

# نموذج التميز المؤسسي الأوربي EFQM للجدارات القيادية الخاصة بالمنظومة الإشرافية

إعداد:

ريم دخيل الله العروي

إشراف:

أ.د. هيفاء المبيريك

عام 1442 هـ / الفصل الدراسي الأول

# الفهرس

1.....	المقدمة
4.....	المحور الأول: المنظومة الإشرافية
11.....	المحور الثاني: الجدارات القيادية
25.....	المحور الثالث: نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM
35.....	الخاتمة
36.....	النتائج
36.....	التوصيات
37.....	المراجع

# مدخل

أضحت الجدارات القيادية محور اهتمام الكثير من القائمين على النظم التعليمية في المجال الإشرافي حول العالم وهو الأمر الذي دفع الكثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وغيرها من الدول لجعل الجدارات القيادية مرتكزاً من مرتكزات النظام التعليمي، فوضعت برامج واستراتيجيات وطنية طويلة الأجل لتنمية وتعزيز الجدارات القيادية لدى جميع أفراد منظومة العملية التعليمية، ورصدت الموارد التقنية والمالية والبشرية ونظم الرقابة والمتابعة لأجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

ولأن النظام التعليمي في دول العالم قائم على أساس من التميز فإن توظيفها لنماذج التميز أكسب النظرة لتلك النظم نوعاً من الشمولية والقدرة على تغطية جميع مجالات العملية التعليمية والخدمية وتوفير العديد من المؤسسات التي تهتم بتنمية الموارد البشرية، ولذا فإن نموذج التميز الأوروبي يعد من أهم النماذج التي وظفت بنجاح في المؤسسات التعليمية كونه يستند على أساس علمي نابع من منهج الجودة الشاملة في الإدارة مما جعله أحد أهم الأطر لتقييم جودة أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز وتقييم الوضع المهني للموظفين ودرجة تقدمهم، وبالإضافة إلى أن هذا النموذج يقدم الوسائل التي تدعم رؤية المؤسسة واستراتيجياتها واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية وتحسين خططها، ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي لتوظيف نموذج التميز الأوروبي The European Excellence Model الخاص بتطوير الجدارات القيادية للمنظومة الإشرافية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ممثلة في المشرفين والمشرفات على أساس من النظريات والأسس الفلسفية التي استمدها من النموذج البنائي الاجتماعي الذي يقوم على حسن عملية التوجيه في اكتساب المعرفة ببسر من خلال طرح مجموعة أسئلة ذات قيمة تؤدي في نهاية المطاف إلى الاكتشاف وبناء خطوات العمل والتعليم المباشر للمعارف وممارستها في العمل الميداني، ويعني ذلك أن نموذج التميز الأوروبي الذي يقوم عليه البحث الحالي ذو أساس فلسفي نابع من النظرية البنائية الاجتماعية بالدرجة الأولى.

## المقدمة:

حظي الميدان التربوي على المستوى العالمي بصفة عامة وعلى مستوى الوطن العربي على وجه الخصوص بإهتمام كبير من صانعي السياسات التعليمية كون العملية التربوية هي الأساس الذي تركز عليه كافة برامج وخطط التنمية المستدامة، ومما لا شك فيه أن الإرتقاء بالعملية التربوية وتحسين مستوى الأداء التعليمي لا يمكن أن يكتمل دون متابعة مستمرة لكافة العمليات والأنشطة التي تتم داخل المنظومة التعليمية، فإن مساعدة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها بفعالية يقع ضمن اهتمامات المخططين التربويين والمنتشغلين بالتعليم أما مسألة تحسين فاعلية المدرسة ومساعدتها على تحقيق غاياتها فإنه يقع على عاتق المنظومة الإشرافية التي تمثل أحد أهم العناصر المؤثرة في العملية التعليمية. (القرني، 2014م)

ولذا فإن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية قد أدركت أهمية المنظومة الإشرافية منذ إنشائها عام 1373هـ ولقد حرصت على تطوير وتحديث ممارستها استجابة للتغيرات والتطورات العالمية في مجال التعليم، فنجدها عملت على توسيع صلاحياتها لتشمل العديد من جوانب العمل التربوي كتطوير المناهج وطرائق التدريس، وتقديم الدعم الفني والإداري لإدارات المدارس من أجل خلق بيئة تفاعل متكاملة بين كافة عناصر العملية التعليمية على أسس علمية تربوية قائمة على الدراسة والبحث المستمرين لتطوير أفضل الممارسات لكافة أركان العملية التعليمية. (الغامدي، 2015م)

وأكدت العديد من الدراسات والأبحاث على أهمية المنظومة الإشرافية داخل الحقل التعليمي وبينت ضرورتها بالنسبة للمعلمين والمتعلمين بإعتبار المشرف التربوي على قدر عالٍ من الكفاءة والخبرة بالأساليب الحديثة التي تسعى للإرتقاء بالعملية التعليمية لتحقيق الأهداف المطلوبة. (القاسم، 2010م)

ونجد بأن المنظومة الإشرافية الحديثة تركز على أسس فلسفية أهمها الإيفاء بالاحتياجات التقنية والتربوية والأخلاقية الخاصة بالمعلمين من أجل الوقوف على المشكلات التي تواجههم، والتعرف على مواطن القوة والضعف في أدائهم بالإضافة إلى تطوير وسائل الاتصال والتواصل في البيئة التعليمية الأمر الذي ينعكس على الأداء العام للعملية التعليمية. (Chigudu.2016)

وفي هذا الصدد أشارت الأبحاث والدراسات إلى الأهمية البالغة للجدارات القيادية في العملية التعليمية بما فيها المنظومة الإشرافية لما لها من دور هام في تطوير وتحسين البيئة التعليمية ورفع الأداء، وتحسين عمليتي التعلم والتعليم كدراسة النجار وشعيب (2020م) التي أكدت على التأثير الإيجابي للجدارات القيادية في تطوير أداء المشرفين الإداريين، وكذلك دراسة زين (2018م) التي أشارت إلى أهمية الجدارات القيادية في تحقيق فاعلية التدريب للمشرفين التربويين، وبحسب الإطار السعودي للجدارات القيادية (2019م) فإن مدخل الجدارات هو الأداة الفعالة لإصلاح القطاعات الحكومية وعلى رأسها التعليم لذا اتجهت العديد من الدول والحكومات لتحويل منظماتها البيروقراطية إلى منظمات مرنة قائمة على أساس من الجدارات لكافة أركانها.

وتتعدد الجدارات القيادية التي تمتلكها القيادات الإشرافية في وزارة التعليم فنجد أن العديد من الأبحاث والدراسات كدراسة Welch & Hodge (2018م) قد أشارت إلى أهم الجدارات القيادية الإشرافية ونذكر منها: (التخطيط الاستراتيجي، التميز في القيادة الحديثة، إدارة التغيير بفاعلية، حل المشكلات، الذكاء الإنفعالي وفن التفاوض والإقناع، إدارة الأداء داخل المؤسسات، التعامل مع الإعلام، تخطيط إدارة المشاريع، اتخاذ القرارات)، وكما ذكر النجار وشعيب (2020م) أن الجدارات السلوكية، والجدارات الفنية، والجدارات الإنتاجية تعتبر من أهم الجدارات القيادية للمشرفين التربويين، ولقد أكد شعراوي (2017م) على أن الجدارات القيادية أصبحت

محور اهتمام العديد من النظم التعليمية في المجال الإشرافي الأمر الذي دفع الكثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وغيرها من الدول لجعل الجدارات القيادية مرتكزًا من مرتكزات النظام التعليمي، فنجدها وضعت برامج واستراتيجيات وطنية طويلة الأجل لتنمية وتعزيز الجدارات القيادية لدى جميع أفراد منظومة العملية التعليمية، وقامت برصد الموارد التقنية والمالية والبشرية ونظم الرقابة والمتابعة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

والمملكة العربية السعودية ليست بمعزل عن العالم فقد سعت إلى تطوير النظام التعليمي في جميع خطتها التنموية فهدفت إلى تطوير الجدارات القيادية للقيادات الإشرافية بوزارة التعليم كما أكدت على ذلك رؤية المملكة العربية السعودية (2030م) في مجال التعليم بضورة الإرتقاء بالتعليم، وأن يكون النظام التعليمي السعودي مواكبًا للنظم العالمية ومستوعبًا للتغيرات السريعة، وجعلت هدفها التعليمي الثاني تطوير المنظومة التعليمية بجميع عناصرها ومفرداتها، واهتمت بإعداد وتأهيل المشرفين باعتبارهم الركيزة الأساسية في عملية التغيير (رؤية 2030، 2016)، واستنادًا إلى ماورد من أدوار جديدة للمنظومة الإشرافية في وزارة التعليم في ضوء رؤية 2030م ومواكبة للتغيرات العالمية، والاستفادة من التجارب الرائدة في تطبيق مدخل الجدارات القيادية في التعليم العام فإن البحث الحالي يركز على توظيف نموذج التميز الأوروبي المؤسسي EFQM كأحد أهم محددات الجدارات القيادية للمنظومة الإشرافية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

## المحور الأول: المنظومة الإشرافية:

اعتبرت المنظومة الإشرافية المحور الأول في البحث الحالي انطلاقاً من مرتكزات أهمها بأنها الأداة التي من خلالها يتم إصلاح التعليم في الدول والمجتمعات، وهي الركيزة الأساسية لعمليات التطوير الإداري والتنظيمي في النظم التعليمية المختلفة، ويفسر المحرزي، وآخرون (2014م) المنظومة الإشرافية بأنها: (نظام شامل يتكون من هيكل تنظيمي وأهداف وأسس اختيار المشرفين التربويين، وأساليب إشرافية وخطط تنظم عمل المشرفين بهدف تنمية مهارات المعلمين للإرتقاء بمستوى العملية التعليمية)، وأما من وجهة نظر القائمة على الرصد والتحكم بما يسهم في إيجاد حلول مثالية للمشكلات المختلفة، وهو الأمر الذي يترتب عليه الوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة وتعزيز الإنتاجية).

\*والمنظومة الإشرافية من وجهة نظر الباحثة هي: (المنظومة التي تتولى الإشراف والمتابعة لكافة العمليات والأنشطة التي تتم في مدارس التعليم العام، وذلك من أجل تحسين أداء المعلمين والمعلمات ورفع مستويات التحصيل الدراسي للطلاب والطالبات والإرتقاء بمستوى الممارسات القيادية والإدارية)، وبناءً على المفاهيم السابقة التي فسرت المنظومة الإشرافية والتي أكدت على أهمية تطوير أداء المشرف التربوي فإنه من الضروري الحديث عنه وفقاً للتسلسل التالي:

### **أولاً: تطور الإشراف التربوي:**

أشارت العديد من الأبحاث والأدبيات التربوية إلى أن المشرف التربوي يلعب دوراً هاماً في العملية التعليمية لإرتباطه المباشر بالمعلم وما يتصل به من تدريب وتأهيل مهني وأكاديمي يتوافق مع متغيرات العصر الحاضر،

بالإضافة إلى الدور الذي يقوم به في عمليات تطوير المناهج الدراسية وخلق بيئة تعليمية متكاملة متوافقة مع قدرات واستعدادات الطلبة وتحسين أداء المعلم التدريسي وعمليات التعلم والتعليم. (العمري، 2014م)

ومن هنا يؤكد السعيدة والكايد (2015م) على أن التطوير المستمر للنهوض بالعملية التعليمية أصبح مقروناً بالتقنيات الحديثة من أجل مواكبة التغيرات التي تغزو العالم، وأيضاً لتحقيق طموحات الأفراد والحكومات في الوصول إلى عملية تعليمية متوافقة مع متغيرات العصر لذا كان لزاماً تطوير كافة أركان العملية التعليمية وعلى رأسها المشرف التربوي من خلال الاستعانة بالتقنيات والوسائل الحديثة فيما يتعلق بالتدريب والتعليم والاختيار والتعيين والأساليب التي تعمل على تدعيم عمل المشرف التربوي في العملية التعليمية، ويرى زكري (2016م) أنه ومواكبة لهذه التطورات فإنه لابد من تطوير الأساليب والإجراءات التي من خلالها يتم اختيار المشرف التربوي بما يتوافق مع أدواره العملية والعلمية والإشرافية الجديدة، ويؤهله للتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية والعمل على تحسين بيئتها التربوية في ظل التكامل بين التعليم وأهداف التنمية الشاملة.

#### ثانياً: مفهوم الإشراف التربوي:

رافقت التطورات في الأساليب الإشرافية والأدائية لعمل المشرف التربوي تطورات كذلك في المفاهيم والتي تنظر للمشرف التربوي باعتباره ركن من أركان العملية التعليمية والإشراف التربوي كأحد أهم مدخلات النظام التعليمي، والتي على أساسها يتم الحكم على مدى قدرة النظام التعليمي على الصمود في وجه التحديات التي فرضتها التغيرات العالمية الحديثة، ولذا فإن الإشراف التربوي من وجهة نظر الشهري (2017م) يتمثل في الدور التربوي الذي يقوم به نخبه من التربويين غايتهم مساعدة المعلمين على رفع مستوى كفايتهم المهنية



من خلال تبادل الخبرات والآراء فيما يتم بينهم لإحداث تغيير إيجابي يرتقي بمستوى العملية التربوية والتعليمية، وفي المقابل ينظر Treslan (2018م) إلى الإشراف التربوي بأنه عملية تقوم على مجموعة من الأسس تتمثل في تنظيم أساليب اختيار القيادات الإشرافية، وهو الأمر الذي يحسن الأداء التدريسي للمعلمين بالإضافة إلى تطوير الأساليب الإشرافية والبعد عن الأساليب التقليدية القائمة على تصيد أخطاء المعلمين، فلابد من التحول إلى الأساليب الإشرافية التفاعلية القائمة على تبادل الخبرات والمعارف بين المعلم والمشرف بما يحقق أهداف العملية التعليمية على أكمل وجه.

فهذه المفاهيم في غايتها تؤكد على أن الإشراف التربوي عملية متكاملة قائمة على التوافق بين خبرات المعلم بوصفه ممارسًا لعملية التعليم، والمشرف بوصفه موجهًا للمعلم من خلال توافر العديد من الخصائص الإدارية والمهنية والفنية في المشرف التربوي كالقدرة على التواصل الفردي والجماعي، والإلمام بالمعارف والخبرات المتصلة بالتعلم والتعليم من أجل توظيف الأساليب الإشرافية الحديثة بشكل جيد.

### ثالثاً: الأسس النظرية للإشراف التربوي:

إن عملية الإشراف التربوي ك شأن الكثير من العمليات والنظم الإدارية تقوم على العديد من الأسس والنظريات العلمية والإدارية، والتي كما أشار البابطين (2015م) بأن النظرية السلوكية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة قد أثرت تأثيراً كبيراً في النواحي الفكرية والسلوكية لأغلب المشتغلين بالعملية التعليمية والتربوية، ومن جهة أخرى يذكر العبد الكريم (2017م) أن الإشراف أساسه النظرية السلوكية في الإدارة التي أكدت على ضرورة المتابعة والإشراف في المنشآت الصناعية من أجل تحسين جودة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا فإننا يمكن أن نصيغ الأسس النظرية والفلسفية للإشراف التربوي وفقاً لمبادئ النظريات والمدارس الإدارية والفكرية التالي ذكرها:

✚ **النظرية السلوكية/ المدرسة السلوكية:** تعتبر هذه المدرسة من أهم المدارس في علم الإدارة الحديث حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، وتركز في مضمونها على السلوك في الفصل الدراسي سواء للطالب أو المعلم، وتقوم على فرضية مفادها أن التدريس عبارة عن خطوات متتالية ومحددة يمكن للمعلم أن يقوم بها بعد إتمام التدريب والتأهيل اللازمين لها.

✚ **النظرية المعرفية/ المدرسة المعرفية:** تركز على العمليات العقلية وعمليات التفكير للمعلم أو المتعلم والمشرف التربوي باعتباره ركيزة من ركائز عملية التعليم، وأن هذه العمليات هي الأسس التي من خلالها نحكم على نوعية وطبيعة السلوك في البيئة التعليمية.

✚ **النظرية البنائية/ المدرسة البنائية:** وهذه النظرية تركز على مضمون الخبرة أو المعلومة أو السلوك أو العملية التي يقوم بها المعلم والمتعلم والمشرف التربوي، والنتيجة التي تعود بها على العملية التعليمية.\* من هنا تلاحظ الباحثة بأن مبادئ هذه المدارس أو النظريات قد شكلت أساساً متكاملًا لعملية الإشراف التربوي بمفهومها الحديث القائم على الخبرة والمعرفة، وتوظيف العمليات العقلية والتقنيات الحديثة بما يتوافق مع عمليات التعلم والتعليم داخل الفصل الدراسي ويحقق أهداف العملية التعليمية.

#### رابعًا: كفايات الإشراف التربوي:

استجابة للتطورات الحديثة وتعدد مهام المشرف التربوي وتطورها دعت الحاجة إلى تطوير الكفايات أو المهارات التي يمتلكها المشرف التربوي، والتي أشار الديرچ (2014م) إلى أن هذه الكفايات تتمثل في قدرته على الاتصال الإيجابي المتفاعل بينه وبين المعلمين من أجل استئارة دافعيتهم للتطوير المهني بما يتوافق مع المتغيرات التعليمية الحديثة، وامتلاك المشرف لكفايات العمل والتعليم اللازمين لقيامه بمهامه الإشرافية بالإضافة

إلى كفايات التطوير المهني والعلمي والعملية والمهاري، وكفايات التخطيط والتطوير التربوي والابتكار والتجديد وكفايات التقويم والمتابعة، وبناء على هذه الكفايات حددت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية العديد من المعايير التي على أساسها يتم اختيار المشرف التربوي.

#### خامسًا: معايير اختيار المشرف التربوي:

أشار القحطاني (2020م) إلى أنه ونظرًا لتعدد دور المشرف التربوي وتعدد الأساليب الإشرافية الجديدة كالإشراف بالأهداف والإشراف التأملي كان لابد من تأهيل مشرفين تربويين قادرين على تنفيذ المهام المنوطة بهم بما يتوافق مع أدوارهم الجديدة على أكمل وجه، وحل المشكلات وتجاوز الصعوبات التي تواجههم بروية وحسن تصرف من أجل النهوض بالعملية التعليمية، ولذا كان لابد من تطوير المعايير التي يتم على أساسها اختيار المشرفين التربويين وفقًا لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التعليم، وهذه المعايير تستند على العديد من المرتكزات جاءت على النحو التالي:

#### ✚ المرتكز الأول: الاعتماد على الأسس التالية في اختيار المشرف التربوي كالتالي:

- **الكفاية:** ويقصد بها تمتع المشرف التربوي بكفاءة مهنية عالية في المجالين العلمي والمهني تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية على الوجه الأمثل.
- **الخبرة:** ويقصد بها ممارسة المشرف التربوي للأدوار التي تؤهله للقيام بدوره الإشرافي كالمدير أو مساعد المدير أو معلم خبير بحيث تمكنه من اكتساب خبرة عملية مناسبة.
- **الشخصية:** ويقصد بها السمات الشخصية التي تتوفر في المشرف التربوي والمهارات السلوكية والأدائية التي تساعده على أداء مهامه بمرونة وجودة.

## ✚ المركز الثاني: اعتبار الخصائص والأهداف العامة لمعايير اختيار المشرف في الإطار التعليمي:

- زيادة الاهتمام بدور التعليم ونواتجه على المستوى العالمي.
- ضرورة مراعاة العولمة والمجتمع المعرفي ونواتجه في التعليم والاقتصاد.
- الإسهام في توجيه العمل التربوي في كافة مجالاته.
- توفير مؤشرات موضوعية لقياس النجاح في عملية التعليم.

## ✚ المركز الثالث: الاستفادة من التجارب العالمية في مجال معايير اختيار المشرف التربوي:

- تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية.
- التطوير المهني للمشرفين التربويين والمعلمين إيماناً بأن التدريب التدرّيب من أهم مؤشرات تحقيق التنمية المهنية.
- تطوير قدرة المشرف التربوي على تحديد الأهداف الإشرافية المتماشية مع عادات وثقافة المجتمع.
- الاهتمام بخصائص المتعلمين والمعلمين والهيئة الإدارية في المدارس.
- قدرة المشرف التربوي على إدارة العلاقات العامة في المدرسة أو إدارة التعليم.
- التخطيط الاستراتيجي وامتلاك المشرف لمهارات الاتصال الفعالة في العملية التعليمية.

## ✚ المركز الرابع: تطوير المعايير الحالية لاختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية:

- يؤكد هذا التطوير على أن المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية حديثاً لابد وأن يتمتع بالعديد من القدرات التي تساعده على أداء مهامه، وجاءت هذه القدرات على النحو التالي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** من خلال امتلاك المشرف لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وبناء الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية، وأيضًا توظيف نماذج التحليل العلمي والتخطيط الاستراتيجي المعمول بها ومن أهمها نموذج SWAT.
- **تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة:** من خلال تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في العمل الإشرافي وأساليب قياس الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- **تصميم بيئات التعلم:** بمعنى امتلاك المشرف التربوي لمفاهيم التصميم التعليمي وتوظيف النماذج الحديثة في العملية التعليمية في العمل الإشرافي كنموذج (دك وكاري) وهو كما أشار الشهري (2015م) أحد النماذج الذي يهتم بتطوير المنظومات باعتبار أن الإشراف التربوي منظومة فهذا النموذج يقدم الأساس العلمي لها حيث يقوم على تحديد المشكلة وتقييم الحاجات، وتحديد نقطة البدء في البرامج وتحليل المهام لتحديد الأغراض والغايات من البرامج بدقه مع مراعاة الخصائص المختلفة لأركان النظام التعليمي، فهذه المرتكزات وضعت المعايير الأساسية التي من خلالها يتم اختيار المشرفين التربويين في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، وهي المنطلق الأساسي لتبني مدخل الجدارات القيادية في اختيار المشرفين التربويين كأحد أهم المداخل العالمية الحديثة في تطوير أداء الموارد البشرية في مختلف المؤسسات والمنظمات وهو المحور الثاني للبحث الحالي.

## المحور الثاني: الجدارات القيادية:

يتبلور المحور الحالي بمصطلح هام ألا وهو (الجدارة) لذا لابد من تفسير هذا المصطلح مفاهيمياً وإجرائياً، ومن ثم التطرق إلى الجدارات القيادية الأمر الذي يحتم ضرورة توضيح الفرق بين مصطلح (الكفاية efficiency) ومصطلح (الجدارة competence)، وهنا ذكر بدوي (2015م) أن الكفاية هي القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة أما الجدارة فهي تعني المهارات والمعرفة والخبرة والخصائص التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بشكل فعال، والجدارة من وجهة نظر عبد المعطي (2015م) خاصية ضمنية تعني أداء العمل بطريقة سليمة من قبل الشخص المناسب مع التركيز على الوسائل المستخدمة والأنشطة والنتائج العائدة من هذا العمل، ولذا فإن الجدارة تقاس من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية والمستقبلية كونها تعتمد على المعلومات الإجمالية والتي تركز على الأداء الحالي والاتجاهات المستقبلية.

\*مما سبق تفسر الباحثة مفهوم الجدارة بالمواصفات الحقيقية التي تتوفر في شاغلي الوظائف الإشرافية بمنظومة الإشراف التربوي، وهذه المواصفات تتمثل في المعارف والخبرات التي تؤهلهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم مما يعني أداء العمل الإشرافي على أكبر قدر من الفعالية والإنقان.

وبالرجوع إلى الأدبيات التربوية والأطر النظرية المفسرة للجدارة كمفهوم وعملية ومدخل إداري نجد أن الجدارة ليست بالمفهوم الحديث بل هي مفهوم ذو أصول فلسفية برزت إبان الحركات السياسية والاقتصادية أواخر القرن العشرين وتحديداً مع أعمال الخبير ماك كيلاند Mc Clelland في عام 1973 م، وكذلك مجموعة Mc Ber الاستشارية والتي تم تكليفها في بدايات الثمانينات من القرن الماضي من جانب جمعية الإدارة الأمريكية لعمل دراسة لأجل حل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى

الوظائف القيادية، وقد لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري ماك كيلاند للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟" حينها طلب ماك ماكيلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي - بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول، وبينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبناء على ذلك قام ماكيلاند بإستنباط قائمة الجدارات التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً (نموذج الجدارة) لتلك الوظيفة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الجدارات وتطبيق نماذج الجدارة في إدارة الموارد البشرية، ومنها جهود فولفي 1980، وبلانك 1982، وبويتز 1982، وزمك 1982، ومارلو ووينبرج 1985، ومكلاجان 1990 وكولويز بجسيك 1991. ( الحسيني، 2015 م ، ص33-37)

وعن هذه النماذج والدراسات ذكر الملكاوي (2017م) أنه نتيجة لهذه الجهود والدراسات برزت العديد من

النماذج التي شكلت الأساس الذي تستند عليه بقية النماذج الأخرى، وهذه النماذج هي:

- **نموذج الجدارة الوظيفية:** وهو النموذج الذي وضع أساسه ماك كيلاند ويعتمد في مضمونه على التحليل الوظيفي لتحديد المعايير المتوقعة للسلوك في بيئة العمل باعتبار أن بيئة العمل هي الميدان الصحيح الذي من خلاله يتم الحكم على مدى قدرة الموظف على التعامل مع المتغيرات وتذليل الصعوبات وحل المشكلات بما يحقق أهداف العمل.

• **نموذج مجموعة Mc Ber الاستشارية:** يعتمد هذا النموذج على تحديد الجدارات السلوكية لدى القيادات العليا في المنظمات المتفوقة والفعالة، والتفوق في هذا النموذج أساسه القدرة على التعامل مع متغيرات العمل وتوزيع المهام الوظيفية وإدارة وتفويض السلطة والصلاحيات في إطار أسس التخطيط الاستراتيجي.

• **النموذج المطور:** يعتبر هذا النموذج خلاصة الجهود بعد ماك كيلاند إذ يركز على الجدارات المؤسسية بمعنى أنه تحول من قياس قدرة الفرد على أداء مهام العمل إلى قياس قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة المحيطة بها.

\*مما سبق يمكن القول أن أول من طرح فكرة الجدارات هو ماك كيلاند Mc Clelland في عام 1973م الذي أكد على أن الجدارات هي معيار التميز بين الموظفين في المنظمات، وتحديد معايير الأداء العام للموظفين والمنظمة بشكل عام، ومن جهة أخرى تفيد دراسة الجدارات في وضع الأطر أو المعايير التي من خلالها يتم تحديد القيادات في مختلف القطاعات وخاصة قطاع التعليم والإشراف التربوي مما يسهم في تحقيق التوافق بين الموارد البشرية في إدارات التعليم والأهداف الاستراتيجية للتعليم في المملكة العربية السعودية، ومن هنا يمكن تحديد مفهوم الجدارات بصورة دقيقة كما يلي:

**أولاً: مفهوم الجدارات القيادية:**

تبرز أهمية الجدارات في مختلف القطاعات إلا أن جدارات المشرف التربوي بقطاع التعليم تكتسب أهمية عظمى انطلاقاً من أبعادها الإنسانية المرتبطة بدور المشرف التربوي في تطوير عملية التعليم والكوادر البشرية المتصلة بها، وهنا يذكر حمدي (2013م) أنه لإحداث التغيير في المؤسسات فإنه يتطلب امتلاك الإدارة



لمجموعة من الجدارات تمكنهم من أداء أدوارهم ومهامهم المنوطة بهم على أكمل وجه، وتساعدهم على اللحاق  
بركب مستجدات القرن الحادي والعشرين التي فرضت عليهم العديد من الجدارات الغير تقليدية كمتطلبات رئيسة  
لعصر الثورة المعرفية والأدوار الجديدة للتربية القائمة على الابتكار والإبداع والتوجيه الذاتي.

ونجد أن هناك تباين في تفسير مفهوم الجدارات القيادية فبحسب قاموس الجدارات (2016م، ص12) فإن  
الجدارات القيادية تعني: "خصائص التفوق وتحديداً مجموعة الخصائص المشتركة التي تميز المتفوقين عن  
العاديين في وظيفة ما"، وأما الجدارات القيادية في وزارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية (الخدمة  
المدنية سابقاً) كما وردت في الدليل الإرشادي فتتمثل في: مجموعة من السلوكيات أو المعارف أو المهارات أو  
الصفات التي يمكن ملاحظتها وقياسها، والتي تساهم في تعزيز أداء الموظف وتؤدي إلى النجاح المؤسسي.  
(الإطار السعودي للجدارات القيادية، 2019م)

وكما أن الجدارات القيادية من وجهة نظر الطائي (2018م) هي مجموعة من السلوكيات المتعلمة  
والمكتسبة والمطلوبة لأداء العمل في الأنشطة المختلفة، ويرى عبد الرحمن (2014م) بأنها المعارف العلمية  
والعملية والمهارات المعرفية والنظرية والسلوك والقيم المستخدمة لتطوير الأداء كما تشمل التفكير المنهجي  
والعاطفي ومهارات التفاوض.

\*وتؤكد الباحثة بأن الجدارات لا تقتصر على المعارف العلمية والمهارات المعرفية والعقلية للمشرف التربوي بل  
تتعداها لتشمل الخبرات العملية والاتجاهات الفكرية والتطويرية، والقدرة على التطبيق العملي لتلك المعارف  
والمهارات في مواقف تعليمية إشرافية تتسم بالصعوبة والتعقيد فتظهر قدرة المشرف التربوي على التنوع في

توظيف قدراته ومهاراته وحصيلة خبراته العملية، وتكييفها للتغلب على تلك المواقف للوصول إلى الابداع والابتكار في حل المشكلات وهو المضمون الذي تتطوي عليه الجدارات القيادية.

### ثانياً: أهمية الجدارات القيادية:

نتيجة للتطورات المعرفية والتقنية والتكنولوجية التي فرضتها طبيعة العصر الحاضر والتي أسفرت عن العديد من التحولات الجذرية في الكثير من النظم ولا سيما النظم التعليمية الأمر الذي وضع القائمين على سياسات التعليم في دول العالم في مواجهة تحدي ضخم يتمثل في توفير قيادات إشرافية قادرة على التعاطي مع هذه المتغيرات، وتستطيع تطويع التطوير في العملية التعليمية بمختلف جوانبه إلى أساليب ووسائل معينة للتغلب على المشكلات التي قد تعيق العملية التعليمية عن تحقيق أهدافها المرجوة.

وبحسب الإطار السعودي للجدارات القيادية (2019م) فإن تحديد الجدارات بالمنظمات التعليمية والمنظومة الإشرافية يقود إلى دعم المبادرات التنظيمية من إدارة وتنظيم رأس المال البشري كونه المحرك الأساسي للعملية التعليمية، ومن جهة أخرى يمكن توظيفه كمحفز للتغيير التنظيمي باعتباره أداة اتصال لترجمة الرؤية إلى مصطلحات سلوكية يمكن للموظفين تنفيذها، ولقد حدد كلاً من Romeo & Caingcoy (2020) عددًا من الجوانب والتي شكلت أهمية الجدارات القيادية في المنظمات جاءت كالتالي:

- قدرة المؤسسات التعليمية على تخطيط عملية التطوير وإدارتها.
- خلق فرص تطوير مهني للقيادات العليا والقيادات الإشرافية.
- تمكين إدارات التعليم من تطبيق أنظمة ضمان الجودة الشاملة لكافة أركان العملية التعليمية.

- بناء قنوات اتصال فعالة بين الوزارة وإدارات التعليم والمدارس ومؤسسات المجتمع المدني بما يتوافق مع أهداف العملية التعليمية.
- تجويد مهنة العاملين بالإشراف التربوي بشكل احترافي.
- تطوير منظومة التطوير المهني للمشرفين تقنياً.
- تعزيز القدرات القيادية بوصفها أدوات تطوير في جميع المستويات في النظام التعليمي.
- بناء القدرة المؤسسية التي تقود وتدير البحث والابتكار وجمع البيانات وتحليلها بهدف تطوير عملية التعليم وتحسين اتخاذ القرارات.

### ثالثاً: التجارب العالمية في مدخل الجدارات القيادية:

سيتم استعراض أهم التجارب العالمية في الجدارات القيادية بالعملية التعليمية، وتتجلى تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لتمييزها بوضع معايير للقيادة التعليمية أعدتها مجموعة ترخيص قادة المدارس ساهمت في تعزيز القيادة الفعّالة، ولذا فهي تعتبر من التجارب الرائدة في مجال الجدارات القيادية حول العالم وفيما يلي تفصيل ذلك:

### 🇺🇸 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

بدأ وضع معايير القيادة في المؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة منذ ثمانينيات العقد الماضي ضمن إطار السعي الأمريكي لإصلاح التعليم وذلك لمواجهة التحدي الاقتصادي الياباني، وفي عام 1996 تم الاتفاق بين مسؤولي التعليم عبر الولايات على ستة معايير قد خضعت إلى تعديلات في ضوء الدراسات والمناقشات التي جرت بشأنها وبشكل خاص (الدراسات الميدانية والتغذية الراجعة من الميدان والمنظومة

القيمية الأخلاقية)، وكان التعديل الأول في عام 2008 ولكنها كانت معايير متواضعة، وأصبحت بعد ذلك معايير 2014 أحد عشر معيارًا على النحو التالي: (الرؤية والرسالة، الطاقة التعليمية، التعليم، المناهج والتقييم، العناية والرعاية للتلاميذ، الثقافة المهنية للمعلمين والهيئات المدرسية المختلفة، إشراك الأسرة، العمليات والإدارة، المبادئ الأخلاقية والأعراف المهنية، الإنصاف والاستجابة الثقافية، والتحسين المدرسي المستمر)، ويندرج تحت كل معيار مجموعة من المؤشرات ومن اللافت للنظر في معايير 2014 تركيزها على الجانب الخلقى والثقافى والقيمي، وقد ظلت هذه المعايير على ما هي عليه في مسودة مطروحة للنقاش في عام 2015 مع تعديلات طفيفة في الوظائف المدرجة تحت كل معيار. (Burch, 2014)

ومن هنا فإن أولى المدارس التي طبقت الجدارات القيادية هي إدارات التعليم في ولاية أوهايو الأمريكية حيث أنه في عام 2016 حددت إدارة التعليم بولاية أوهايو بالشراكة مع جميع القادة والمشرفين التربويين بالولاية ومجموعة من المستشارين ما يمكن القيام به في الولاية لدعم جدارات القيادة المتميزة التي تهدف إلى تلبية احتياجات المشرفين التربويين، وبعد تحديد الفجوات في الجدارات القيادية للمدرسين أشار المستشارون أنه يجب إعادة تعريف القيادة أي من خلال مراجعة المعايير الرئيسية لجعلها دقيقة وتعكس أدوار ومسؤوليات مشرفي اليوم (Ohio Department of Education, 2018)

ولقد أوصت مجموعة العمل الرئيسية لعام 2016 بالحاجة إلى إجراء تحليل للفجوات ومراجعة معايير أوهايو للمشرفين لعام 2005 من خلال تقييم واختيار وإدماج اللغة والمهارات والجدارات من مجلس السياسة الوطنية للمعايير المهنية للإدارة التربوية للقادة التربويين، وقامت مجموعة العمل بدراسة نماذج الجدارة من الدول الأخرى لاكتساب رؤية أوسع حول الجدارات القيادية، وشملت الولايات التي تم دراسة نماذجها كلاً

من: (كولورادو، تينيسي، مينيسوتا، نبراسكا، وفرجينيا وغيرها)، وتقرر استخدام معايير أوهايو المعدلة لعام 2018 للمشرفين بالاشتراك مع برامج إعداد ما قبل الخدمة، والمناطق المحلية وجهود السياسة على مستوى الولاية لدعم وتحديد دور المشرفين التربويين، وتكونت الجدارات التي وضعها مكتب التعليم بالولاية من أربع مجالات رئيسية، وكل مجال يتكون من مجموعة من الجدارات الفرعية، والمجالات الرئيسية هي: (القيادة، التعلم، الثقافة، والإدارة)، وفيما يلي شرح لأهم معايير الجدارات القيادية للمشرفين التربويين في ولاية أوهايو كالتالي:

#### ✚ المجال الأول: القيادة:

يعمل المشرف التربوي الفعال بشكل أخلاقي كعامل للتحسين المستمر، ويعزز المهمة المشتركة والرؤية والقيم الأساسية لتعزيز أهداف العملية التعليمية، ويتكون هذا المجال من الجدارات التالية:

- المهمة والرؤية والقيم الأساسية.
- الأخلاق والمعايير المهنية.
- تحسين العملية التعليمية.

#### ✚ المجال الثاني: التعلم:

يشجع المشرف التربوي الفعال على بيئة تعليمية مهنية للممارسات التعليمية المبنية على النظريات العلمية لتعزيز جودة العملية التعليمية برمتها، ويتكون هذا المجال من الجدارات التالية:

- المناهج والتدريس والتقييم.
- القدرات المهنية لموظفي المدارس.

### ✚ المجال الثالث: الثقافة:

يقوم المشرف التربوي الفعال بتمية بيئة تحدها الممارسات الثقافية والالتزام للطلاب والموظفين وأصحاب المصلحة من خلال شراكات مستدامة تعكس الوضع الفريد للمجتمع المحيط به، ويتكون هذا المجال من الجدارات التالية:

- الإنصاف والتكيف الثقافي.
- مجتمع الرعاية والدعم.
- المشاركة الهادفة للأسر والمجتمع.

### ✚ المجال الرابع: الإدارة:

يزيد المشرف التربوي الفعال من رأس المال البشري والتشغيل والسياسات وأنظمة المالية، ويتكون هذا المجال من الجدارات التالية:

- التوظيف الاستراتيجي.
- العمليات المدرسية.

### رابعًا: نماذج تحديد الجدارات القيادية:

إن تبني نماذج لتحديد الجدارات القيادية يسهم في تكوين صورة متناغمة بين استراتيجيات المنظمات المختلفة وبين الإستراتيجيات القيادية والإدارية بها لذا فإن الحسيني (2015م) يرى أن نموذج تحديد الجدارات القيادية هو النموذج الذي من خلاله يتم تجميع الجدارات التي توصف معها الأداء الناجح لوظيفة ما، وعادة ما يستخدم هذا النموذج في عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وإدارة الأداء، ويؤكد الإطار السعودي للجدارات

القيادية (2019م) على ضرورة تضمين نماذج تحديد الجدارات القيادية جدارات متعددة ضرورية للأداء الناجح في مجال عمل معين، وتصف نماذج الجدارة مجموعة الجدارات الشائعة بين مجموعة أصحاب خدمة أو صناعة أو مجال عمل معين.

ويرى الملكاوي (2017م) أن تطبيق مبادئ نماذج تحديد الجدارات القيادية يساعد بدرجة كبيرة في تطوير خطط تدريب وتعليم الموارد البشرية، وسد الفجوة بين متطلبات الجدارات القيادية وبين قدرات الأفراد وفقاً لمعايير وأسس معينة قائمة على التعلم الذاتي كخطوة للتنمية الذاتية لدى القيادات الإشرافية، ولقد وضع الباحثون العديد من النماذج التي يتم من خلالها تحديد الجدارات القيادية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والمنظمات المختلفة، وفيما يلي عرض لأهم تلك النماذج على النحو التالي:

#### 🚩 النموذج السعودي لتطوير الجدارات القيادية (2019م):

عبارة عن نموذج أعدته أكاديمية تطوير القيادات الإدارية بالمملكة العربية السعودية التابعة لمعهد الإدارة العامة، والتي أسسته كأحد أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 حيث عرف فيما بعد هذا النموذج (بالإطار السعودي للجدارات القيادية)، وهو الأداة الأساسية التي من خلالها يتم تطوير وإدارة المواهب وممارسات الموارد البشرية بمختلف القطاعات الرئيسية الخاصة بتطوير الجدارات التي يجب أن يمتلكها القادة والتي تتطلبها مواقع العمل القيادية، ويتكون الإطار السعودي للجدارات القيادية من ثمانية جدارات رئيسية هي: (تطوير رأس المال البشري، التغيير التنظيمي، الشراكة من أجل النجاح، التوجه الاستراتيجي، التواصل، موجه بالنتائج، الفعالية الشخصية، والقيم والأخلاقيات)، وفيما يلي تفصيل كل جدارة رئيسة لمجموعة جدارات فرعية كالتالي:

- تتكون جدارة رأس المال البشري من ثلاثة جدارات فرعية هي: (التقويض، إدارة الأداء الوظيفي، ومشاركة المعرفة).
- تتكون جدارة التغيير التنظيمي من ثلاثة جدارات فرعية هي: (الجرأة، التكيف، تطوير الأنظمة والإجراءات).
- تتكون جدارة الشراكة من أجل النجاح من ثلاثة جدارات فرعية هي: (إدارة أصحاب المصلحة، التفاوض، إدارة فرق العمل).
- تتكون جدارة التوجه الاستراتيجي من ثلاثة جدارات فرعية هي: (التنافسية، التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي).
- تتكون جدارة التواصل من ثلاثة جدارات فرعية هي: (التعامل مع وسائل الإعلام، الاتصال الفعال، والدبلوماسية).
- تتكون جدارة القيم والأخلاقيات من ستة جدارات فرعية هي: (العلاقات الإنسانية، العدالة المساواة، الشفافية، الإخلاص، المهنية، والنزاهة).
- تتكون جدارة موجه بالنتائج من ثلاثة جدارات فرعية هي: (كفاءة الإنفاق، المحاسبية، والتركيز على العميل).
- تتكون جدارة الفعالية الشخصية من ثلاثة جدارات فرعية هي: (الثقة بالنفس، الطموح، وتطوير الذات). (الإطار السعودي للجدارات القيادية، 2019م)



\*يعتبر الإطار السعودي للجداريات القيادية من أهم وأحدث النماذج التي على ضوءها يتم تحديد الجداريات القيادية وخاصة في منظومة التعليم بالمملكة العربية السعودية في إطار توجهات رؤيتها الوطنية 2030، وبالإضافة إلى كونه نموذج شامل لكافة الجداريات: (المهنية، الشخصية، الإدارية، التنظيمية، والأخلاقية)، والتي تتحد في إطار من العلاقات الإنسانية الفعالة داخل المنظومة الإشرافية ويتوافق مع الأسس التي تقوم عليها النماذج العالمية، ومن جهة أخرى فإن هذا النموذج يؤكد على أن هذه الجداريات تتصل بالبيئة الداخلية والخارجية للتعليم مع التأكيد على ضرورة تطوير رأس المال البشري لأنه الأساس الذي يقوم عليه تطوير العملية التعليمية بما فيها المنظومة الإشرافية.

#### 🚩 نموذج Kin & Kareem (2019):

هو أحد النماذج المصممة لدراسة علمية عن الجداريات التي تحقق التميز للمدارس في ماليزيا في ضوء الثورة الصناعية الرابعة حيث يتضمن النموذج سبعة جداريات قيادية أساسية هي: (الاتصال والتعاون، قيادة الأعمال، إدارة التغيير، حل المشكلات، صنع القرارات، الابتكار والإبداع، والتفكير الناقد)، وبالإضافة إلى أربعة جداريات رئيسية هي: (النزاهة، المساءلة، الذكاء العاطفي، والثقافة الرقمية)، ففي الحلقة الخارجية من الدائرة توجد جداريات النزاهة والمساءلة والتي تعني أن المنظومة الإشرافية بوصفها جزءاً من منظومة التعليم فإن العاملين بها لا بد وأن يكونوا على قدر عالٍ من التحلي بالقيم الأخلاقية والعلاقات الإنسانية التي هي أساس الجداريات القيادية، وفيما يلي وصفاً للجداريات القيادية بحسب النموذج السابق:

- **الاتصال والتعاون:** ونعني بالاتصال هنا قدرة المشرفين التربويين على إيصال أفكارهم وتوجهاتهم بشكل فعال من خلال التوجيهات والأفعال لتحقيق أهداف التعليم والتعلم، ويجسد ذلك التعاون الذي يظهر في العلاقات بين المشرفين التربويين وكافة المستويات الإدارية والإشرافية بإدارة التعليم وبالوزارة ككل.
- **التفكير النقدي:** قدرة المشرف التربوي على التحليل والتقييم والتركيب واستخدام أنواع مختلفة من المنطق بما يتناسب مع الموقف.
- **الإبداع والابتكار:** قدرة المشرف التربوي على التفكير في آليات وأساليب جديدة ينفذ من خلالها الأعمال والمهام الإدارية والإشرافية، وبالإضافة إلى قدرته على إنشاء وابتكار أفكار جديدة مستلهمة من الأفكار السابقة وممتدة لها ومتكاملة معها بما يعمل على زيادة العمل الإشرافي في إدارة التعليم.
- **صنع القرار:** قدرة المشرف التربوي على الاختيار بين مسارات العمل البديلة للمسار الحالي في حال واجهته صعوبات في تنفيذ المهام المطلوبة منه.
- **حل المشكلات:** قدرة المشرف التربوي على تطوير أفكار أو حلول جديدة لمواجهة المشكلات أو تحويل هذه المشكلات لفرص تطويرية.
- **إدارة التغيير:** قدرة المشرف التربوي على إحداث التغيير ودفع الآخرين إلى التغيير والتمسك بالدفاع عن التغيير المستمر في العملية التعليمية.

- **ريادة الأعمال:** قدرة المشرف التربوي على تنظيم وإدارة المنظومة الإشرافية بشكل يتسم بالمبادرة والمغامرة والإقدام والتعامل مع المخاطر لخلق فرص للتحسين والتطوير.
- **الذكاء العاطفي:** قدرة المشرف التربوي على التعرف على عواطفه الشخصية، وفهمها بصورة سليمة، وإدراك مدى تأثيرها على الأشخاص من حوله.
- **الثقافة الرقمية:** امتلاك المشرف التربوي كافة المهارات الرقمية التي تساعده على فهم التحولات الرقمية في مجال التعليم، وتوظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية في إدارة وتنظيم وتقويم العمل الإشرافي في إدارات التعليم.
- **المساءلة:** قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية وتقديم الإجابات والردود لأي مشكلة.
- **النزاهة:** تمتع المشرف التربوي بقدر عالٍ من الشفافية والبعد عن تضارب المصالح الشخصية مع مصالح العمل، وتقديم مصلحة العمل الإشرافي على المصالح والأهداف الشخصية.

(Kin & Kareem, 2019)

\*فالنموذج السابق ركز على أهمية الاتصال والتعاون من أجل تحقيق الإبداع والابتكار بالدرجة الأولى، ومن ثم التدرج في العمل والتفكير والتطوير والشفافية التي هي أساس نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، ونخرج بنتيجة مفادها أن هذا النموذج ونموذج الجدارات القيادية السعودي يكملان بعضهما البعض من حيث الأهداف والوظائف المتوقعة والنتائج المترتبة على كل منهما.

### المحور الثالث: نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM:

تواجه المؤسسات وخاصة التعليمية في العصر الحاضر الكثير من التحديات لبلوغ التطورات التي أحدثتها التقنية الحديثة بمختلف مجالات العمل والأداء، وهو الأمر الذي يتطلب منها مضاعفه الجهود لمسايرة ركب التطورات والوصول إلى أقصى درجات التميز من أجل ضمان الاستمرار والبقاء، وبات من المسلم به أن مثل هذه التغيرات والتطورات قد أظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي شكلت في مضمونها مداخلًا تساعد المنظمات الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية، وتشير عبد الوهاب وسليمان (2020م) إلى أن من أهم تلك المفاهيم مفهوم التميز المؤسسي الذي يمكن المنظمات من أن تواجه وتنافس مايجري من تغيرات للوصول إلى أعلى مراتب التميز من خلال الاعتماد على النماذج والمعايير العالمية وتوظيفها بما يتوافق مع أهدافها وتطلعاتها وآمالها.

وهنا يؤكد أحمد (2015م) إلى أن الكثير من المؤسسات التعليمية قد حرصت على البحث في نماذج وأساليب التميز المؤسسي فقد قدم الكثير من الخبراء من الدول المتقدمة كاليابان والاتحاد الأوروبي العديد من النماذج التي توظف كأدوات للتقويم الذاتي لهذه المؤسسات كونها تتميز بالشمولية وتغطي جميع مجالات العملية التعليمية والخدمية التي تجري فيها وتوفر العديد من الإدارات التي تهتم بتنمية الموارد البشرية، ويذكر الشوا (2016م) أن نموذج التميز الأوروبي The European Excellence Model من أبرز النماذج التي وظفت بنجاح في المؤسسات التعليمية لأنه يستند على أساس علمي نابع من منهج الجودة الشاملة في الإدارة مما جعله أحد أهم الأطر المهمة لتقييم جودة أداء المؤسسات، وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز وتقييم الوضع المهني للموظفين ودرجة تقدمهم، ويضيف فتحي (2015م) أن هذا النموذج يقدم الوسائل التي تدعم

رؤية المؤسسة واستراتيجياتها واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية وتحسين خططها، وسيتناول المحور الحالي نموذج التميز المؤسسي الأوروبي من عدة أبعاد كما يلي:

#### أولاً: مفهوم إدارة التميز:

أشار بن عبود (2014م) إلى أن إدارة التميز تعبر عن الجهود التنظيمية المخطط لها والتي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة، وأما زايد (2014م) فيرى أن إدارة التميز تعني القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في ترابط وتكامل لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية والوصول إلى مستويات المخرجات التي تحقق رغبات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة، ويفسرها الحياي (2014م) بأنها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة في المؤسسة، ويذكر أحمد (2015م) أن منهج التميز في الأداء يقوم على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية هي: (القيادة بالمستفيد، الإدارة بالأداء، قيمة المؤسسات التعليمية بالمنسوين، والتحسين المستمر)، وكما يتم قياس الأداء وفقاً لهذا المنهج من خلال أربعة عناصر هي: (المستفيدين، الموظفين، أصحاب المصلحة، والمجتمع).

#### ثانياً: أسس إدارة التميز واستراتيجياتها:

ينبغي على إدارات التعليم إذا أرادت أن تحقق التميز في المنظومة الإشرافية بأن تلتزم بالأسس والمعايير

الأساسية لإدارة التميز والتي حددها الشوا (2016م، ص 18-25) على النحو التالي:

- **البناء الاستراتيجي:** وهو الذي يعكس توجهات إدارة التعليم ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها كالتالي: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الاستراتيجية، والأهداف متوسطة وقصيرة الأجل).
- **التوجه بالمستفيدين:** ونعني بالمستفيدين: (المعلمين والمعلمات، الهيئات الإدارية، الطلاب والطالبات، الموارد المادية والتجهيزات الفنية، المشرفين والمشرفات، وكافة منسوبي ومنسوبات إدارة التعليم).
- **العمليات:** وهي النظرة إلى إدارة المنظومة الإشرافية على أنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتراطة مع بعضها البعض.
- **الموارد البشرية:** وهي المهارات المتوفرة في المشرف التربوي وقدرته على الاستثمار الجيد من خلال المنظومة الإشرافية والعمل على تنميتها.
- **شبكة العلاقات:** تتأثر المنظومة الإشرافية ونتائج مؤشرات أدائها من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليًا وخارجيًا حيث تركز هذه العلاقات على عدة عناصر منها: (الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، والتشابك بين الأطراف المعنية).
- **التعلم:** بمعنى قدرة المنظومة الإشرافية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على تطبيق التعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري حيث يمكنها من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات، والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ يدعم التقييم والابتكار والتحسين المستمر والتطوير لمواصلة الممارسات الإدارية.

- **المواءمة والانسجام:** وتعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعزيز إمكانات المنظومة الإشرافية والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

### ثالثاً: نماذج التميز:

برزت في الآونة الأخيرة على الساحة الدولية والإقليمية عددًا من المنظمات التي أخذت على عاتقها تحفيز المنظمات ودفعها نحو أعلى مستويات الأداء، وهنا ذكر شوقي (2014م) أن هذا التحفيز تم من خلال العديد من النماذج التي أعدتها تلك المنظمات بما تتضمنه من معايير وأسس يمكن من خلالها إجراء التقييم لتحديد مدى نجاح هذه المنظمة أو فشلها في تطبيق تلك المعايير، فهذه النماذج كما أشار النجار وجواد (2015م) هي مجموعة المعايير المحددة سلفًا بحيث يكون لكل منها درجاته الخاصة به وتسمح للمنظمات الاستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، ولذا فإن استخدام نماذج التميز يمثل إحدى أهم الطرق لتحقيق التميز في الخدمة أو المنتج المقدم للعملاء أو المستفيدين، وتسهم هذه النماذج من وجهة نظر جبوري (2014م) في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة وتعميم أفضل الممارسات المهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطور في المنظمات، ومن بين أهم نماذج التميز النموذج الأوروبي (EFQM) الذي كما أورد الطبطبائي (2015م) أحد أهم النماذج الشائعة في منظمات العصر الحاضر كون أساسه مستمد من مبادئ ونظريات الجودة الشاملة لذلك فهو يسعى إلى تفعيل بيئة التحسين المستمر في المنظمات من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

#### رابعًا: النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يرى الشميمري (2016م) أن نموذج التميز الأوروبي هو عبارة عن بناء متكامل لرصد الواقع الموضوعي بطريقة مبسطة، وهو يتضمن مجموعة من الأهداف والممارسات التي يتم القيام بها والتي يمكن علاجها بطريقة متماسكة ويوفر رؤية جديدة من خلال إيجاد الأفكار ودراسة التأثير المتبادل والعلاقات، ويرى عبد الخالق (2015م) أن نموذج التميز الأوروبي هو النموذج الشامل الذي يتضمن مجموعة من المعايير التي تستخدم في توفير إطار للتقييم الذاتي وتقييم العلاقات بين الاستراتيجيات التنظيمية والنتائج، وتمكين المنظمة من تحسين الأداء واستخدام التغذية الراجعة في تصحيح النظام بحيث يمثل الإطار المرجعي للمؤسسة فيما يتعلق بالجودة والتحسين المستمر الذي يؤهلها للريادة وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

\*وبناء على ذلك فإن الباحثة تفسر نموذج التميز الأوروبي الإشرافي على أنه الأداة العملية التي تمثل المنظومة الإشرافية المتكاملة من العمليات والإجراءات المحددة للعمل الإشرافي بحيث تمكن وزارة التعليم من قياس أداء إدارات الإشراف التربوي بإدارة التعليم المحددة في ضوء معايير هذا النموذج، وذلك لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ومساعدتها على تقديم الحلول للمشكلات التي تواجه العمل الإشرافي في ظل نظام إدارة تميز فعال.

#### خامسًا: نشأة النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يذكر ناصف وهشام (2015م، ص10) أن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أنشئت عام 1988م، وفي عام 1991م تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز كمنافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا بحيث تقدم المؤسسات وثيقة تصف فيها ما تقوم به ولماذا تقوم به وكيف تم تطويره وماهي النتائج التي وصلت إليها، وفي عام 1992م كانت أول دورة لجائزة التميز الأوروبية، وفي عام 2000م كان أول تعديل على نموذج التميز



الذي يعد إطارًا أو هيكلًا مكونًا من تسعة معايير، وكان آخر تعديل تم على النموذج في عام 2013م والذي راعى فيه النموذج عمليتي التكيف والتطوير المؤسسي.

**سادسًا: أهداف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):**

يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج في المنظمات الحديثة الباحثة عن التميز لأنه يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي ذكرها (Neely.2014) على النحو التالي:

- يحدد مكان أو مستوى المنظمة على مسار التميز وذلك من خلال مساعدتها على التعرف على نقاط القوة لديها وإدراك الفجوات المحتملة في سبيل تحقيق رؤيتها.
- تحقيق التكامل بين الأنشطة المخططة وإزالة التكرار وتحديد أوجه القصور.
- توفير هيكل أساسي لنظام الإدارة بالمنظمة.
- توفير إطار محدد مبني على تجميع بيانات واقعية ومراجعتها بشكل دوري.
- إيجاد لغة موحدة وإطار مرجعي للإدارة والتطوير في المنظمة.
- إدخال التعديلات اللازمة على استراتيجية المنظمة وخططها التشغيلية.

**سابعًا: استخدامات النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):**

أورد النجار وجواد (2015م، ص205) بأن هناك العديد من الاستخدامات لتوظيف النموذج الأوروبي

لإدارة التميز كما يلي:

- يوظف النموذج كإطار عمل لتقييم المنظمات والتقييم الذاتي.
- يعمل النموذج على تنمية الوعي بالجودة وأهميتها في المنظمات العالمية.

- يوفر الدعم اللازم للمنظمات في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.
- يمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار.
- يمثل طريقة لقياس الأداء في المنظمات مقارنة مع المنظمات الأخرى.
- يمثل النموذج دليلاً لتحديد المجالات القابلة للتحسين في المنظمة.
- يساعد المنظمة في وضع هياكل تنظيمية.

### ثامناً: معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يقوم النموذج الأوروبي لإدارة التميز على العديد من المعايير والتي ذكرها المزين والغامدي (2015م) عن

طريق تناولها بالتطبيق على المنظومة الإشرافية كالتالي:

- **المعيار الأول: القيادة:** وهنا يشير إلى أهمية القيادة في المنظومة الإشرافية ويركز على طرق تحسين أسلوبها، ويتضمن هذا المعيار العديد من المعايير الفرعية: (تطوير القيادة للرؤية والرسالة والقيم للجامعة، المشاركة الشخصية في وضع وتطوير نظم العمل، التعامل مع كل الأطراف المعنية، بناء ثقافة التميز لدى المنسوبيين، توفير بيئة مشجعة على الإبداع، وتبني سياسة التغيير).
- **المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات:** بحيث تقوم المنظومة الإشرافية بتنفيذ مهام رؤيتها من خلال استراتيجيات واضحة مدعومة بالسياسات اللازمة لتنفيذها الأمر الذي ينعكس على تطوير الخطط والأهداف وتحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية.
- **المعيار الثالث: الموظفين:** لابد على المنظومة الإشرافية أن تظهر التقدير لمنسوبيها وأن تتبنى ثقافة تسمح بالفائدة المشتركة لكافة منسوبي مكاتب وإدارات الإشراف التربوي من خلال التطوير العادل

لقدرات كافة منسوبيها ورفع مستويات تحفيزهم بما يتوافق مع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة في المكاتب.

● **المعيار الرابع: الشراكات والموارد المادية:** يجب على المنظومة الإشرافية تبني آليات جديدة لتحسين أدائها في مجال إدارة العلاقات والموارد المادية من خلال الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات التعليمية سواء في التعليم العالي أو العام والتي من شأنها أن تدعم سياساتها واستراتيجياتها الأمر الذي يضمن تشغيل فعال لعملياتها التخطيطية.

● **المعيار الخامس: معيار الإجراءات / العمليات:** وهذا المعيار يركز على كيفية أداء المنظومة الإشرافية في تطوير عملياتها الإدارية والخدمات والأدوار التي تقدمها للعملية التعليمية والمجتمع ككل.

● **المعيار السادس: النتائج:** معايير نتائج أداء المنظومة الإشرافية وعلاقتها بالمنسوبين وأركان العملية التعليمية ونتائج الأداء الرئيسية.

● **المعيار السابع: نتائج رضا الموظفين:** أن يكون منسوبي مكاتب الإشراف التربوي والمسؤولين في المنظومة الإشرافية ككل هم أداة قياس نتائج أداء المنظومة الإشرافية بإدارات الإشراف التربوي تطور وتقر مجموعة من مؤشرات الأداء.

● **المعيار الثامن: نتائج رضا المستفيدين:** جميع أركان العملية التعليمية: (معلمين ومعلمات، طلاب وطالبات، قادة المدارس، الهيئات الإدارية) هم الأداة التي من خلالها يتم التأكد من درجة نجاح العملية التعليمية بما يتناسب مع أهدافها ويحقق توقعاتها.

• **المعايير التاسع: خدمة المجتمع:** أن تقوم المنظومة الإشرافية بقياس آراء المجتمع عن العملية التعليمية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى قدرة المنظومة الإشرافية على إحداث التكامل بين العملية التعليمية والعمل الإشرافي، وخدمة المجتمع من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية وتوفير المعلومات التي تساعد على التعامل مع قضايا المجتمع.

• **المعيار العاشر: نتائج الأداء الرئيسية:** التعرف على النتائج المتميزة للأداء العام للمنظومة الإشرافية من خلال التعرف على الإجراءات والتدابير التي تعكس التحقيق للنجاح والإجراءات التشغيلية لرصد وفهم وتحسين النتائج الأدائية لها.

**تاسعًا: تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) للجدارات القيادية على المنظومة الإشرافية:**

المنظومة الإشرافية هي القاعدة الأساسية التي يتركز عليها النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية وهي التي من خلالها يتم الحكم على مدى قدرة هذا النظام على تحقيق الأهداف المرجوة منه واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة على الوجه الأمثل، ولذا جاءت مداخل الجدارات القيادية كأحد أهم المداخل التي من خلالها نتعرف على القدرات والمهارات التي يمتلكها المشرف التربوي ويوظفها من خلال الإبداع والابتكار في التعامل مع المشكلات والقضايا التعليمية والإشرافية من خلال اتباع معايير نماذج إدارة التميز وأهمها النموذج الأوروبي الذي يركز على الجودة الشاملة، ويرى Jambor (2014) أن تطبيق النموذج الأوربي بالتزامن مع تحديد الجدارات القيادية للمنظومة الإشرافية يمكن أن يوفر منهج منظم معتمد على الحقائق لتقييم المنظومة الإشرافية، وبالتالي تقييم نظام التعليم ككل وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين والتطوير في النظام بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النموذج يعني توفير برامج تدريب وتأهيل مهني ووظيفي ومهاري للمشرفين، وبالإضافة إلى

إشراك جميع منسوبي مكاتب الإشراف التربوي بإدارات التعليم في عمليات التحسين والتطوير وهو ما أشار إليه نموذج Kin & Kareem (2019) للجدارات القيادية بأن من أهمها لدى المشرفين التربويين الاتصال والتعاون كما نص على ذلك الإطار السعودي للجدارات القيادية (2019م) بمعنى أن تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) يضمن بشكل فعال تطبيق الجدارات القيادية في بيئة قائمة على التشارك والتعاون الأمر الذي يعزز التشارك للمنظومة الإشرافية مع مؤسسات المجتمع بما يسهم في تطوير استراتيجياتها وآليات تنفيذها. **عاشراً: تحديات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) للجدارات القيادية على المنظومة الإشرافية:** يساعد تطبيق النموذج الأوروبي على الأخذ بمفهوم الممارسات المتميزة ولا سيما في المنظومة الإشرافية بوصفها جزءاً هاماً من النظام التعليمي بما يتناسب ومدخل الجدارات القيادية التي تبنته المملكة العربية السعودية مؤخراً بل حتى أنها أنشأت أكاديمية خاصة بذلك إلا أن تطبيق هذا النموذج بالمنظومة الإشرافية يواجه العديد من التحديات التي وضحها (Gene,2014) على النحو التالي:

- انخفاض مستوى القناعة والدعم والمشاركة من القيادة العليا بوزارة التعليم.
- ضعف التناسق بين أهداف الإشراف التربوي والقيم التي يتبناها، وبين مستويات أداء منسوبي إدارة الإشراف التربوي وأهدافهم.
- قصور نظام المساءلة في إدارة الإشراف التربوي بوزارة التعليم.
- تأرجح القدرة في إدارة الإشراف التربوي على مواكبة المتغيرات في مختلف المجالات وببطء الاستجابة لتلك المتغيرات.
- غموض الأسس والمعايير التي تسير عليها عملية التخطيط في إدارة الإشراف التربوي بوزارة التعليم.

- اعتماد المعايير التقليدية في تصميم الهياكل التنظيمية بإدارة الإشراف التربوي بوزارة التعليم، وبناء هذه الهياكل على أساس المجموعات الوظيفية وليس على أساس العمليات المترابطة في الإدارة.
- إهدار الموارد المادية أو البشرية في إدارات الإشراف التربوي واستغراق وقت أطول في العمليات الإشرافية والتخطيطية والتنفيذية مما يعرقل عجلة التقدم في العمل الإشرافي بالوزارة.
- الاستخدام الشكلي فقط لتقنيات المعلومات والاتصال في العمل الإشرافي التربوي.
- عدم التركيز على المستفيدين من الخدمات الإشرافية في العملية التعليمية.
- مقاومة التغيير لدى بعض القيادات أو الأفراد في إدارة الإشراف التربوي.

### الخاتمة:

إن تبني مدخل الجدارات القيادية خطوة مهمة ضمن الأطر والمداخل حديثة الاتجاه، لكونه عنصر أساسي لإعداد القادة القادرين على التعامل مع الاستراتيجيات المتقدمة، وتضمين القيم المؤسسية للمنظومة الإشرافية في وزارة التعليم وهو من الاتجاهات المستجدة والتي تبنتها العديد من المنظمات العالمية ووظفت من خلاله العديد من النماذج كالنموذج الأوروبي لإدارة التميز من أجل مخرجات إشرافية متمكنة.

## النتائج:

بناء على ما سبق عرضه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قصور الدعم من الإدارة العليا بإدارة الإشراف التربوي في وزارة التعليم لتطبيق مدخل الجدارات القيادية من خلال النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
- ضعف الثقافة التنظيمية لإدارات الإشراف التربوي بوزارة التعليم.
- غياب عنصر القياس الفعال للأداء العام للمنظومة الإشرافية كمؤسسة تعليمية.

## التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تمت صياغة التوصيات التالية:

- نشر ثقافة الجودة بين جميع منسوبي إدارة الإشراف التربوي بوزارة التعليم وبين الشركاء خارج محيط الإدارة المنشودة.
- وضع الخطط لتدريب منسوبي إدارة الإشراف التربوي على ممارسة وتطبيق معايير إدارة التميز لضمان تحقيق الإدارة لرؤيتها الاستراتيجية وأهدافها في التميز والجودة.
- قياس الأثر الفعال من تجويد الأداء الإشرافي ضمن منظومة متكاملة.

## المراجع:

### أولاً: المصادر:

بدوي، أحمد (2015م). معجم مصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع العربية:

البابطين، عبد العزيز (2015م). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

زايد، محمد (2014م). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الشميمري، فهد (2016م). التربية الإعلامية كيف تعامل مع الإعلام. الرياض: مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع.

الشهري، خالد (2015م). تجديد الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الطائي، حميد وآخرون (2018م). إدارة الجدارات والمواهب: مدخل شمولي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العبد الكريم، راشد (2017م). الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين. الرياض: مطبعة سفير للنشر والتوزيع .

المكاوي، إبراهيم (2017م). الجدارات الجوهرية - الطاقة نحو التفوق - الدليل التنموي للفرد والمنظمة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.



النجار، صباح وجواد، مها (2015م). *إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات*. بغداد: مركز دار الدكتور للطباعة والتنفيد الإلكتروني.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Atluru ،S. H. ،& Deshpande ،A. (2014). **Data To Information: Can**

**Mtconnect Deliver The Promise?**. Transactions of NAMRI/SME.

Bairauskiene, L. (2017). **Headmaster's competencies in management area: evaluating the significance level of managerial competencies in Lithuanian comprehensive schools**. European Journal of Multidisciplinary Studies, p 158–164.

Burch, A. (2014). **Principal Preparation: Perceptions of School Leaders in Florida**. Unpublished Doctoral Dissertation, USA: Florid State University.

Chengdu ،D. (2016). **An analysis of secondary school heads' perception of their supervisory role in Nyanga District: Zimbabwe**. The Independent Journal of Teaching and Learning.

Jambor, Jarosly (2014). **Incrising the Quailty of the Teaching Prosess by Implementing Total Quaiy Management at a Secondry Teachical School**. The Joint Internatioal IGIP–SEFI.

Romeo, L.L. & Caingcoy, M. E. (2020). **School Performance, Leadership and Core Behavioral Competencies of School Heads: Does Higher Degree Matter.** Journal of Advances in Social Science and Humanities.

Treslan.K (2018). **The Team Based Internal Supervision System Development for Pramiry School.** The Independent Journal of Teaching and Learning.

Gene, Joan. (2014). The EFQM Excellence Model is Useful for Primary Health Care Teams. Oxford University Press.

Neely, Andy. (2014). **EFQM and Balanced Scorecard for Improving Organizational Performance.** Retrieved from the website:

<https://balancedscorecard2.com/articles/efqm-and-balanced-scorecard-for-improving-organisational-performance-part-2-of-3.htm>.

Welch, J., & Hodge, M. (2018). **Assessing impact: the role of leadership competency models in developing effective school leaders.** School Leadership & Management.

#### رابعًا: الأبحاث العلمية:

أحمد، محمد (2015م). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: الأنموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ع (7).

الجيوري، مسير (2014م). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية. منشورات جامعة الموصل: بغداد: العراق.

الحسيني، عزة (2015م). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، ع (5).

حمدي، موسى (2013م). الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مدير ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية: جامعة أم القرى: مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

الدرنج، محمد (2014م). كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها. مجلة تواصل اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم: عمان.

الزهراني، إبراهيم (2018م). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ع (2).

زكري، عبد الله (2016م). واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعلم محافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

زين، آمال (2018م). الجدرات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية النشاط التدريبي بالتطبيق على وزارة الزراعة. رسالة دكتوراه منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة: جامعة عين شمس: جمهورية مصر العربية.

السعيدة، مها والكايد، جهاد (2015م). المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين التربويين والعاملين بمديريات التربية والتعلم في محافظة البلقاء. مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ع(2).

شعراوي، محمد (2017م). استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكاري في البنوك التجارية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ع (2).

الشهري، عامر (2017م). المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى: مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

الشوا، عفت (2016م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية: الجامعة الإسلامية: غزة: فلسطين.

عبد الخالق، فؤاد (2015م): آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. ع(26).

عبدالمعطي، أيمن (2014م). الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للإخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الخدمة الاجتماعية: جامعة الفيوم: جمهورية مصر العربية.

عبد الوهاب، نادية وسليمان، سناء (2020م). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة دنانير. ع(8).

العمرى، علي (2014م). الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي عند تطبيقه للورش التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

الغامدي، علي (2014م). مشاركة المشرف التربوي لمدير المدرسة في تحسين الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طيبة: المدينة المنورة: المملكة العربية السعودية.

فتحي، شاكراً (2015م). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية للمقارنة والإدارة التعليمية. ع (5).

القحطاني، عبد الهادي (2020م). تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030م. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ع (13).

القاسم، منصور (2015م). دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

القرني، سعد (2014م). عناقيد التربية منظومة إشرافية لتطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

المحرزي، راشد وآخرون (2014م). تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ع(3).

ناصر، ميرفت وهشام، نهلة (2015م). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. ع(3).

النجار، أحمد وشعيب، محمد (2020م). حزم الجدرات الوظيفة كأداة لتطور أداء القيادات الإدارية : دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. المجلة الدولية للتراث السياحة والضيافة. ع(1).

#### خامساً: الندوات والمؤتمرات:

بن عبود، علي (2014م). دور جوائز الجودة والتميز في قياس تطوير الأداء في قطاع الحكومي. ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة. الرياض: المملكة العربية السعودية.

الحيالي، إيهاب (2014م). آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر.

شوقي، قبطان (2014م). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر.

الطبيبائي، جلال (2015م). *جائزة الخليج العربي للجودة*. بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني للجودة -السعي نحو الاتقان و التميز الواقع الطموح .

المزين، إحسان والغامدي، رافع (2015م). *النموذج الأوروبي للتميز: فوائد ومعايير*. اللقاء السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات). المملكة العربية السعودية.

#### سادسًا: الوثائق الرسمية:

الإطار السعودي للجدارات القيادية (2019م). *أكاديمية تطوير القيادات الإدارية*. معهد الإدارة العامة.

<https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/Centers/LeadersCenter/Pages/default.aspx>

قاموس الجدارات السعودي (2016م). *مفهوم الجدارة*.

<https://ibsacademy.org/consulting-8-functional-hierarchies-dictionary.html>

Ohio Department of Education (2018). **Ohio Standards for Principals**.

<https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Teaching/Educator-Equity/Ohio->

[s-Educator-Standards/Ohio\\_Principal\\_Standards.pdf.aspx?lang=en-US](https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Teaching/Educator-Equity/Ohio-)

#### سابعًا: المواقع الإلكترونية:

رؤية 2030 (2016م). موقع رؤية 2030 على الإنترنت عبر الرابط التالي:

<https://vision2030.gov.sa/>