على ضوء المعايير الاتحاد الأوروبي المقترحات كما يلي:

-وضع الخطط والبرامج والاليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين للتغيير، وتعبئتهم للتحول نحو التنمية المهنية من خلال معايير الاتحاد الأوروبي.

- تدريب المعلمين بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج بهدف رفع مستوياتهم وتحسين أدائهم بصورة أفضل.
- تطوير دور إدارة أداء المعلم بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في بما يتلائم مع طبيعة عمله وحسب الظروف والامكانيات المتوفرة لديه .
- توفير تخصصات علمية جديدة تواكب متطلبات العصر وتوفير المناخ المدرسي الملائم لتلك التخصصات.
- تنمية الجوانب التكنولوجية وأدوات التواصل وأساليب التعليم عن بعد وذلك بتدريب المعلمين عليها كي تصبح هذا الوسائل داعمة للتعلم وفاعلة .
- التوسع في استخدام تقنية المعلومات والاتصال ببناء أسس العلوم والتكنولوجيا وإدخالها في العملية التربوية لتطوير عملية التواصل والاتصال والتعلم عن بعد، وتهيئة المعلمين والمتعلمين لاستفادة من هذه الإمكانيات.
- إعطاء مجال إكساب المعلمين المهارات في معالجة المشكلات التي تعترضهم جانب أكبر من الاهتمام.
- توفير الدعم الفني والمالي اللازمين لتطبيق سياسة إدارة أداء المعلم.
- تبني ثقافة التحسين المستمر ونشرها.
- التطوير في الأساليب المستخدمة في متابعة المعلم .

قائمة المراجع العربية والأجنبية

1. إسماعيل، حنان أحمد. (2021) الإنتماء المهني للمعلم وتحسين فعالية الأداء المدرسي، رؤى وتوجهات، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، (172).
2. إبراهيم، الهاشمي. (2020) جودة الحياة في ظل رؤية المملكة 2030 وعلاقتها بالأمن الفكرى لدى طلاب جامعة تبوك، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع175، ص175.
3. الاتحاد المصرى لمقاولي لتشييد والبناء (٢٠٠٩). برنامج مبارك كول، القاهرة. 48.
4. السلمي، على (1998) تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دارقباء للطباعة والنشر.
5. السلمي، على. (2007) إدارة التغيير نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، مكتبة غريب.
6. الفرحاتى، محمد عطية محمد، مصطفى، نصر مصطفى، و محمد، يمان خليل براهم)
7. قرار، (٢٠١٩). المهارات المطلوبة لطلاب التعليم الفني قسم الطباعة والتغليف الموكبة سوق العمل المصرى، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، ع (١٣)، مج4.
8. المغربي، محمد الفاتح: اصول الادارة والتنظيم دار الجنان للنشر والتوزيع عمان والاردن 0 ص 54. 2016م.
9. الهادي، شرف إبراهيم (2013) إدارة تغيير المؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم العالي، ع11، مج،
10. القطان، وائل محمود (2016) تطوير إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، غير منشورة) كلية التربية جامعة الزقازيق

11. أبو العنين، أيمن السيد محمد(2018) التعليم المزدوج مدخل لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات ،رسالة ماجستير غير منشورة (كلية التربية (جامعة المنصورة).
12. عاشور، أحمد صقر: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2003، ص50
13. بيومي محمد ضحاوي ،وسلامة عبد العظيم (2009) التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم ،القاهرة ،دار الفكر العربي.
14. مخلص،دلال عبد القادر (2011) نظام مقترح لإدارة أداء المشرفين والمشرفات بإدارات الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية،رسالة دكتوراه ، غير منشورة ،كلية التربية جامعة عين شمس.
15. مخلوف ،الشيءاء محمد السيد (2019) تقييم أداء المدارس الثانوية الصناعية نظام الخمس سنوات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (كلية التربية ، جامعة قناة السويس).
16. مراس ،عبد الرزق شاکر (إبريل ٢٠١٧). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية النظام التعليم الثانوى الفني الصناعي النوع في جمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ع(٢٩).
17. محمود حافظ(2012) مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية ،دار العلم للنشر والتوزيع
18. عثمان ،عبد العظيم .(2010)واقع البيئة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ،المركز القومي للمناهج والبحث التربوي ،مج 11، ع 21 .

19. على، أميرة عبدالله حامد (2020) دور مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في تحسين كفاءة خريجي التعليم الثانوي الصناعي: دراسة حالة مدرسة إنديجو الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج " **المجلة التربوية** ، ج78 ، جامعة سوهاج - كلية التربية.
20. خلفية عبد الفتاح وشيرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد (١٢)، ٢٠١٣، ص٥٩٩.
21. محمد دبر (2017) أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ع9.
22. محمد، إسماعيل السيد عثمان (2013) معايير أداء المعلم بمصر في ضوء التوجهات المعاصرة وتصور مقترح لتفعيلها، رسالة دكتوراه، غير منشورة كلية التربية جامعة الأزهر.
23. مهنناوى أحمد غنيمي: (2014) دور التعليم الثانوى الفنى المزدوج فى اكساب طلابه ثقافة ريادة الاعمال لمواجهة متكاملة البطالة فى مصر، بحث منشور فى مجلة دراسات عربية فى التربية فى علم النفس، محلية التربية، جامعة بنها، ع(52) - ج2.
24. مهنناوي، أحمد غنيمي (٢٠١٩). دور التعليم الثانوى الفنى لمزدوج فى إكساب طلابه ثقافة ريادة الأعمال لمواجهة مشكلة البطالة فى مصر، "مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، ربطة التربويين العرب.
25. مصطفى يوسف كافي (2016) إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
26. مهدي على الوحيد (2012) دور عمليات إدارة الأداء فى تمييز المنظمات، ومجلة الإدارة والاقتصاد، مج 36 ع 96.
27. نور الهدي توكل (2006) تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير، التنمية الإدارية، مصر، مج 26، ع 111.

28. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري التعليم (2017) كتاب السياسة والتخطيط، المدارس المهنية، مشروع" تبادل المعرفة لتطوير وتنفيذ مشروعات الخطط التنفيذية في مصر"، القاهرة.
29. وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (162) لسنة 2011 بشأن القواعد والاجراءات والضوابط ونظم التقويم والتدريب المهني المزدوج نظام السنوات الثلاثة (جميع المهن)، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2022
30. وزارة التربية، دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة، مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت ٢٠١٠، ص ٦٨.
31. يوسف عبد المعطي مصطفى (2016) الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ط.4.
32. يوسف على (2010) : الهندسة القيمة ودورها في ترشيد الموارد العامة والخاصة، ومجلة بحوث اقتصادية عربية، مصر مج (17)، ع(51).
33. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرر وزاري رقم 67 لسنة (2007) بشأن لقواعد والإجراءات والضوابط ونظم التقويم والتدريب المهني المزدوج نظام الثلاث سنوات وجميع المهن.
34. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم،(2011) قرار وزاري رقم ١٩٢ لسنة بشأن القواعد والإجراءات والضوابط ونظام التقويم والتدريب المهني المزدوج نظام لثلاث سنوات (جميع المهن).
35. _____، مجلس الوزراء القانون رقم 2840، بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139، لسنة 1981، العدد 291، 205، 2007
36. _____، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، 2011،

37.وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (162) لسنة 2011 بشأن القواعد والاجراءات والضوابط ونظم التقويم والتدريب المهني المزدوج نظام السنوات الثلاثة (جميع المهن)، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2022

37-Armstrong Michael:performance Management Key Strategies and practical guidelines,3rd edition,2006

38-Aihua Wang: Dual System and Progressive Education: What Can China Learn from the U.S. and Germany's Vocational Education Systems?، Ph. D.، Thesis، college of education، the florida state university، 2011.

39-Siti Rafiah Abd Hamid – Others : Teaching Quality and Perforintnce Amon Experienced Teachers in Malaysin ،Autralian Journal of Teacher Education، V (37) . n (11) . Malaysia، Novembr 2012

40-Regula Geel: Dual Education and Career Consequences، Ph. D. dissertation، University of Zurich، Faculty of Economics ، 2016.

41-Bliem ,& others (February 2014). "Success Factor for The dual VET The business Transfer". Know-How for Possibilities System: Development Institute of the Austrian Fedral Economic,wien, 1-165.

42-Christof, Julia Pintsuk (2019). Innovtive Training Programmes for Dual Education in The alpine Space, Best Practice Collection Report, New Design University, Austria.

43-Cockrill, Antje (1997). Vocational Education and Training in Germany The dual System and Stage Training, Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, 11-14 September, University of York

44-Greinert, Wolf Dietricb (2014). European Vocational Training Systems some Thoughts on the theoretical Context of their Historical Development, Vocational Training European Journal, Belgium, No(32), May- August, 1-100.

45-Hesser, Wilfried (2018). Implement of adual system of Higher Education with Foreign Universities and Enterprise, Hamburg, Helmut Schmidh University

46-Maria Arujo and Paulo Sampaio:the Path to excellence of the the portugues organisations recognized by the EFQM model"**Total Quality Management,2014,Vol,25,NO,5,p434**

47-Maria Arujo and Paulo Sampaio:the Path to excellence of the the portugues organisations recognized by the EFQM model"**Total Quality Management,2014,Vol,25,NO,5,p434**

48-Michalska,J: Using the EFQM excellence model to the P rocess assessment Journal of Achieve ments in Materials and Manufacturing Engineering(2008) , Vol , 27,Issue ,p205

49-Nurkhalyeva, Dulpariz & others (September 2018). "Problems and Prospects for the Formation of Dual - Education Model in the Kazakhstan", Journal of Design, Art and Communication, No (10),2453-2463.

50- Paul, W, Implementing the **European Foundation for Quality Management Excellence Model ,Washing ,D.C,USA2002,pp 1-18**

51-Peter Damlund Koudahl: Vocational education and training: dual education and economic crises, Procedia Social and

Behavioral Sciences, NO. 9 2010. <https://www.sciencedirect.com>

Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB): Training regulations and how they come about, Federal Institute 53-for Vocational Education and Training, Bonn, 2017, Germany.

Available at: <http://www.fei.org.eg/index.php/ar/committees-1-ar/3456technical-edu-committee-training>

Available at: http://www.tasheed.org/ar/DynamicPages.aspx_id.3046

54-Hernandez, J (2021) Total quality management in education: The application of TQM in a Texas school district. U.S.A.

55-The officialwebsite of EFQM(theEuropean foundation for Quality Management),Model Criteria, Aavailable on line at :<http://www.efqm.org/efqm-model/criteria>,(Accessed:4/1/2023

56- The Free Encyclopedia ,Available at

[https://en.Wikipedia.org/wikipedia.org/Wiki/EfQM Excellence Model](https://en.Wikipedia.org/wikipedia.org/Wiki/EfQM_Excellence_Model)(Accessed:4/1/2023

Accessed:4/2/2023[https://hrdiscussion .com /hr46567](https://hrdiscussion.com/hr46567) -57 انترنت

4/2/2023 [http://kenanon line.com/users/ahmedkordy/posts/253332](http://kenanonline.com/users/ahmedkordy/posts/253332) انترنت58