



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## **Requirements for Developing the Administrative Performance of Private School Principals in the Kingdom of Saudi Arabic Based on the Standards of the European Foundation for Quality Management Excellence Model**

**PhD. Saad bin Mohammed bin Saad Al Darwish**

Department of Foundations of Education Major in (Comparative Education and Educational Administration) Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

[Saad150535@gmail.com](mailto:Saad150535@gmail.com)

**Prof. Soheir Ali El-Geyar**

Professor of Foundations of Education Major in Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

[sohairelgayar@yahoo.com](mailto:sohairelgayar@yahoo.com)

**Prof. Fathi Mohamed Abunaser**

Professor of Educational Administration Faculty of Education, King Faisal University, Kingdom of Saudi Arabia

[F.abunaser@squ.edu.com](mailto:F.abunaser@squ.edu.com)

**Dr. Sahar Mostafa Ahmed**

Lecturer of Foundations of Education Major in Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

[Sahar\\_mostafa@women.asu.edu.eg](mailto:Sahar_mostafa@women.asu.edu.eg)

Receive Date :29 October 2024, Revise Date: 8 January 2024,

Accept Date: 10 January 2024

DOI: [10.21608/buhuth.2025.332317.1770](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.332317.1770)

Volume 4 Issue 12 (2024) Pp. 216 - 244.

### **Abstract**

The research aims to identify the theoretical foundations for enhancing administrative performance in educational institutions, clarify the features of the European Excellence Model and its relevance to the administrative performance of private school principals in Saudi Arabia, examine the current state of administrative performance in private schools, and outline the necessities for its development. Using a descriptive methodology, to identify the theoretical foundations of performance development and shed light on the European model for developing administrative performance in Saudi private education schools in order to reach the requirements for developing administrative performance in these schools. the study identified a set of key requirements for improving administrative performance in private schools, based on the European model. These requirements include organizational, human, skill-based, technological, administrative, and financial aspects. Which is represented in the ability to apply rules and laws and the actual use of tools and methods of change and achieving development goals in schools, developing human resources and investing their intellectual and creative energies. The study suggests future research on selecting appropriate management styles for private schools and involving teachers and administrators in decisions related to development and improvement The study recommends spreading the culture of excellence as an entry point for developing administrative performance in private schools. And creating an encouraging and supportive culture for excellence by supporting senior leadership, resisting the culture of change, and moving towards a culture of excellence, and the necessity of qualifying human resources and caring for their development and care.

**Keywords:** Requirements, Developing Administrative Performance, Private Education Schools, European Excellence Model

## متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية على ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز

سعد بن محمد آل درويش

باحث دكتوراه – قسم أصول التربية (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

كلية البنات – جامعة عين شمس – مصر

[Saad150535@gmail.com](mailto:Saad150535@gmail.com)

أ.د/ فتحي محمد أبو ناصر

أستاذ الإدارة التربوية- كلية التربية

جامعة الملك فيصل- المملكة العربية السعودية

[F.abunaser@squ.edu.com](mailto:F.abunaser@squ.edu.com)

أ.د/ سهير على الجيار

أستاذ أصول التربية- كلية البنات

جامعة عين شمس- مصر

[sohairelgayar@yahoo.com](mailto:sohairelgayar@yahoo.com)

د/ سحر مصطفى احمد

مدرس أصول تربية- كلية البنات

جامعة عين شمس- مصر

[Sahar\\_mostafa@women.asu.edu.eg](mailto:Sahar_mostafa@women.asu.edu.eg)

### المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد الأسس النظرية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وتوضيح ملامح النموذج الأوروبي للتميز وعلاقته بالأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية، وفحص الواقع الحالي للأداء الإداري في المدارس الأهلية، وتحديد متطلبات تطويره. واعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ للتعرف على الأسس النظرية في تطوير الأداء وإلقاء الضوء على النموذج الأوروبي في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي السعودي من أجل التوصل إلى متطلبات تطوير الأداء الإداري بهذه المدارس، حيث توصلت إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لتحسين الأداء الإداري في المدارس الأهلية استناداً إلى النموذج الأوروبي. تشمل هذه المتطلبات الجوانب التنظيمية، والبشرية، والمهارية، والتكنولوجية، والإدارية، والمالية، والتي تتمثل في القدرة على تطبيق القواعد والقوانين والاستخدام الفعلي لأدوات وطرائق التغيير وتحقيق أهداف التطوير بالمدارس، وتنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية والإبداعية. وأوصى البحث بأجراء بحوث مستقبلية حول اختيار النمط الإداري المناسب لهذه المدارس، وإشراك المعلمين والإداريين في القرارات المتعلقة بالتطوير والتحسين. كما أوصى البحث بنشر ثقافة التميز كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأهلي. وإيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز من خلال دعم القيادة العليا ومقاومة ثقافة التغيير والتوجه نحو ثقافة التميز وضرورة تأهيل الموارد البشرية والاهتمام بتنميتها ورعايتها.

**الكلمات الدالة:** متطلبات- تطوير الأداء الإداري- مدارس التعليم الأهلي- نموذج التميز الأوروبي.

## المقدمة

جاءت مسيرة تطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية مؤكدة جملة من المفاهيم التربوية والتعليمية الحديثة، وتلك نقلة نوعية؛ حيث يأتي التعليم على أهم الأولويات الوطنية، والذي يمثل المدخل لتحقيق التقدم والتطور، وأحد دعائم الحياة الحديثة، وأن الوطن في حاجة متجددة لوضع التعليم وسياساته في إطار المستقبل تحقيقاً للأمال والطموحات، والمزيد من التقدم والإنجاز، وصولاً إلى مصاف الدول المتقدمة.

ولذلك أصبح تطوير التعليم ضرورة ملحة خاصة في سياق مجتمع المعرفة؛ حيث التأكيد على أن المعرفة قوة، في مجتمع يقوم على أساس إنتاج المعارف، ومن ثم يتميز بقدرته على المنافسة، ومواجهة التحديات، وهذا لن يحدث إلا بتطوير التعليم وتحديث منظومته من مختلف الجوانب، والذي يستلزم متطلبات شتى تتعلق بقضية التعليم، تبدأ بمشاركة مختلف القوى والنخب الاجتماعية والثقافية في صياغة تعليم المستقبل ومواجهة الطلب المجتمعي المتزايد واحتياجات التنمية الذاتية ودعم ترسيخ الثقافة القومية، وتوظيف التعليم لتعظيم الإنتاج والإنتاجية، وتوسيع الإدارة اللامركزية وحرية المدرسة والمعلم ومرونة المناهج (حسن شحاتة، 2015م، ص 26).

ويعتبر الأداء الإداري العنصر الحاكم لجودة المنظومة الإدارية وتميزها بمختلف أنشطتها في المؤسسات التربوية (عماد، 2015م، ص ص 32-30)، ويُعد تطوير الأداء الإداري ضرورة ملحة لتحقيق التغير الكيفي فيما يخص الممارسات الإدارية للتميز من: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والشرائط والموارد، ورضا العاملين والمستفيدين، وتحسين نتائج الأداء الرئيسة، وذلك حتى تتماشى مع المستجدات العالمية كونها أداة مهمة لقياس المستوى الذي وصلت إليه الخدمات التي تقدم للمستفيدين من الخدمات التعليمية (إيمان، خديجة، 2010م، ص ص 150-80).

ويشكل الأداء أحد أهم الممارسات التعليمية الإدارية التي تحتاج إلى منطق جديد يكفل عمليات التطوير والتجديد، وهناك ضرورة لإعطائه الأهمية المناسبة عند التخطيط لعمليات التطوير في المؤسسة التربوية، فمن خلاله تتمكن الإدارة من إعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المؤسسة التعليمية واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية بما يتفق مع قدراتها الفعلية مع إجراء تقييم لأوضاعها، فبدون إجراء تقييم للأوضاع سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة وقياس التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون بها (لينا، 2018م، ص 39).

إن تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة التميز يمكن أن يحقق إدارة متميزة تعود بالنفع على المجتمع والمستفيدين من خدمات هذه المؤسسات وعلى المجتمع بأسره؛ حيث تعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، وترتكز إدارة التميز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية، والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المميز. والتميز في الأداء الإداري يتطلب نوعين من الكفاءات، الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية، وتتمثل مؤشرات الكفاءة الداخلية في كل ما يتعلق بالمعلمين من تأهيل وثقافة ومشاركة، ورضا وانضباط وتفاعل، وكذلك كل ما يتعلق بالإداريين وما يتمتعون به من كفاءات وإنجاز للمهام وسلوك إيجابي ديمقراطي، وما يتعلق أيضاً بالطلاب من تحصيل وانتظام في الدراسة وتفاعل، أما الكفاءة الخارجية فتتعلق بالخريج وإلى أي مدى يكون على استعداد للانتقال من مرحله إلى المرحلة التي تليها كالنموذج الأوروبي والنموذج الياباني، وأيضاً النموذج الأمريكي الذي يعتبر من النماذج الرائدة لإدارة التميز؛ حيث يتسم بالتطوير المستمر (رشدي، 2008م، ص 58).

ويمثل النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي أحد النماذج العالمية المعاصرة لتقييم الجودة النوعية وتميز الأداء، وقد قامت بوضعه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (1992)، وهي منظمة غير ربحية تأسست في بروكسيل (Zink, 2000, P.3)، وتضم المؤسسة الأوروبية للجودة في عضويتها (700) عضواً من (50) دولة حول العالم (Akyuz, 2005)، وقد قامت المنظمة الأوروبية للجودة بتطوير جائزة لإدارة التميز للمؤسسات بالدول الأوروبية كإطار وأداة للتطوير الذاتي، والتي لاقت بعد ذلك انتشاراً واسعاً في القارة الأوروبية، وكثير من دول العالم (Karastathis and other, pp. 1-6)، وهو نموذج شامل يغطي جميع جوانب العمل في المؤسسة، وجميع العمليات التي تم بها على كافة المستويات الإدارية، ليتحقق التميز المؤسسي (martinez & suarte, 2016, pp 1-8).

كما يُعد هذا النموذج عملية منهجية ديناميكية تعطي نوعاً من التبصر في جميع الجوانب اللازمة لتحسين وقيادة المؤسسة نحو التنافسية، وأيضاً يوفر معايير نموذجية لتشجيع العديد من عناصر ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتنميتها في المؤسسات التعليمية (محمد جاد، 2015م، ص ص 15-17).

إن تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية، لأن فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على الأداء الإداري للمدرسة، ومدى وجود استراتيجيات وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة.

ويتضح مما سبق أهمية تطوير الأداء الإداري لمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية على ضوء مدخل نموذج التميز الأوروبي، وذلك بسبب أهمية هذا المدخل في إحداث التطوير في مجال إدارة مؤسسات التعليم على المستوى الإقليمي والعالمي، رغبة في تطوير الأداء الإداري بتلك المدارس للاستفادة منه في تحقيق الجودة والتميز لهذا القطاع التعليمي المهم بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة البحث وأسئلته

تُعد ظاهرة قصور الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات التعليمية من أبرز المعضلات التي تواجه المهتمين بقضايا التعليم والمسؤولين والقيادات التربوية والتعليمية بها، لما لها من آثار سلبية متعددة على إنتاجية العمل، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل العاملين والرؤساء، والذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا وضعف الدافعية للعمل، بالإضافة إلى أن كثيراً مما تعانيه المدرسة من مشكلات يكمن في عدم إدارة الوقت بطريقة فعالة، وتناقض رؤى القادة والإداريين التربويين حول أسلوب التطوير والتجديد (أحمد، 2013م، ص ص 194-199).

وتواجه المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية كثيراً من الصعوبات سببها الملابس اليومية والمرحلية التي تواجهها العملية التعليمية؛ حيث إن البيئة التنظيمية التي تتبناها الجهات الحكومية ذات العلاقة بالتعليم الأهلي غير مساندة لقطاع التعليم الأهلي (خالد 2013م، ص 83).  
وتتمثل مؤشرات المشكلة فيما يلي:

1. صدور اشتراطات مفاجئة للمستثمرين في قطاع التعليم الأهلي دون أن يتم إعطاء الفرصة الكافية لهم لترتيب استثماراتهم بشكل يتناسب ومتطلبات تلك القرارات من وزارات: التعليم، والعمل، والشئون البلدية، والتي حالت دون قيام شراكة فعالة مع قطاع التعليم الحكومي (عرفة، 2015م، ص 18).
2. تعاني المدارس الأهلية من صعوبات بسبب منع وزارة التربية والتعليم هذه المدارس من دفع رسومها إلا باشتراطات محددة، وموافقة مسبقة منها، وإلا تعرضت للعقوبات والإيقاف.

3. تواجه المدارس الأهلية صعوبات تتعلق بسياسات وزارة العمل في توظيف العمالة مثل المقابل المالي للعمالة الوافدة؛ حيث يتم دفع مقابل سنوي لمصلحة صندوق الموارد البشرية عن كل عام (وزارة التربية والتعليم، 2012م، ص 7).
  4. أشارت دراسة حميد عايض (2016) إلى أن التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية يعاني من صعوبات متجددة، ومشكلات متراكمة تعيقه عن أداء دوره (حميد، 2016م، ص ص 631-633).
  5. توصلت دراسة ابتسام عباس (2017) إلى أن نسبة من المدارس الأهلية تعاني من بعض الخلل في ممارسة المهارات الإدارية والفنية (ابتسام، 2017م، ص 3).
  6. أشارت دراسة حميد عايض (2020) إلى أن العملية الإدارية المتعلقة بالمعلم في مدارس التعليم الأهلي تحتل مكانة بارزة في سير العملية التعليمية، والذي يأتي في مقدمتها تقويم أداء المعلمين بطريقة متوازنة وعادلة لتحقيق الأداء المطلوب، وفي ظل كثرة الانتقادات الموجهة إلى الأداء الإداري للمديرين، فإن هذه العملية تحتاج إلى تركيزاً علمياً موجهة للكيفية السليمة في تطبيقها (حميد، 2020م، ص ص 128-168).
  7. أشارت دراسة محمد بن مبروك (2020) إلى أن التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية يعاني من مشكلات كثيرة أبرزها القصور في الأداء الإداري (محمد، 2020م، ص ص 1-4).
  8. توصلت دراسة أريج بنت إبراهيم (2020) إلى أن التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية يواجه عدداً كبيراً من الأزمات التعليمية والإدارية التي تعيق مسيرته نحو التقدم، كما أنه يتأثر بالأزمات التي تواجه المجتمع بشكل عام (أريج، 2020م، ص ص 208-210).
  9. اتضح من دراسة عبد الله الشمراني (2021) أن قطاع التعليم الأهلي يعاني من صعوبات تهدد دوره كمؤثر في الميدان التعليمي بالمملكة العربية السعودية كالتساهل والتسبب وعدم الانضباط، وكذلك عدم المصادقية في النتائج، وتدني رواتب المعلمين (عبد الله، 2021م، ص 3).
  10. أيضاً ويعمل الباحث بمدارس التعليم الأهلي حالياً، ويعايش ما تعانيه هذه المدارس من مشكلات تتعلق بالأداء الإداري.
  - وبناءً على ما سبق يتضح أوجه القصور والضعف للأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، وضرورة التصدي لمواجهة هذا القصور.
  - لذا يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:
  1. ما الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية؟
  2. ما واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية وما ضرورات تطويره؟
  3. ما ملامح النموذج الأوروبي للتميز، وما علاقته بالأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟
  4. ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز؟
- أهداف البحث:**
- هدف البحث إلى ما يلي:
1. تعرف الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.

2. الكشف عن واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية وضرورات تطويره.
  3. إلقاء الضوء على ملامح النموذج الأوروبي للتميز، وعلاقته بالأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
  4. التوصل إلى متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز.
- أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في جانبين:

1. الأهمية النظرية:
  - أ. يسهم البحث الحالي في تقديم المزيد من المعلومات حول موضوع الأداء الإداري لمديري المدارس بالمؤسسات التعليمية.
  - ب. يمكن أن يكشف هذا البحث عن بعض نواحي القصور في العلاقة بين وزارة التربية والتعليم وإدارة مدارس التعليم الأهلي، والتي يمكن معالجتها مستقبلاً أو من خلال البحث الحالي.
  - ج. قد تسهم نتائج هذا البحث في توفير قاعدة بيانات لتطوير الإدارات التربوية بصفة عامة.
2. الأهمية التطبيقية:
  - أ. يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث المسؤولين عن التعليم الأهلي في تطويره بما يحقق التميز لمدارس التعليم الأهلي.
  - ب. قد تفيد نتائج هذا البحث متخذي القرار في مواجهة الصعوبات التي تحد من عمل الإدارات المدرسية ومحاولة تحقيق جودة الأداء الإداري.
  - ج. يمكن أن يكون هذا البحث سبباً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في ضوء مداخل تميز أخرى تتناسب بشكل أفضل أو نفس المدخل مع تطويره ليتناسب مع واقع وثقافة وخصوصية المجتمع السعودي.

### حدود البحث

اقتصرت حدود البحث على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على معايير النموذج الأوروبي للتميز، ويرجع ذلك لأنه قد يكون النموذج الملائم للتطوير الإداري بالمؤسسات التعليمية بالسعودية، والتي تتمثل فيما يلي: القيادة، والاستراتيجية، والعاملون بالمؤسسة، والشرائط، والموارد، والعمليات، والمنتجات، والخدمات، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية، وعلى هذا فإن هذا النموذج يعتبر نموذج يعتمد على عنصر تميز القيادة في إدارة أية مؤسسة.

### منهج البحث

استخدام البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، ويتمثل في تكامل مجموعة من الإجراءات البحثية في توصيف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة به بهدف تنظيمها وتحليلها واستخلاص نتائج تساعد على فهم الواقع وتطويره (عبد الباسط، 2011م).

لذا اعتمد البحث على المنهج الوصفي للتعرف الأسس النظرية في تطوير الأداء وإلقاء الضوء على النموذج الأوروبي في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي السعودي من أجل التوصل إلى متطلبات تطوير الأداء الإداري بهذه المدارس.

وتم استخدام المنهج الوصفي في البحث الحالي من خلال جمع البيانات والحقائق حول واقع الأداء الإداري بالتعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، كما تم استخدامه في عرض مداخل التميز العالمية وتحديد المدخل المناسب للبحث الحالي (محمد، 2018م، ص 118).

### مصطلحات البحث

ورد بالبحث عدداً من المصطلحات يمكن تحديدها فيما يلي:

#### 1. متطلبات Requirements:

تعرف المتطلبات إجرائياً بأنها: مقتضيات، وأسس، وحاجات أساسية، وشروط لتحقيق تطوير الأداء الإداري.

#### 2. التطوير Developing:

يعرف بأنه جهد مخطط على مستوى الإدارة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية الإدارة من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمة في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية (حسن، 2011م، ص 108).

ويعرف البحث التطوير إجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحديث لبعض النظم القائمة واستحداث نظم جديدة في مجال إدارة مدارس التعليم الأهلي لتحقيق الأهداف المرتقبة.

#### 3. الأداء الإداري Administrative Performance:

هو الطريقة التي يحقق بها فرد أو مجموعة أو مؤسسة ما تضطلع به، وما تنطوي عليه هذه المهام من ممارسات وأفعال وأنشطة للقيام بهذا الأداء بشرط توفير المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة (المعجم الموحد لمصطلحات الاستراتيجيات التربوية والتعليمية، 2020م).

ويعرفه البحث إجرائياً بأنه: الممارسات والمسئوليات التي يقوم بها كل من القيادات الإدارية والإداريين بالتعليم الأهلي بمنطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

#### 4. مدارس التعليم الأهلي (التعليم الخاص) Special Education:

عرفتها لائحة تنظيم المدارس الأهلية بأنها: كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي (لائحة المدارس الأهلية، 1443هـ، ص 3). وعرفتها وزارة التربية والتعليم بأنها: "كل مدرسة أهلية حاصلة على ترخيص من الوزارة لتقديم خدمات التعليم العام، أو رياض الأطفال، أو التربية الخاصة، أو البرامج التعليمية الدولية (وزارة التربية والتعليم، 2012م، ص 47).

#### 5. النموذج الأوروبي للتميز European Excellence Model:

يعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه تطبيقاً لقياس وتقييم الجودة، وهو النهج المعروف بجوائز الجودة الأوروبية في جميع أنحاء العالم، كما أنه يمثل مركزاً للتنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة والخاصة القائمة على المعايير والمواصفات العالمية المطبقة في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (EFOM, 2021, Case Study) (<https://efqm.org/case-study/bmw.students>).

يُعد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) الأكثر شمولية وقبولاً في مجتمع الأعمال والقائمين على تحسين الأداء الإداري، وذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية، وكذلك لعناصره التقييمية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، مما أدى إلى استخدامه كإطار عام لإدارة الأداء.

كما يُعد هذا النموذج الأوروبي نموذج مرجعي للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق التميز بها، وهو إطار غير إلزامي، يستند إلى تسعة معايير تتدرج تحت مجالات التوجيه، والتنفيذ، والنتائج، وهناك علاقة

ديناميكية بين معايير الممكنات، ومعايير النتائج؛ حيث سيكون التميز في الممكنات مرئياً في النتائج (Medhurst & Richards, 2010, p 12).

### الدراسات السابقة والتعليق عليها

يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ويتم عرض كل دراسة من حيث الهدف منها، والمنهج المستخدم، والأدوات المستخدمة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها.

تناول البحث الحالي الدراسات التي تناولت النموذج الأوروبي، وعلاقته بالأداء الإداري، وقد تم ترتيب الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كما يلي:

1- دراسة: أفكار سعيد خميس (2017)، بعنوان: "تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسس الفكرية لمدخل إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والتعرف على أهم النماذج المستخدمة لإدارته على المستويين: الدولي والإقليمي، مع تحديد معايير إدارة التميز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، فضلاً عن التعرف على درجة توافر هذه المعايير في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها، مع بيان تأثير بعض المتغيرات مثل: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة، والإدارة التعليمية على استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (127) مديراً وعدد (764) معلماً.

وكانت أهم النتائج: أن توافر معايير إدارة التميز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي جاءت بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة، وقد جاء معيار: قيادة المدرسة في المرتبة الأولى، يليه معيار الشركات والموارد المتاحة، يليه معيار نتائج العملاء، ثم معيار سياسات المدرسة واستراتيجياتها، ثم معيار نتائج الأداء الرئيسة، يليه معيار الموارد البشرية بالمدرسة، ثم العمليات والخدمات، ثم نتائج المجتمع، وأخيراً جاء معيار نتائج العاملين في المرتبة التاسعة والأخيرة، كما أشارت النتائج إلى توافر معوقات تطبيق إدارة التميز بدرجة منخفضة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية.

2- دراسة: جمال أحمد السيسي، وآخرون (2019)، بعنوان: "الممارسات القيادية بجامعة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تقييمية".

هدفت الدراسة إلى تقييم الممارسات القيادية بجامعة السادات من منظور نموذج التميز الأوروبي EFQM، وذلك من خلال تعرف درجة أهمية الممارسات القيادية بنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر القيادات بجامعة مدينة السادات، وتعرف درجة توافر تلك الممارسات بالجامعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (45) من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بالجامعة. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الممارسات القيادية لمعيار القيادة بنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر القادة بجامعة مدينة السادات جاءت مهمة بدرجة كبيرة، إلا أن درجة توافر تلك الممارسات القيادية لنموذج التميز الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة.

3- دراسة: خالد محمد العنزي (2019)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز".

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.



وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (345) معلماً ومعلمة. وجاءت أهم النتائج مؤكدة على: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

4- دراسة: الشهري (2021)، بعنوان: "مدى تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء نموذج (EQFM)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء نموذج التميز الأوروبي ((European Foundation for Quality Management (EFQM)) المتعلق بالهدف، والرؤية الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة، وإشراك أصحاب المصلحة، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء، والتحول، وتصورات أصحاب المصلحة، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي) من وجهة نظر الإدارات المدرسية، استخدمت الدراسة أسلوب المسح الوصفي، وتم تطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك على عينة تمثلت في (78) من المديرين؛ حيث تكونت العينة من (39) مدير بالمرحلة الابتدائية، و(18) بالمرحلة المتوسطة، و(21) بالمرحلة الثانوية.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن تطبيق معايير التميز الإداري في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج من منظور الإدارة المدرسية كان عاليًا جدًا، واحتلت أبعاد الثقافة والقيادة المركز الأول يليها الهدف والرؤية والاستراتيجية، ثم مشاركة أصحاب المصلحة، ثم بناء قيمة مستدامة.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة اتضح اتفاق البحث مع متغيرات الدراسات السابقة في بعض الأوجه، وتحليل الاتفاق والاختلاف تبين ما يلي:

- أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
  - 1. استخدام الدراسات السابقة لنفس النموذج المستخدم في البحث الحالي وهو النموذج الأوروبي.
  - 2. اهتمام الدراسات السابقة بالممارسات الإدارية، وهذا يتفق مع البحث الحالي.
  - 3. اهتمت الدراسات السابقة بالتميز داخل المدارس، وهذا ما تناوله البحث الحالي.
- أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
  - 1. اهتم البحث الحالي بتحقيق التميز بالمدارس الأهلية وهي المدارس الخاصة، وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة.
  - 2. اهتم البحث الحالي بتطوير الأداء الإداري، وهذا لم تهدف إليه الدراسات السابقة.
  - 3. تم تطبيق البحث الحالي بالمملكة العربية السعودية، وهذا يختلف مع البحوث السابقة؛ حيث التطبيق كان في مصر والكويت.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
  - 1. استفاد البحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث.
  - 2. استفاد البحث من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري للبحث.
  - 3. استفاد البحث من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات البحث.
- أوجه التمايز من الدراسات السابقة:

يمتاز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه تناول تطوير الأداء الإداري لمدارس التعليم الأهلي في ضوء النموذج الأوروبي، كما تناول متطلبات هذا التطوير، وهذا ما يتميز به عن الدراسات الأخرى.

### خطوات السير في البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول- الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.  
المحور الثاني- ملاح النموذج الأوروبي للتميز وعلاقته بالأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

المحور الثالث- واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي، وضرورات تطويره.

المحور الرابع- متطلبات تطوير الأداء الإداري لمدارس التعليم الأهلي.

ويتناول البحث تلك المحاور على النحو التالي:

### الإطار النظري للبحث

يتناول البحث تطوير الأداء الإداري وإدارة التميز والنموذج الأوروبي، وذلك كما يلي:

المحور الأول: الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية:

انطلاقاً من التطورات السريعة التي ألقت بمزيد من التغيرات في كافة مناحي الحياة وبصورة غير مألوفة في مضمونها وصورها وانعكاساتها وتأثيراتها سواء الإيجابية أم السلبية على معظم المؤسسات والمنظمات، وبصفة خاصة المؤسسات التعليمية، مما أوجب عليها التعامل معها بحكمة ووعي للاستفادة من إيجابياتها وتجنب أخطارها، اعتماداً على معايير ومقومات الأداء الإداري المتميز الذي يتسم بالمعاصرة والاستدامة لتحقيق أهدافها واستشراف مستقبل أفضل لمؤسساتها ومجتمعاتها.

ومن ثم بعد تطوير الأداء الإداري استجابة لمناداة علماء الإدارة والقادة التربويين للاستجابة لمتطلبات العصر وتطوير المؤسسات التعليمية، والارتقاء بمهارات ومعارف وممارسات قياداتها لتحقيق التميز لمؤسساتهم والارتقاء بمجتمعاتهم، وذلك أن التطوير الإداري جزء من عملية ضخمة للتطوير والتعليم والتنمية في مجال التنمية البشرية، فالاستراتيجية والاستدامة سمة أساسية للعنصر البشري خاصة القيادات؛ لاكتساب المهارات والمعارف والأساليب والآليات التي يمكن من خلالها تطوير قدراتهم وإمكانياتهم وأداءاتهم لأداء وظائفهم ومهامهم بفاعلية وجدارة.

ويشار إلى التطوير على أنه: تحسين وتحديث وإدخال تجديدات ومستحدثات على العناصر العملية التربوية ورفع مستواها؛ بحيث تصبح أكثر وفاء وتحقيقاً للأهداف، وعملية التطوير في حقيقتها هي جهد طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، من خلال معالجة فعالة ومتعاونة لثقافة المؤسسة وقيمتها ومستوى أدائها مع تركيزها على ثقافة مجموعات العمل الرسمية أيضاً وقيمتها بمساعدة مستشار أو خبير، مستخدمين في ذلك نظريات وتكنولوجيات العلوم السلوكية الحديثة (حسن & زينب، 2011م، ص 108).

كما يقصد بتطوير الأداء الإداري مجموعة من التغيرات الإيجابية المرتبطة بالقيم التربوية والعملية والإدارية التي تحدث في نظام إداري تعليمي معين في مجتمع ما وزمان ما بهدف زيادة الفاعلية وتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية، ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي والإداري والتربوي والاقتصادي والثقافي المنشود في المجتمع، حتى يصبح هذا المجتمع أكثر مواكبة لمعطيات العصر (Goetsch & Davis & Stanley, 2006, p 30).

يتم تناول مفهوم تطوير الأداء الإداري، ثم عرض أبرز أسسه، وذلك فيما يلي:

أولاً- مفهوم تطوير الأداء الإداري:

إن تطوير الأداء الإداري عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط، يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات على مختلف أنواعها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة، تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واعٍ ومخطط وموجه للتغيير المنشود والمتفق عليه مع متطلبات المجتمع والتغيرات السائدة فيه (المعجم الموحد لمصطلحات الحكومة التربوية، مرجع سابق، ص 45).

ويتضمن الجهود المبذولة لمساعدة العاملين على الاستعداد للمستقبل، ويتم ذلك من خلال التعليم الرسمي وأسس ومبادئه، والخبرة الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية، وسمات شخصية القادة والمديرين في المؤسسات، خاصة التعليمية.

كما يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه: الجهد المخطط في نطاق المؤسسة بأكملها، ويدار من خلال الإدارة العليا لزيادة فاعلية النظام، ولتطوير مكوناته الرئيسية من المدخلات والعمليات المدروسة بالنظام، والتي تشمل (Abraham & Karns & Shaw & Mena, 2001, p 851) :

1. قدرة النظام على حل المشكلات.
2. الاستجابة للتغيير المستمر في القيم والمعتقدات، والتعامل مع مختلف المتغيرات.
3. محاولة تطوير مهارات العاملين وسلوكياتهم بما يتفق مع التطورات التقنية والمتغيرات المحيطة.

وقد يشار إليه على أنه العملية التي تؤسس لمعايير وتقويم الأداء، والتي تدعم الأهداف وتحققها (Coulter & Robbins, 2005, p29)، في حين يرى رأي آخر أن التطوير الإداري عملية منهجية يتم من خلالها تطبيق مبادئ العلوم السلوكية، وينصب التركيز على تحسين المؤسسة والتوجه نحو العمل لتحقيق النتائج (Kent, 2010, p6)، وهو العملية التي تؤكد على تدريب العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Bacal, 2012, pp3-4).

كما تم تناول مفهوم تطوير الأداء الإداري على أنه: تلك المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي، والقيام بها على الوجه الأكمل، والعمل على إنجاز الأعمال المطلوبة، لتحقيق أهداف المؤسسة وفق معايير محددة للأداء، والارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية التي تعبر عن الأداء الإداري بما يحقق تحسينه وحل مشكلاته بطرق مبدعة، وتبني الأفكار الجديدة للحصول إلى نتائج أداء مميز (نبيل، 2014م، ص 179).

كما أشارت إليه إحدى الأدبيات بأنه: النظام الذي تقوم المؤسسات التعليمية من خلاله بوضع الأهداف، وتحديد معايير الأداء، وتعيين العمل وتقييمه وتقديم ملاحظات الأداء وتحديد احتياجات التدريب والتطوير وتوزيع المكافآت (Armstrong & Taylar, 2015, p 10).

وتطوير الأداء الإداري هو خطط وجهود المؤسسات التعليمية لتحسين الأداء من خلال استخدام معلومات الأداء الكمية والخططة الاستراتيجية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن توجهات مثل الكفاءة والفعالية والمساءلة (Jongho, 2018, p 5).

وبناءً على ما سبق فإن تطوير الأداء الإداري يشير إلى أهمية تغيير ثقافة الإدارة والتحول في أنظمة العمل والتركيز على معايير الأداء وتقييمه، وتوافر برامج لتدريب العاملين في جميع المستويات الإدارية، والبحث عن مواطن القوة بالمؤسسة وتطويرها والتأكيد عليها.

مما سبق يمكن التعليق على المفاهيم المختلفة لتطوير الأداء الإداري فيما يلي:

- أ. أن معظمها يركز على مسئولية جميع المستويات الإدارية في تطوير الأداء الإداري وخصوصاً الإدارة العليا.
- ب. أن تطوير الأداء الإداري مرتبط بالعمليات الإدارية الرئيسة للمؤسسات التعليمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها.
- ج. إن تطوير الأداء الإداري يتم عن طريق القيام بالمهام والمسؤوليات والواجبات بكفاءة وفاعلية، وطبقاً لمعايير تتفق مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العالمية والمحلية.
- د. إن الدافع وراء تطوير الأداء الإداري يأتي غالباً من المستفيدين من المؤسسة والعاملين بها والاستجابة لمتطلبات المجتمع.

ثانياً- أسس تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية:

- تتمثل أسس تطوير الأداء الإداري فيما يلي (على، 2008م، ص 179):
1. تحديد الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل.
  2. اختيار الأفراد المؤهلين وإعدادهم وتدريبهم على طرائق أداء تتناسب مع طبيعة العمل.
  3. توفير أدوات الأداء التقنية والمادية.
  4. تصميم العمل بطريقة علمية وتحديد الأداء المطلوب ووضع توقعات عادلة للنتائج بعد التنفيذ.

5. متابعة الأداء وملاحظته باستمرار وعلى نحو دوري.
6. اتخاذ نتائج الأداء كمرجع أساسي في توجيه الأداء.
7. اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود فجوة أو انحراف عن الأهداف وخطة العمل من جانب القيادات التعليمية.

8. رصد النتائج في ضوء الأهداف والخطط والمعايير المحددة.
  9. تقييم الأداء لتحديد الفجوة بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي.
  10. تقويم الأداء باستمرار في ضوء النتائج.
- يتضح مما سبق أن تطوير الأداء يتحقق من خلال مجموعة من الأسس من أهمها التكامل بين المستويات الإدارية، والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، كما يتسم أيضاً بالاستمرارية من خلال المتابعة والتقييم والتقويم والنظرة إلى المستقبل من خلال التطوير المستمر والمستدام للأداء.

ثالثاً- أهداف تطوير الأداء الإداري وضروراته:

يتم تناول أهداف تطوير الأداء الإداري وضروراته فيما يلي:

1. أهداف تطوير الأداء الإداري:
- يهدف تطوير الأداء الإداري إلى تحقيق ما يلي (Johanson, 2019, p 4):
- أ. رفع كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية، للوصول إلى الأداء الأفضل.
  - ب. تحسين فعالية عملية إرشاد العاملين وتوجيههم، وإعطاء فرص لتبادل الخبرات بين العاملين والقيادات، وتوفير المناخ المناسب لحل المشكلات.
  - ج. تفعيل نظام المحاسبية والمساءلة وتعزيز مبادئها بالمؤسسات التعليمية والتركيز على تقييم الأداء، ونشر الأهداف والنتائج واتخاذ التدابير اللازمة بالمجالات المرتبطة بالعمل.
  - د. توفير المعلومات والبيانات والمؤشرات الرئيسة لأداء العاملين محل التقييم بالمؤسسات التربوية.
  - هـ. اتخاذ القرارات وصنع السياسات وتقييم مدى فعاليتها للمؤسسة.

و. إعداد المؤسسات التربوية للتكيف مع التحديات في محيطها الخارجي، وزيادة الجهد المبذول والمرونة في الأداء لتحقيق الكفاءة بأساليب العمل وبناء نظم اتصالات فعالة.  
ز. تحديد مواطن القوة والضعف، وتقديم البدائل وتسجيل الإنجازات، بما يحقق أهداف التنمية الشاملة للمؤسسات التربوية.

مما سبق يتبين أن أهداف تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية تتمثل في رفع كفاءة العاملين، وتقديم الإشارات والتوجيهات اللازمة لتنمية قدراتهم وتوفير المناخ الملائم لهم، وتفعيل مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، وتفعيل التقييم الذاتي في ضوء أهداف معلنة، وتطوير إدارات المدارس في ضوء المستجدات السريعة والتكنولوجيا المتطورة.

## 2. ضرورات تطوير الأداء الإداري:

توجد العديد من المبررات والضرورات التي تؤكد على أهمية تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، فمنها ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسات، ويتضح ذلك فيما يلي (طارق، 2013م، ص 105):  
من أبرز الضرورات ذات الصلة بالمتغيرات والتحديات العالمية والمحلية ما يلي (فادية، 2014م، ص 124):

### 1. التحديات العالمية:

- أ. ازدياد المنافسة بين المؤسسات التربوية العالمية لإرضاء المستفيدين.
  - ب. التغيرات الجذرية في السياسات والقوانين والأنظمة داخل المؤسسات العالمية.
  - ج. الاستجابة لطبيعة التغيير والقدرة على التكيف والاستجابة التربوية والتعليمية من قبل المنظمات الدولية، والتعامل مع التحديات التي يواجهها المديرين والمعلمين داخل المؤسسات التعليمية.
  - د. التوترات والضغوط الداخلية التي تعاني منها المدارس وتضارب الاهتمامات بين الإدارة المدرسية والمعلمين العاملين بالمدرسة.
  - هـ. التطور السريع والآليات المستحدثة بالعمل الإداري على المستوى العالمي.
  - و. التطور الملحوظ في وعي العاملين وإدراكهم، والازدياد في طموحاتهم ونجاحاتهم.
  - ز. التقدم في مجال العلوم السلوكية والمعرفة الإنسانية سواء على المستوى العالمي أو المحلي.
  - ح. التغيرات السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية العالمية وانعكاساتها على مختلف جوانب الحياة.
  - ط. التحولات العالمية المتسارعة كالثورة المعلوماتية، والاتصالات التكنولوجية، والانفجار السكاني، والأزمات الاقتصادية.
  - ي. التحول نحو اقتصاد المعرفة؛ حيث أصبح التقدم في العالم يقاس بمعايير القدرة على إنتاج المعرفة وتحديثها وتراكمها.
  - ك. تفاقم حجم التحديات العالمية التي تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداداً يتناسب مع مقومات الموجة الثالثة ومعرفة متطلبات أسواق العمل.
  - ل. نقص المهارات والكفاءات اللازمة لقوة العمل التي تؤهلها للحصول على فرص عمل مناسبة في الأسواق العالمية والمحلية.
- ### 2. التحديات المحلية:
- أ. نمطية وتقليدية القيادات الإدارية التعليمية التي تتبع دعم المحلية للتخطيط الإداري الذي لا يواكب التغيرات والتحديات المعاصرة.

ب. قلة وضوح معالم السلطة والمسئولية، وندرة العمل في فرق متكاملة تعزز الأداء الإداري وتحقق أهدافه.

ج. ضعف الاستجابة للاحتياجات المتلاحقة والمتحددة التي ترتبط بالمتغيرات السياسية والنظم التشريعية والمالية والاقتصادية التي تحدد الإطار العام للعمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

د. غياب الأبعاد المتعلقة بالمنافسين ومتطلبات سوق العمل لكي تتكيف مع المتطلبات اللازمة للتطوير واحتياجات الأفراد داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.

المحور الثاني: ملامح النموذج الأوروبي للتميز وعلاقته بالأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية:

مهدت إدارة الجودة الشاملة الطريق لنماذج التميز، وهي أحد معايير تقييمه واحدة من تسع متطلبات أخرى لتحقيقه، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من المعايير بطريقة قابلة للقياس، ففي المراحل الأولى ومع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حددت الجودة معياراً رئيساً للتميز ونشر في العديد من الدراسات، وأشار إلى أن الجودة مفتاح التركيز على تحسين أداء الأفراد.

فقد عُرف التميز Excellence بأنه ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج، كما عُرف بأنه عمل الشيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحترافية والتفوق، وهو طريقة لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا المستفيدين، والعاملين في المؤسسات (Kanji, 2011, p2).

كما يمثل التميز مرحلة متقدمة من مراحل الإجابة في الأعمال والأداء الفاعل المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، والتي تتضمن التركيز على تحسين الأداء والوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وكذلك الإدارة بالحقائق والمعلومات، وتطوير عمليات المؤسسة الداخلية وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر وبناء الشراكات الاستراتيجية من أجل وجود مؤسسات ناجحة، حيث إن التميز يمثل التفوق الكلي للمؤسسة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات والارتباط مع جمهور المتعاملين معها بعلاقات تفاعلية، لذلك أصبح التميز في الإدارة أحد الأدوات لتحقيق أهداف المؤسسة (عبد الكريم، 2016م، ص 162).

وتختلف مفاهيم التميز وفقاً لأنواع المؤسسات، ومن بينها المؤسسات التعليمية؛ حيث تعتبر مثلاً تطبيقاً للمؤسسات الإنتاجية والخدمية ينطبق عليها ما ينطبق على معظم المؤسسات الأخرى، وقد ذُكر التميز بأنه: عملية تحسين مستمرة للأنظمة والممارسات التنظيمية تمثيلاً مع الحاجة المتزايدة والتغيرات العالمية، ويجب تحقيق التميز وتفسيره على نحو كلي وشامل، ويجب ألا تُعد الجودة والتميز مشروعاً قصير الأجل، بل مشروعاً طويل الأجل (Zink, 1998, p89).

وعرف التميز بأنه: الاندماج الكامل لنشاط التحسين داخل المؤسسة التعليمية (Tanner & Porter, 2004, p6)، وتم وصف التميز في بعدين متكاملين ومرتبطين بالإدارة المعاصرة ويعتمدان على الاستثمار الأمثل للمعارف المترجمة والمتجددة، بهدف تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع، وهما (رضا، 2011م، ص 11):

البُعد الأول: الهدف الرئيس للإدارة السعي لتحقيق التميز بمعنى تحقيق إنجازات غير مسبقة تتفوق بها على منافسيها.

البُعد الثاني: إن كل الأعمال والقرارات الصادرة عن الإدارة، وما تعتمده من فعاليات تتسم بالتميز وتهيئة الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال الإدارية بجودة فائقة.

وعُرف التميز أيضاً بأنه: تعزيز مستوى الأداء على نحو يفوق معايير الجودة، ويشمل العمل تحديد الممارسات التعليمية المتميزة، وسياسات تشجيعها ودعمها وسياسات دعم الابتكار والإبداع في الأنظمة التعليمية (Rusoni, 2014, p20).

ويقصد به إحداث نقلة في عقول القادة، يستتبعها تغيير في عقول أصحاب المصلحة التنظيمية؛ الأمر الذي يمكن المؤسسة من الأخذ بنهج إداري متوازن ومميز، ليتحقق من خلاله توقعات المستفيدين والتفوق على المنافسين (شاكور، 2015، ص 11).

ويشير التميز إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء التي تنشدها المؤسسة التربوية بجميع مكوناتها التنظيمية والإدارية بدءاً من رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها ومروراً بعملياتها، ووصولاً إلى نتائجها أو المحرجات المتوقعة (احمد، 2017، ص 538).

وعُرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق، والارتقاء بمستوى الأداء ومضمونه، بما يجعله يرتقي على كافة المستويات: الفردية، والمجتمعية، والمؤسسية، والدولية (أميرة، 2018، ص 26).

على ضوء ما سبق عرضه من تعريفات للتميز، يمكن استخلاص ما يلي:

- ارتباط مفهوم التميز بالتحديات والتغيرات التنافسية.
- التميز يعني إدخال العناصر التنظيمية والإدارية والأكاديمية الحديثة للمؤسسات التعليمية.
- يهدف التميز الفرص لتطبيق أفضل الممارسات التي تحقق نتائج غير مسبقة.
- يرتبط التميز بالأداء ارتباطاً وثيقاً؛ حيث إن التميز هو فكر وعمل، يظهر في أداء العمل الذي يقوم به العاملون الإداريون بمؤسساتهم بصورة أوضح.

أولاً- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

تعرفه المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) على أنه إطار عملي معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، فهو أداة تقييم معترف بها عالمياً لأكثر من (20) عاماً، وتستخدمه أكثر من (50.000) مؤسسة على مستوى العالم (EFQM, 2020, p3).

ويمثل النموذج الأوروبي للتميز أحد النماذج العالمية المعاصرة لتقييم الجودة النوعية، وتميز الأداء، وقد قامت بإنشائه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام (1992)، وهي منظمة غير ربحية تأسست في بروكسيل (Zink & Vob, 2000, p22)، وتضم المؤسسة الأوروبية للجودة في عضويتها (700) عضواً من (50) دولة حول العالم (Akyuz, 2005, p7)، وقد قامت المنظمة الأوروبية للجودة بتطوير جائزة لإدارة التميز للمؤسسات بالدول الأوروبية كإطار وأداة للتطوير الذاتي، والتي لاقت بعد ذلك انتشاراً واسعاً في القارة الأوروبية، وكثير من دول العالم (Karastathis, 2014, p3).

وهو نموذج شامل يغطي جميع جوانب العمل في المؤسسة، وجميع العمليات التي تم بها على كافة المستويات الإدارية، ليتحقق التميز المؤسسي (Martinez & Suaruez, 2016, pp1-8).

كما يُعد هذا النموذج عملية منهجية ديناميكية تعطي نوعاً من التبصر في جميع الجوانب اللازمة لتحسين وقيادة المؤسسة نحو التنافسية، وأيضاً يوفر معايير نموذجية لتشجيع العديد من عناصر ممارسة إدارية الجودة الشاملة وتنميتها في المؤسسات التعليمية (محمد، 2015، ص ص 15-17).

كما يشير مفهوم نموذج التميز الأوروبي إلى ما يلي (Medhurst & Richards, 2010, p3):

- بناءً مستقبل مستدام: للمؤسسات الممتازة أثر إيجابي في العالم من حولها من خلال ثقافتها وقيمتها الواضحة وأعلى معايير للسلوك التنظيمي، والتي تمكنها من السعي لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومن الناحية العملية تقوم المؤسسة الفائزة بتحديد ونشر الهدف الأساسي والرؤية

والرسالة للمؤسسة، واستثمار الكفاءات المتوفرة لصياغة قيم تخدم المجتمع كافة، واستيعاب مفاهيم الاستدامة والاستراتيجيات والقيم وتصميم العمليات التي تلزم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ب. تنمية القدرة المؤسسية: تقوم المؤسسة المتميزة على تطوير قدراتها من خلال إدارة فاعلة لعمليات التغيير داخل حدودها أو خارجها من الناحية العملية، وتقوم المؤسسة الفائزة بتحليل اتجاهات الأداء التشغيلي والعمل المشترك مع الشركاء لتبادل الخبرات وتحقيق المنافع وتعزيز روح التعاون، وإنشاء شبكات مناسبة للشراكات المستقبلية وتعزيز إمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين.

ج. توظيف الإبداع والابتكار: إن المؤسسة المتميزة تحقق مستويات عالية الأداء من خلال الابتكار وآليات التحسين المستمر، ومن الناحية العملية تقوم المؤسسة المتميزة بالإدراك والاعتراف بأن الإبداع يمكن أن ينطبق على العمليات والخدمات والهياكل التنظيمية، ووضع أهداف واضحة للإبداع تُبنى على فهم الفرص المتاحة وطبيعة سوق العمل، وتكون مدعومة بالسياسات والموارد، وتبنى منهجاً منظماً للأفكار وترتيبها وفقاً للأولويات، وتحويل تلك الأفكار إلى واقع في وقت زمني يحقق الاستفادة منها.

د. القيادة من خلال الرؤيا والإلهام والنزاهة: تحظى المؤسسة المتميزة بقيادة قادرة على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع فعلي، ومن الناحية العملية تقوم قادة المؤسسة الفائزة بمهام منها: أن يجسد القادة القدوة الحسنة في السلوكيات والقيم، ويسعى لتكوين ثقافة التمكين والإشراك والتحسين لجميع العاملين، وتجسيد قيم المؤسسة في المسؤولية المجتمعية والنزاهة والمساءلة، وتعزيز سمعة المؤسسة ومكانتها، وصياغة مسار مستقبلي والمرونة في صنع القرار وتحمل المسؤولية تجاه نتائج الأداء.

ويتضح مما سبق أن النموذج الأوروبي للتميز هو نموذج عملي علمي، يمكن المؤسسات التعليمية من وضع الإطار العام المحدد لنظامها الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع وحداتها الأكاديمية والإدارية بمختلف الأنشطة الإدارية، والأداء الإداري المتميز.

#### 1. فلسفة النموذج الأوروبي:

تقوم فلسفة النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على أن تحقيق التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار العلاقات وإدارة العمليات المختلفة بالمنظمة، ومن ثم تستطيع المنظمة الحصول على مرتبة التميز المؤسسي إن هي التزمت بالأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس محددة (على، 2010م، ص 15).

كما تقوم فلسفة النموذج الأوروبي للتميز على تحقيق التميز المستدام؛ حيث يعتمد النموذج على القبول والإدراك في الممارسة اليومية للمؤسسة وكل العاملين بها، بما يضمن نجاح المؤسسة وتطورها وتعزيز مكانتها في المؤسسات التعليمية (Jalaliyoon & Hemati, 2011, pp 111-112)، وتعتمد فلسفة النموذج الأوروبي أيضاً على فرضية تُروج لها المؤسسة الأوروبية للجودة وهي أن النتائج المتميزة يتم تحقيقها بمشاركة العاملين والعملاء والمجتمع من خلال القيادة الجيدة وسياساتها واستراتيجياتها في توجيه الأنشطة والعمليات والاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الشراكات (Karastathis, 2014, p44).

ويتضح مما سبق أن فلسفة النموذج الأوروبي للتميز بالمؤسسات التعليمية تتبلور في التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين؛ حيث يركز على أربعة مبادئ تتمثل في: القيادة التي توجه الموارد البشرية لأداء العمل بشكل أفضل، والمستفيدين (داخل المؤسسة التعليمية وخارجها)؛ وهم الحكم النهائي على تميز المؤسسة التعليمية (الأداء والخدمة)، والأداء المتميز نتيجة لاستثمار قدرات الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية، والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة التي تلبي توقعات المستفيدين المتغيرة.



2. أهداف النموذج الأوروبي:  
تتمثل أهداف النموذج فيما يلي (EFQM, 2009, p 17):
  - أ. الارتقاء بأداء المؤسسة والسعي نحو التميز.
  - ب. تحسين الأنشطة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.
  - ج. تقويم أداء المؤسسة والسعي نحو التميز.
  - د. تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.
  - هـ. تقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز التميز المحلية والعالمية.
  - و. تشجيع التقويم الذاتي، وتبادل المعلومات، وتعزيز الوعي بمتطلبات الجودة، وتحفيز المؤسسات للسعي نحو التحسين المستمر.
- كما تتجدد أهداف نموذج التميز (EFQM) في تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسة، وتحقيق التعاون الوثيق بين المؤسسات، وتشجيع تبادل المعلومات، وتعزيز الوعي بمتطلبات الجودة، وتحفيز المؤسسات للسعي نحو التحسين المستمر (Zarandi & Fard, 2015, pp 56-65).
- وتشير إحدى الأدبيات إلى أن نموذج التميز الأوروبي الذي طورته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هدف إلى تحقيق ما يلي (Rio & Other, 2017, p328):
  - أ. أن يكون النموذج أداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في المؤسسات.
  - ب. تطوير استراتيجية إدارية في المؤسسات تسمح بتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (العملاء – العاملين – المساهمين – المجتمع).
  - ج. تعزيز مستقبل مستدام للمؤسسات يجعل لها تأثيراً إيجابياً على العالم من حولها؛ حيث تزيد من أدائها مع تحسين الاقتصاد والعوامل البيئية والظروف الاجتماعية.
- كما هدف النموذج إلى تحقيق أهداف تتصل بالمؤسسات التعليمية ومنها:
  - أ. تناول مفاهيم التميز في المؤسسات التعليمية ونشر ثقافة التميز.
  - ب. جعل المؤسسات التعليمية قادرة على تحديد ما تريد تحقيقه من نتائج.
  - ج. تقييم ما يتعلق بالأداء الأكاديمي، والتركيز على الريادة التنظيمية القوية لمؤسسات التعليم، والارتقاء بتصنيفها وفقاً للنماذج العالمية.
  - د. تحقيق الالتزام الإداري للقيادات التعليمية، وأن يكونوا قدوة لغيرهم.
  - هـ. الارتقاء بالأخلاق والقيم داخل مؤسسات التعليم.
  - و. التركيز على التحسين المستمر من خلال ما يتم القيام به من الأنشطة.
- وينتضح مما سبق تعدد الأهداف التي يسعى النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) لتحقيقها ومنها الإسهام في تطوير الأداء بالمؤسسات، والسعي نحو التميز، وطرح الحلول المحتملة للمشكلات لخلق القدرة التنافسية وتحقيق أعلى مستوى من التميز في الأداء.
3. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):  
تم تطوير النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) عام (2020)، وتكون هذا الإصدار من سبعة معايير موزعه على ثلاث مجالات كما يلي (إدريس، 2015م، <https://cutt.us/oc72N>):
  - المجال الأول- التوجه:
    1. الغاية والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة).
    2. الثقافة المؤسسية والقيادة (100 نقطة).
  - المجال الثاني- التنفيذ:

1. إشراك المعنيين (100 نقطة).
  2. بناء قيمة مستدامة (200 نقطة).
  3. قيادة الأداء والتحول (100 نقطة).
- المجال الثالث- النتائج:
1. انطباعات المعنيين (200 نقطة).
  2. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة).
- وفيما يلي توضيح مجالات ومعايير النموذج الأوروبي (EFQM) إصدار (2020) (EFQM Award, 2019, <HTTPS://WWW.efgm.arg>)
- المجال الأول- التوجه:
- يعتبر مجال التوجه هو المجال الأول من مجالات نموذج (EFQM) إصدار (2020)، وينتمي إلى هذا المجال معياران وهما:
- المعيار الأول- الغاية والرؤية والاستراتيجية.
- وتتمثل معايير الفرعية فيما يلي:
1. تحديد الغاية والرؤية.
  2. تحديد وفهم احتياجات المعنيين.
  3. فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية.
  4. تطوير الاستراتيجية.
  5. تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.
- المعيار الثاني- الثقافة المؤسسية والقيادة:
- وتتمثل معايير الفرعية فيما يلي:
1. توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم.
  2. تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.
  3. تمكين الإبداع والابتكار.
  4. توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرواية والاستراتيجية.
- المجال الثاني- التنفيذ:
- ينتمي إلى هذا المجال ثلاثة معايير وهي:
- المعيار الثالث- إشراك أصحاب المصلحة:
- وتتمثل معايير الفرعية فيما يلي:
1. تحديد الفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعة المعنيين الرئيسيين.
  2. تحقيق مشاركة المعنيين الرئيسيين المستمرة من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
  3. إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجياتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم.
  4. بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة.
  5. العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطور فلهم موحد، والتركيز على كيفية المساهمة معاً لتحقيق أحداث الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.
  6. المبادرة لقياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين.

7. تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمين المستقبل.

المعيار الرابع- بناء قيمة مستدامة:

وتتمثل معايير الفرعية فيما يلي:

1. تصميم وبناء القيمة.
  2. التواصل وبيع القيمة.
  3. تقديم القيمة.
  4. تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.
- المعيار الخامس- قيادة الأداء والتغيير:

وتتمثل معايير الفرعية فيما يلي:

1. قيادة الأداء وإدارة المخاطر.
2. التحول المؤسسي للمستقبل.
3. قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا.
4. الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة.
5. إدارة الأصول والموارد.

وتُعد معايير إشراك أصحاب المصلحة، وبناء القيمة المستدامة، وقيادة الأداء والتغيير، ركائز أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي. فهي تؤكد على أهمية فهم احتياجات المعنيين، وبناء علاقات قائمة على الشفافية والثقة، وتطوير قيم مستدامة من خلال الابتكار والتواصل الفعال، بالإضافة إلى قيادة التحولات المؤسسية عبر إدارة الأداء والموارد بفعالية. يرى الباحث أن تطبيق هذه المعايير يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر، مما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية

المجال الثالث- النتائج:

ينتمي إلى هذا المجال معياران، وهما:

المعيار السادس- انطباعات المعنيين:

تتمثل معايير الفرعية فيما يلي:

1. نتائج انطباعات المتعاملين.
2. نتائج انطباعات العاملين.
3. نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة.
4. نتائج انطباعات المجتمع.
5. نتائج انطباعات الشركاء والموردين.

المعيار السابع- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

تتمثل معايير الفرعية فيما يلي:

1. القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية، وبناء قيمة مستدامة.
2. الملاءمة المستقبلية.
3. استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
4. فهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل.

5. استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة مرتفعة من اليقين. مما سبق يلاحظ أن هذا المجال يشمل معياران أساسيان: انطباعات المعنيين والأداء الاستراتيجي والتشغيلي. يركز المعيار الأول على قياس رضا وتوقعات مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك المتعاملين، العاملين، الشركاء، والمجتمع، مما يساعد المؤسسات على تحسين أدائها من خلال استجابة فعالة لتلك الانطباعات. أما المعيار الثاني، فيعني بتقييم الأداء من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، مع التركيز على الملاءمة المستقبلية والتنبؤ المستمر بالأداء. يرى الباحث أن هذين المعيارين يكملان بعضهما، حيث إن فهم انطباعات المعنيين وتحليلها بدقة يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بشكل مستدام. ثانياً- علاقة النموذج الأوروبي بالأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية:

تناولت العديد من الدراسات علاقة معايير النموذج الأوروبي بالأداء الإداري، وذلك فيما يلي: فيما يتعلق بالغاية والرؤية الاستراتيجية للأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأهلي، فيتضح أهمية عمل المدرسة وتجهيزها لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين، وتوفير إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام الذي تعمل فيه، بينما رؤية المؤسسة تصف ما تسعى المدرسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، وهي بمثابة دليل واضح لاختبار مسارات العمل الحالية المستقبلية، وتمثل الركيزة الأساسية في تحديد الاستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسة للمدرسة، أما استراتيجية المدرسة فيتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة. كما تشمل الثقافة المؤسسية والقيادة مجموعة القيم المشتركة بين العاملين في المدرسة، والتي تشكل مع مرور الوقت نهج التعامل الداخلي والخارجي، أما إشراك أصحاب المصلحة، فيركز على تصنيفهم إلى فئات وتطبيق استراتيجيات محددة للتفاعل معهم، مثل بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين، جذب وتطوير العاملين، ضمان الدعم المستمر من أصحاب المصالح في الأعمال والحوكمة، والمساهمة في رفاه المجتمع وتطوره، بالإضافة إلى إقامة شراكات فعالة مع الموردين لتحقيق قيمة مستدامة.

وفيما يتعلق ببناء قيمة مستدامة من خلال تصميم وتقديم وتحسين القيمة باستمرار. كما يتناول قيادة الأداء والتغيير أهمية تكامل إدارة الأداء والتكيف مع التغيير لضمان النجاح الحالي والاستعداد لمتطلبات المستقبل. ينبغي للمدرسة تحقيق الكفاءة التشغيلية وإدارة التحولات الداخلية والخارجية بشكل فعال لضمان استمرارية النجاح. ويتناول انطباعات المعنيين تجارب أصحاب المصلحة مع المدرسة، حيث تُجمع الآراء من مصادر متعددة، مثل الاستبيانات ووسائل التواصل الاجتماعي والاجتماعات العامة. ويعني المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بنتائج المدرسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بناء قيمة مستدامة، والاستعداد للمستقبل، من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء، مما يساعد في التنبؤ بالنجاح المستقبلي (السيد شريف، 2021م، ص 451).

المحور الثالث- واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي وضرورات تطويره:  
يعاني الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي من سلبيات ومظاهر ضعف من أبرزها ما يلي (حميد، 2016م، ص ص 631-673):

- أولاً- واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي:
- يشير واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي إلى مواطن الضعف والقصور التالية:
1. نسبة تسرب معلمي التعليم الأهلي مرتفعة في حالة حصولهم على وظيفة حكومية.
2. يتولى صاحب المدرسة قيادتها على شرط التفرغ فقط، وليس شروط تتعلق بالكفاءة.

3. تعاني المدارس الأهلية من ضغوط مالية ناشئة عن إلغاء إعانة صندوق تنمية الموارد البشرية.
  4. الإدارات المدرسية تتخبط في قراراتها، ولا تشرك المعلمين في القرارات.
  5. تنخفض جودة المدارس الأهلية بسبب إضافة مدرسين ذوي جودة أقل يتقاضون رواتب منخفضة.
  6. لا توجد قيادات فعلية بالمدارس الأهلية؛ حيث تفتقر القيادات إلى مهارات القيادة.
  7. ضعف الكوادر التعليمية المؤهلة بمدارس التعليم الأهلي.
  8. إلزام مدارس التعليم الأهلي بهيكل إداري مطابق للهيكل الإداري لمدارس التعليم العام يسبب في فقد الميزة التنافسية للمدارس الأهلية وهدر الموارد البشرية.
  9. صعوبة الحصول على قروض بنكية لتمويل البنية التحتية للمدارس.
  10. تأخر الجهات المسؤولة في إصدار تصاريح لتطوير المؤسسات التعليمية والموافقات المتعلقة بأنظمة المدارس الأهلية.
  11. تمنع وزارة التعليم بالمملكة ملاك المدارس من زيادة الرسوم المدرسية إلا باشتراطات محددة.
  12. لا تجدد هيئة الدفاع المدني شهادات الأمن والسلامة إلا بشروط كثيرة جداً.
  13. يتم تحصيل مقابل مالي عن العمالة الوافدة لمدارس التعليم الأهلي يبلغ (2400) ريال سنوياً، وهذا يزيد العبء على ملاك المدارس.
  14. لا تزيد قيمة الإعانة التي تقدمها الوزارة للمدارس الأهلية عن (25) مليوناً فقط، وتطالب الوزارة المدارس الأهلية بشروط طويلة ومعقدة للحصول على الإعانة.
  15. يقدر لكل طالب مبلغ (40) ريال فقط من الإعانة المقدمة لطلاب المدارس الأهلية.
- ثانياً- ضرورات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي:
- هناك العديد من الضرورات التي تؤكد على أهمية تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، ومنها ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسات، ويتضح فيما يلي (طارق، 2013، ص 105):
- أ. مواجهة نمطية وتقليدية القيادات الإدارية التعليمية التي تتبع النهج التقليدي للتخطيط الإداري الذي لا يواكب التغيرات والتحديات المعاصرة.
  - ب. قلة وضوح معالم السلطة والمسؤولية، وندرة العمل في فرق متكاملة تعزز الأداء الإداري وتحقق أهدافه في سياق التحول الرقمي.
- ومن أبرز ضرورات تطوير الأداء الإداري ما يلي (حسنية، 2022، ص ص 673-680):
- (623):
- يمكن لتطوير الأداء الإداري أن يقلل من المشكلات والأعباء الإدارية، كما يوفر الوقت من خلال مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وذلك بعد تعزيز الشعور لديهم بامتلاكهم المعرفة والفهم اللازمين لصنع قرارات محلية صائبة، كما تمنح عمليات تطوير الأداء ونتائجها العاملين الصلاحيات الكافية، والتصرف بحرية أكبر ضمن محددات الدراسة، والتواصل المستمر بين الإدارة والعاملين.
- إن تطبيق المدرسة للمداخل الحديثة الخاصة بتطوير الأداء يسهل لها الربط بين أهداف وغايات المدرسة الكلية والجزئية، ومسؤوليات العمل لكل الموظفين، وعند ذلك سوف يدرك العاملون كيف أن عملهم سيسهم في نجاح المدرسة.

كما أن تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية ليس مجرد هدف، بل يعتبر ضرورة حتمية لتحقيق النجاح والتميز في مجال التعليم. فبناءً على ما سبق، يظهر أن الأداء الإداري الجيد يسهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز فعالية العملية التعليمية بشكل عام. يعتبر تطوير الأداء الإداري أمراً أساسياً لمواجهة التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية، مثل التغيرات التكنولوجية السريعة واحتياجات الطلاب المتنوعة وتطلعات المجتمعات. وبالتالي، يعتبر تطوير الأداء الإداري ضرورة لتحقيق التطور والتحسين المستمر في مجال التعليم، وتحقيق أهداف التعليم والتعلم بشكل شامل ومتكامل.

المحور الرابع- متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز:

يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي من خلال المتطلبات الآتية:

أولاً- متطلبات تنظيمية:

- تشير هذه المتطلبات إلى الجانب التنظيمي الذي يتعلق بالرسالة والأهداف والسياسات والتشريعات.
1. القدرة على تطبيق القواعد والقوانين والاستخدام الفعلي لأدوات وطرائق التغيير وتحقيق أهداف التطوير الإداري بالمدارس.
  2. إدارة وتنظيم العمل الجماعي وعمل الفريق الإداري.
  3. تطوير البحوث في مجال التطوير المهني للمعلمين والإداريين.
  4. متابعة التطوير المهني وتقديم التغذية الراجعة اللازمة للقيادات التعليمية والإدارية.
  5. تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصالح بمدارس التعليم الأهلي.
  6. تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنشاء قواعد بحثية بالمؤسسات التعليمية والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير.
  7. وجود منظومة متكاملة من السياسات توفر قواعد اتخاذ القرار الإداري.
  8. وجود هياكل تنظيمية تتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
  9. توافر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء الإداري.
  10. وجود هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ثانياً- متطلبات بشرية:

- وتشمل هذه المتطلبات البشر كمورد بشري يمكن تنميته ومشاركته للإسهام في عملية التطوير.
1. تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية والإبداعية وإطلاق قدراتها في الابتكار والتطوير.
  2. تنمية أساليب المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
  3. وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتنمية القيادات الإدارية.
  4. وضع خبراء متخصص في تطوير الأداء.
  5. الاقتناع لدى العاملين بمستلزمات عملية التطور.
  6. الاستعداد النفسي للعاملين لعملية التغيير وتقبلها.
  7. وجود قابلية للتعلم للإداريين بالمؤسسة التعليمية.

### ثالثاً- متطلبات مهارية وتكنولوجية:

وتعني هذه المتطلبات الجانب التقني والتكنولوجي الحديث والمتطور، والذي ييسر عمليات الأداء الإداري.

1. بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
  2. وجود بناء استراتيجي يعبر عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية.
  3. توافر شبكة اتصالات متكاملة تضم آليات لرصد المعلومات، ويتم توظيفها في دعم اتخاذ القرار.
  4. استخدام نظام اتصالات متطور يحقق سرعة تدفق المعلومات.
  5. توافر القدرات والمهارات اللازمة لدى الإدارة لتطوير الأداء.
  6. توافر المهارات والقدرات اللازمة لتطوير الأداء.
  7. الوعي بالذات ومهارات التواصل والاتصال.
  8. القدرة على التأثير في الأفراد.
- رابعاً- متطلبات إدارية:

1. وجود خبراء متخصصين في تطوير الأداء.
2. توافر رؤية مستقبلية واضحة بشأن تطوير الأداء.
3. إمكانية إقامة شراكات مع منظمات رائدة في مجال تطوير العاملين بالإدارة.
4. وضع معايير الأداء المطلوبة ومعرفة واقع الأداء الحالي.
5. تخفيف الصعوبات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات التعليمية مثل الروتين والتعقيدات الحكومية.
6. مراعاة أن التغيير هو قانون الحياة، وتعديل الفكرة القائلة بأن التغيير يسبب عدم استقرار المؤسسات التعليمية.

### خامساً- متطلبات مالية:

1. تناسب الحوافز المادية المقدمة للمدير والعاملين بالمدارس مع الجهود التي يبذلونها.
2. مواجهة صعوبات الصرف المالي في المدارس.
3. توافر الموارد المالية اللازمة لتمويل خطط واستراتيجيات تطوير الأداء.
4. توفير رواتب عادلة ومناسبة للعاملين بالتعليم الأهلي مقارنة بالعاملين بالتعليم العام (عزة، 2015م ص 230).

### مقترحات البحث

1. نشر ثقافة التميز كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأهلي.
2. إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز من خلال دعم القيادة العليا ومقاومة ثقافة التغيير والتوجه نحو ثقافة التميز.
3. ضرورة تأهيل الموارد البشرية والاهتمام بتنميتها ورعايتها لأنها مصدر قوة للمدارس الأهلية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.

### خلاصة البحث

يهدف البحث إلى تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية في السعودية من خلال تبني معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) يعتمد البحث على المنهج الوصفي لتوضيح الأسس النظرية وتقييم الأداء الحالي في المدارس الأهلية، وتحديد المتطلبات الأساسية التي تشمل الجوانب التنظيمية

والبشرية والمهارية، والتكنولوجية والإدارية والمالية. حيث يقدم النموذج الأوروبي إطاراً شاملاً لتحسين الأداء المؤسسي من خلال القيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، وتطوير العلاقات المجتمعية، بهدف استدامة النجاح.

كما اقترح عدة متطلبات لتطوير الأداء، منها: بناء هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار، تنمية القدرات البشرية وتدريب القيادات، تعزيز المهارات التقنية، وتوظيف التكنولوجيا لدعم العمليات واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لتأمين استدامة الأداء، بالإضافة إلى ضرورة توفير الموارد المالية الكافية لدعم خطط التطوير المستدامة.

تساعد نتائج هذا البحث المديرين على تطوير استراتيجيات فعالة وتطبيق أفضل الممارسات، مما يعزز قدراتهم على إدارة الفرق، حل المشكلات، وتحفيز المعلمين والطلاب. كما يشجع على استخدام التقنيات الحديثة لرفع الكفاءة الإدارية، ويسلط الضوء على تعزيز التواصل وبناء الشراكات المجتمعية لتحقيق بيئة تعليمية داعمة. يقدم البحث نموذجاً تطويرياً يمكن تطبيقه على المدارس الأهلية والحكومية، مما يساهم في رفع مستوى جودة التعليم على نطاق واسع، ويدعو لمزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية الفعالة وإشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار لتحسين الأداء الجماعي.



## قائمة المراجع

### أولاً المراجع العربية:

- عباس، ابتسام، (2018)، درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- إبراهيم، أحمد، (2013)، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الأشقر، أحمد عبد السلام، (2017)، تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية إدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 571، ج 3.
- هلال، إدريس، (2015)، نموذج التميز الأوروبي 2020: إصدار جديد بروح جديدة يجمع بين التميز والقدرة على التحول، [HTTPS://cutt.us/oc72N](https://cutt.us/oc72N): at: 20-4-2024.
- بن سعد، أريج بنت إبراهيم، (2020)، واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض: نموذج مقترح، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 115، الجزء 3.
- خميس، أفكار سعيد، (2017)، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، ع 14.
- زايد، أميرة عبد السلام (2018)، التميز "الواقع والممكن في التعليم الجامعي"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- أحمد، إيمان، وخديجة عبد الله، (2010)، تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي: بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبتترول والمعادن بالسعودية والإمارات العربية المتحدة، المؤتمر السنوي العربي الخامس الدولي الثاني، بعنوان: الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العربي والنوعي في مصر والعالم العربي، الفترة من 14-15 إبريل.
- السيسي، جمال أحمد، وآخرون، (2019)، الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تقييمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 17، العدد 4.
- شحاتة، حسن، (2015)، نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- شحاتة، حسن، زينب النجار، (2011)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- حسين، حسن مختار، التهامي محمد إبراهيم، (2022)، تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعه الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع 46، ج 3.
- فاضل، حسنية أحمد، (2022)، تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع 121.
- بن عايض، حميد، (2016)، الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 169، ج 1.

- آل إدريس، حميد عايض، (2016)، الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 1، يوليو.
- آل إدريس، حميد عايض، (2020)، تقويم أداء معلمي المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية للمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، المجلد 31، العدد 122، الجزء 3.
- الدعيلج، خالد، (2013) أبرز التحديات التي تواجه الاستثمار في التعليم الأهلي، ورقة عمل مقدمة لغرفة التجارة والصناعة بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، خالد محمد، (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة العربية السعودية.
- طعيمه، رشدي، (2008)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار الميسرة، عمان، الأردن.
- المليجي، رضا إبراهيم، (2011)، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤي استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- السحلي، السيد شريف عبد الله، (2021)، تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 190، ج 3.
- فتحي، شاكر محمد، (2015)، التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، ع 5، مج 2.
- الألفي، طارق أبو العطا، (2013)، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تحديات وطموحات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسن، عبد الباسط محمد، (2011)، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة.
- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح، (2016)، إدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مكتبة منشورات مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- الشرماني، عبد الله بن دوس، (2021)، تحديات قطاع التعليم الأهلي بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا، مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، ماليزيا، العدد 5.
- السناني، علي محمد، (2010)، تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع 144، ج 7.
- السلمي، علي، (2008)، إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد، عماد، (2015)، استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها: دراسة على كلية التربية جامعة أسوان، المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، ع 4.
- غرفة الشرقية، (2015)، أثر تحديد الرسوم الدراسية على مستقبل المدارس الأهلية، قطاع الشؤون الاقتصادية بالغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية العربية السعودية.
- شهاب، فادية، (2014)، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

وزارة التعليم، (1443)، **لائحة تنظيم المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية**، وكالة التعليم العام الأهلي، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
جمال، لبناء، (2018)، **استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي**، دار النفيس للنشر والتوزيع، عمان.

درويش، محمد أحمد، (2018)، **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الحضاري، محمد بن مبارك، (2020)، **التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية**، ورقة عمل مقدمة ضمن مقرر (التعليم العام: النظرية والتطبيق)، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (2020)، **المعجم الموحد لمصطلحات الاستراتيجيات التربوية والتعليمية**، مكتب تنسيق التعريب، الرباط.

خليل، نبيل سعد، (2014)، **إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

وزارة التربية والتعليم، (2012)، **الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام**، الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### ثانيًا المراجع الأجنبية:

Steven E. Abraham, and others, (2001), Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process, **Journal of Management Development**, Vol 20, No 10.

Akyuz, A., (2005), Application of EfQM Excellence Model to the Sabanci University, **SSRN Electronic Journal**, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1461403](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1461403), At: 15-3-2024.

Alshehri, K., (2021), The Extent of the Application of Excellence Management in the Schools of the Royal Commission in Jubail in Light of the (EQFM) Model, **international Journal of Invovation, Creativity and Change**, Vol. 15, No. 11.

B. Rusoni, M., et al., (2014), The Concept of Excellence in Higher Education, **European Association for Quality Assurance in Higher Education**.

Bacal, A. (2012), Performance Management, **McGraw-Hill**, New York.

Coulter, M. & Robbins, S. P., (2005), Management (8Ed) International to Management and Organization new Jersey: Prentice Hall. Cooper, J. O., Measurement and Analysis of Behavior and Teaching, Ohio. Bell.

EFQM Award, (2019), Retrieved: 9/4/2024 from: [HiTTPS://WWW.efqm.org](https://www.efqm.org).

EFQM Model (2020): EFQM Model 2020, Retrieved: 5/3/2024 from: [HTTPS://WWW.Efqm.org/index.php/efqm-Model](https://www.efqm.org/index.php/efqm-Model).

EFQM, Publications (2009): EFQM Excellence Model, Ricoh, Brussels.

- EFQM (2021). BMW Plant, Munich, A Case Study, <https://efqm.org/case-study/bmw.students>
- Goetsch, L., Davis, B., Stanley (2006), Quality Management, Fifth Edition, Pearson, Prentice Hall.
- Jalaliyoon, N., and others (2011), Consideration of BSC and EFQM as a Combination Framework, in International Conference on Economics, **Business and Management**, Vol. 2.
- Johanson, J., E., Vakkuri, J. (2019), Governing Hybrid Organization: Exploring Diversity of Institutional Life, Row Ledge, **Taylor & Francis Group**, New York.
- Jongho, J. (2018), Morpho-Phonological Processes in Korean. In Mark Aronoff (ed.) **Oxford Research Encyclopedia of Linguistics**, New York: Oxford University Press.
- Kanji, G. (2011), Total Quality Management, Kanji Business Scorecard.
- Karastathis, D., and other, (2014), The EfQM Excellence Model: An Exploratory Attempt far Assessing the Hellenic National Sport Federations, **International Journal of Education and Health Promotion**, Vol. 3, No. 1.
- Kent, B. (2010), Performance Management, London: John & Sons, p. 6.
- Martinez, A. M., & Suartez, A..P. (2016), Level of Quality Management in the Municipal Sports Services, Contrast Through EfQM Excellence Model, **Springer Plus**, No. 5, No. 1.
- Martinez, A. M., & Suartez, A..P. (2016), Level of Quality Management in the Municipal Sports Services, Contrast Through EfQM Excellence Model, **Springer Plus**, No. 5, No.1.
- Medhurst, D., & Richards, D. (2010), The Fundamental Concepts of Organizational a Blueprint for Success can update for the EFQM Excellence Model 2010, D&D Excellence.
- Rio Rama, N. and Other (2017), Quality Practices, Corporate Social Responsibility and the Society Results Criterion of the (EFQM) Model, **Review of Business. Management**, Vol. 19, No. 64.
- Tanner, S., & Porter, L. (2004), Assessing Business Excellence, A Guide to Business Excellence and Self-Assessment, (2ed.). USA, **Rouledge Taylor & Francis Group**, London and New York.
- Zarandi, I. & Fard, M. (2015), The Investigating Situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organizational Excellence Model (EFQM) Case Study, the Medical and Training Center of Imam

Hussein, **International Journal of Commerce**, IT & Social Science, Vol. 29, No. 1.

Zink, K. (1998), Total Quality Management as a Holistic Management Concept: the European Model for Business Excellence Berlin: Heidelberg: Springer.

Zink, K. J. & Vob, W. (2000), The New EfQM Excellence Model and its Impact on Higher Education Institutions, Kaiserslautern: Institute for Technologie and Arbeit, University of Kaiserslautern, Germany.