

مدى توافر معايير التميز الإداري في رياض الأطفال في ضوء أنموذج EFQM من وجهة نظر المعلمات دراسة ميدانية في رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق

د. ماهر علي الصالح السالم¹، د. فاتن حسن حسن²

¹ دكتور محاضر، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة.
Maher.asalem@damascusunivrsity.edu.sy

² دكتورة مشرف أعمال، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم تربية الطفل.
Faten.hasan@asalemdamascusunivrsity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر معايير التميز الإداري في رياض الأطفال في ضوء أنموذج EFQM، وتعرف الفروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لمدى توافر معايير التميز الإداري في رياض الأطفال في ضوء أنموذج EFQM، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت العينة من (93) معلمة تم سحبها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- إن توافر معايير التميز الإداري في رياض الأطفال في ضوء أنموذج EFQM كان بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، واقتُرحت الدراسة تفويض المديرات بالمزيد من الصلاحيات الإدارية وتعزيز مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار، وتنفيذ دورات تتعلق بمعايير التميز الإداري في رياض الأطفال.

الكلمات المفتاحية: مدى توافر، معايير، التميز الإداري، رياض الأطفال، أنموذج، EFQM.

تاريخ الإيداع: 2023/10/15

تاريخ القبول: 2023/12/2



حقوق النشر: جامعة دمشق -
سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق
النشر بموجب الترخيص
CC BY-NC-SA 04

The availability of administrative excellence standards in kindergartens in light of the EFQM model from the point of view of teachers A field study on kindergartens of the Directorate of Education of the city of Damascus

Dr. Maher Ali Al-Saleh Al-Salem¹, Dr. Faten Hassan Hassan²

¹Lecturer - Department of Comparative Education - Faculty of Education - Damascus University.

Maher.asalem@damascusunivrsity.edu.sy

² Member of the technical staff -- Child Education Department - Faculty of Education - Damascus University.

Faten.hasan@asalemdamascusunivrsity.edu

Summary:

The study aimed to identify the extent to which standards of administrative excellence are available in kindergartens in the light of the EFQM model, and to identify differences according to the variables (educational qualification and years of experience) of the availability of standards of administrative excellence in kindergartens in the light of the EFQM model. The study followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool. To collect data and information, and it consisted of (93) female teachers who were drawn using the simple random sampling method, and the following results were reached:

-The extent of the availability of administrative excellence standards in kindergartens in the light of the EFQM model was moderately high, and there were no statistically significant differences between the mean scores of kindergarten teachers' answers in the city of Damascus about the availability of administrative excellence standards according to the EFQM model according to the two variables (educational qualification and years of experience, The study suggested delegating female principals with more administrative powers, enhancing teachers' participation in decision-making, and implementing courses related to standards of administrative excellence in kindergartens.

Key Words: Availability, Standards, Administrative Excellence, Kindergarten, Model, EFQM.

Received: 15/10/2023

Accepted: 2/12/2023



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under

a CC BY- NC-SA

المقدمة:

يشهد العالم الكثير من التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية والمعرفية المتسارعة التي أثرت على مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، وضرورة تبنيها لاتجاهات إدارية حديثة، لتصل إلى التميز في الأداء بحيث يضمن لها النجاح والتميز والاستمرارية، فقد نشأ مفهوم التميز في الإدارة تعبيراً عن الحاجة إلى مدخل شامل "يجمع عناصر ومقومات بقاء المؤسسة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها" (السلمي، 2002، 46)، فالمؤسسات التعليمية حالياً تعيش ظروف متغيرة بفعل مختلف العوامل التكنولوجية والمعرفية المتطورة وبشكل متسارع، وخاصة رياض الأطفال كونها مؤسسات لا تخضع للسلم التعليمي الرسمي بشكل مباشر، فتطلب منها العمل لتحقيق التميز من خلال نماذج إدارية متكاملة ذات منهجيات تضم فلسفة إدارة المعرفة ومبادئ الجودة لتحقيق التنافسية والتطور المستمر (Ignacio, 2008, 109).

ومن أهم النماذج التي يمكن أن تسهم في التميز الإداري في رياض الأطفال أنموذج "EFQM"، وهو الأنموذج الأوربي للتميز الإداري، والذي أثبت نجاحه في مختلف المؤسسات، وتأتي أهميته في رياض الأطفال من خلال مساعدته تلك المؤسسات على تحقيق التميز ومواكبة المستجدات والتطورات، فضلاً عن تأكيد العديد من الدراسات السابقة أهمية التميز الإداري وأنموذج EFQM للتميز، مثل دراسة Saada (2013) التي بينت أن مستوى الأداء القيادي عند تطبيق معيار القيادة للأنموذج الأوربي للتميز بلغ (75%) وأن المعايير الفرعية المطبقة بمستوى مقارب، وكذلك دراسة Khurram (2008) أن التقييم الذاتي بناء على أنموذج التميز من خلال معايير الأنموذج الأوربي للتميز يسهم في تحقيق الآتي: (تحليل الفجوات، تحديد مناطق القوة، تحديد المواطن التي تحتاج إلى التطوير لتحقيق التميز، تحديد اختلاف المستويات التي تحتاج للتطوير).

إن التطور الحاصل في المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات رياض الأطفال تطلب التوجه إلى التميز والتفوق في العمل الإداري، والذي بدوره يحقق مستويات أداء وعمل متميزة أيضاً، وخاصة مع توافر معايير تلك التميز، فرياض الأطفال التي تتوافر بها معايير التميز الإداري تتيح لنفسها التطور الإداري وتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بطريقة متميزة، وتعطي أولوية كبيرة للمتعاملين معها، وتعزيز التحفيز والابتكار، وتزويد عاملها بالمعارف والمهارات اللازمة لتطويرهم.

وبالتالي فإن الاعتماد على أنموذج يتسم بالتميز في العمل الإداري، ومدى توافر معايير التميز الخاصة به لتحقيقها في تلك المؤسسات يعد من أهم القضايا التي تفرض نفسها في الوقت الحاضر كون من خلاله تعم المنفعة على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وعلى المؤسسة نفسها، لذلك سعت الدراسة الحالية للوقوف على تلك المعايير ومدى توافر في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء أنموذج EFQM.

1- مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها تحديات كبيرة هدفها الارتقاء والتطور والوصول إلى مستوى متقدم من خدمة المجتمع وتميمته، ومنها مؤسسات رياض الأطفال التي لا بد من توافر معايير التميز الإداري فيها بما يسهم في الارتقاء بأدائها وتحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق تميزها في ظل عصر متطور ومتسارع.

فضلاً عن العديد من الدراسات التي أكدت وجود قصور في اعتماد معايير الكفاءة والتميز في بعض المؤسسات التعليمية كدراسة اللوقان (2011) التي بينت ضعف أنظمة المتابعة والتقويم، وغياب مفهوم التكامل والتنسيق، وبطء تطبيق معايير ضمان الجودة، ودراسة الحازمي (2021) ودراسة المخلافي (2018)، والتي أكدت كلاهما على إن توافر وتطبيق معايير إدارة التميز كان بدرجة متوسطة، أي دون الحد المطلوب، وحسب ما أشار إليه التوجيري (2019) فإن العديد من المؤسسات التعليمية بحاجة إلى إعادة هيكلة وتطوير لأنظمتها وإدارتها وبرامجها لتحقيق التميز وتواكب الاتجاهات العالمية الحديثة.

ويضاف على ما سبق ما وضعه المليجي (2012) حول أهمية إدارة التميز ودورها في تحقيق أفضل العوائد وبأقل التكاليف، وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع سويتها، وهذا يؤكد أن تطبيق معايير التميز الإداري هو من أهم متطلبات العصر الجديدة المتجددة لتحقيق الإبداع والابتكار، ومواجهة التحديات.

وبناء على الدراسة الاستطلاعية التي أجريت في شهر آذار من العام 2023، على عينة من معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق في روضة رواد المعرفة (كفرسوسة)، والباسل (المزة)، والكواكب المنيرة (دمر) باستخدام المقابلة مع (23) معلمة للوقوف على مدى توافر معايير التميز الإداري، توصلت إلى الآتي:

- (معيار القيادة) تدعم المديرية ثقافة التميز وتضع رؤية للعمل في الروضة كانت بنسبة (47.8%).
 - (معيار الاستراتيجية) تطور المديرية استراتيجية عمل تراعي الاحتياجات والتوقعات كانت بنسبة (30.4%).
 - (معيار العاملون) تسعى المديرية لتطوير مهارات المعلمات وتفويض الصلاحيات كان بنسبة (52.1%).
 - (معيار الشركات والموارد) تسعى المديرية لإدارة العلاقات والشؤون المالية والتكنولوجية في الروضة كان بنسبة (34.7%).
 - (معيار العمليات والمنتجات والخدمات) تطور المديرية العمليات الإدارية في الروضة كان بنسبة (39.1%).
 - (معيار نتائج المستفيدين) تعمل المديرية على الأخذ بانطباعات الأهل كمقياس للفاعلية في الروضة (65.2%).
 - (معيار نتائج العاملين) تعمل المديرية على الأخذ بانطباعات المعلمات كمقياس للفاعلية في الروضة (69.5%).
 - (معيار نتائج المجتمع) تعمل المديرية على الأخذ بانطباعات المجتمع كمقياس للفاعلية في الروضة (60.8%).
 - (معيار نتائج الأداء) تعمل المديرية على الأخذ بالمرجات الرئيسية لبيان مدى نجاح الروضة (56.5%).
- إن معايير التميز الإداري في ضوء نموذج EFQM ومنها معيار القيادة والاستراتيجية والعاملون وغيرها من المعايير موجودة ولكن طريقة تطبيقها تخضع لمراجعات القائمين عليها وما يحكمها من قانون وتعليمات صادرة من مديرية التربية، وغياب أدوات القياس المتميزة المعتمدة على نتائج المتعاملين والمجتمع والأداء ومؤشراته الحقيقية حيث يتخلل تلك المعايير الكثير من التشوه لعدم التدريب عليها وتفويض الصلاحيات وإشراك المعلمات في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة برياض الأطفال.
- إضافة لما أوصت به العديد من الدراسات كدراسة السوسي (2015) ودراسة Soltanifar (2015) بأهمية تطبيق معايير التميز الإداري مع التركيز على المعايير التي تبناها النموذج الأوربي للتميز EFQM.

وبناء على ما أكدت عليه الدراسات السابقة، وما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية، شكل دافع للوقوف على مدى توافر معايير التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

2- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

- توجيه أنظار القائمين على رياض الأطفال لمعرفة معايير أنموذج EFQM ومدى توفرها وتعزيز تطبيق الموجود منها.
- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية من تحسين الممارسات الإدارية في رياض الأطفال، وصولاً إلى التميز.
- تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية مرحلة الطفولة المبكرة ومرحلة رياض الأطفال، وتسلط الضوء على أهمية التميز في هذه المرحلة لما له من أهمية في تطويرها والرفق فيها.
- تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة للمكتبة العلمية حول التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM ودافعاً لمزيد من الدراسات في هذا الجانب.

3- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف مدى توفر معايير التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM في رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق.
- تعرف الفروق تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال.

4- أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM في رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق؟

5- متغيرات الدراسة:

- المتغيرات التصنيفية: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- المتغيرات المستقلة: التميز الإداري.

- المتغيرات التابعة: درجات إجابة أفراد عينة البحث على أنموذج EFQM.

6- فرضيات الدراسة: اختبرت صحة الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الفرضية الأولى: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: عينة من معلمات رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق.

- الحدود المكانية: مدينة دمشق.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022 - 2023.

- الحدود العلمية: التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM .

8- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

مدى توافر: هو درجة وجود جانب معين قيد الدراسة لدى عينة محددة، والتي تقاس بالدرجة التي يضعها الباحث للأداة المعدة من قبله لهذا الغرض (العجومي، 2012، 1733).

ويعرف إجرائياً: الدرجة الكلية لاستجابات المعلمات في رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق لمعايير التميز الإداري (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المستفيدين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء) وفق الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

التميز: هو تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين بالمؤسسة، وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية (EFQM, 2013).

ويعرف إجرائياً: هو تحقيق مديرات رياض الأطفال لمستويات عالية من الأداء في العمل، بما يحقق طموحات المتعاملين مع رياض الأطفال والعاملين فيها.

المعايير: أدلة أو مقاييس يقاس بها الشيء وتستخدم كأساس لصنع القرار، واعتبارها بيانات صادرة عن جهة معترف بها (المزين والغامدي، 2010، 757).

وتعرف إجرائياً: هي مجموعة من المؤشرات المعتمدة من قبل المؤسسة الأوربية للجودة، والتي من الممكن أن تستخدم في مؤسسات رياض الأطفال وتكون مؤشر على تميزها والتي سيتم التعرف عليها في الدراسة الحالية من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض. **التميز الإداري:** يعرف بأنه "الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها من خلال توظيف الموارد والقدرات، توظيفاً يجعلها متميزة عن منافسيها، وينعكس ذلك على كيفية تعاملها مع المستفيدين وكيفية إدارة أنشطتها وعملياتها (الألفي، 2016، 17).

ويعرف إجرائياً: هو قيام رياض الأطفال بمجموعة من النشاطات التي تجعل منها مؤسسات تربية متميزة ومتفوقة في العمل، وذلك بتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة، والتي سيتم التعرف عليها من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

رياض الأطفال: مؤسسات تربية اجتماعية تسعى لتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسي، وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة (علي، 2011، 166).

وتعرف إجرائياً: هي المؤسسات ما قبل المدرسة التي تستقبل الأطفال من الفئة الأولى والثانية والثالثة، وتختلف بتبعيتها حسب الجهة، والرياض في الدراسة الحالية تتبعها لمديرية تربية مدينة دمشق.

الأنموذج: مخطط مقتبس من الواقع المنظور الموضح للعلاقات المتبادلة بين عدد من المتغيرات تتم الاستعانة به لفهم ظواهر وعلاقات غير مرئية أو غير مدركة على سبيل التشبيه أو التمثيل (أبو حميدان وبطاح، 2018، 409).

EFQM: هو أحد نماذج التميز العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة The European Foundation For (Quality management) والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، وهذا الأنموذج أحد الأطر للتقييم للجائزة الأوربية للجودة والتميز (2، 2015، EFQM).

ويعرف إجرائياً: وهو أحد النماذج التي سيعتمد عليها في معرفة قدرة رياض الأطفال على التميز الإداري وفق الأداة المخصصة لهذا الغرض.

10- الإطار النظري:

أنشأت المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة نموذج التميز الإداري عام 1991 مستفيدة من إيجابيات نموذج بالدريج Baldrige الأمريكي، ونموذج ديمينج Deming ليكون أداة عملية تساعد المؤسسات في تأسيس نظام إداري نجاح، من خلال تحديد مستوى المؤسسة من حيث التميز، ومساعدتها في فهم الفجوات وإيجاد الحلول للوصول للأداء المتميز.

10-1- مبادئ التميز الإداري:

يستند التميز الإداري على مجموعة من المبادئ، وقد ذكرها كل من باشيوه وآخرون (2013)، وجاد الرب (2013) وأهم هذه المبادئ:

- تحقيق رضا المستفيدين.
 - تنمية وتحفيز الابتكار.
 - الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
 - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
 - تفعيل فرص التعلم التنظيمي للعاملين.
 - الاهتمام المتوازن بمصالح جميع الأطراف.
 - الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين.
 - تنمية آليات التفكير المنطومي والتزام منهجية علمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- يلاحظ من خلال مبادئ التميز الإداري أهميتها وضرورتها في المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال كونها عوامل للنجاح في العمل الإداري والوصول للتميز والجودة في العمل والأداء المهني.

10-2- مكونات أنموذج التميز الأوربي EFQM:

إن استخدام الأنموذج يتحدد بطبيعة المؤسسة واحتياجاتها، لتحقيق التميز الدائم من خلال تكامل المكونات الثلاثة الآتية (European Excellence Model, 2013):

- مفاهيم التميز الأساسية:

وهي المفاهيم الثمانية (إضافة قيمة لصالح المتعاملين، بناء مستقل مستدام، تنمية القدرة المؤسسية، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة من خلال رؤية وإلهام ونزاهة، الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين، واستدامة النتائج الباهرة)، وهي المفاهيم التي لها الأولوية في تشكيل قاعدة تحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة، وتستخدم أساس لوصف خصائص الثقافة المؤسسية المتميزة.

- المعايير:

وتتكون من تسعة معايير، خمسة هي الممكنات (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، العمليات والمنتجات والخدمات)، وأربعة هي النتائج (نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال)، إن تطبيق تلك المعايير بفعالية ستحقق المؤسسة نتائج وتوقعات العاملين والمتعاملين.

- آلية التقييم رادار:

يمثل نواة وصميم الأنموذج فهو أداة قيادة التطوير المنهجية لجميع مجالات عمل المؤسسة، وتقدم آلية التقييم الرادار RADAR نهجاً منظماً لتقييم المؤسسة، وأيضاً قيادة التغيير والتحسين في المؤسسة، وكلمة رادار RADAR مأخوذة من الأحرف الأولى للكلمات الآتية: النتائج Results، المنهجية Approach، التطبيق Deployment، التقييم Assessment، المراجعة Review، ويعد RADAR إطار تقييم وأداة إدارية فاعلة تستند إليه المؤسسة من مواجهة التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق ما تصبو إليه تميز مستدام، وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. إن تلك المكونات تحددها طبيعة المؤسسة واحتياجاتها، وتوافر مكونات أنموذج التميز الأوربي EFQM، في المؤسسات التعليمية يتطلب التكامل بين تلك المكونات لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والنهوض بها وتحقيق تميزها.

10-3- معايير التميز وفق الأنموذج الأوربي EFQM:

إن معايير التميز وفق أنموذج EFQM هي تسعة، خمسة تخص التمكين، وأربعة تخص النتائج وهي كالآتي (EFQM, 2016)، (Stockmann, 2008, 32):

10-3-1- الممكنات:

- القيادة: في المؤسسات الجيدة قادة يرسمون مستقبلها وهم نماذج في القيم والأخلاق والثقة، وتتفاعل مع المتعاملين، وتدعم ثقافة التميز بين العاملين.

- الاستراتيجية: إن المؤسسات الجيدة تنفذ مهامها وتطلعاتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة.

- العاملون: حيث تقود المؤسسات الجيدة عمالها وتخلق ثقافة تسمح بتبادل المنفعة، وتطور قدراتهم، وتشجع الإنصاف والمساواة فيما بينهم.

- الشراكات والموارد: وذلك من خلال قيام المؤسسة الجيدة بالتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الخارجية من أجل دعم استراتيجيته ورؤيته.

- العمليات والمنتجات والخدمات: من خلال تصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد قيمة مضافة ومتزايد للمستفيدين وأصحاب المصلحة.

10-3-2- النتائج:

- نتائج المتعاملون: تحقق المؤسسة النتائج التي تلمي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين.

- نتائج العاملون: تحقق المؤسسة الناجحة نتائج تلمي وتتجاوز احتياجات العاملين فيها وتحافظ على تلك النتائج، وتعد مؤشرات للأداء والرضا.

- نتائج المجتمع: حيث تحقق المؤسسة الجيدة النتائج التي تلمي أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة داخل المجتمع.

- **نتائج الأعمال:** حيث تحقق المؤسسة المتميزة نتائج توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في أعمالهم، وتساعد على مراقبة وفهم وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية.

إن معايير التميز وفق الأنموذج الأوربي EFQM سواء التي تخص التمكين، أو التي تخص النتائج، فجميعها معايير تؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى التميز والنجاح والقيادة المناسبة للمؤسسة وبالتالي تحقيق أفضل النتائج للقائمين عليها والمتعاملين معها.

11 - منهجية الدراسة:

11-1- منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة من حيث طريقة إجرائها على المنهج الوصفي التحليلي، والهدف منه دراسة الظاهرة التربوية ووصفها كما توجد في الواقع والتعبير عنها كميًا وكيفيًا (ملحم، 2007، 370). من خلال هذا المنهج سيتم دراسة معايير التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المستفيدين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء)، والتعبير عنها كميًا من خلال آراء معلمات رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق.

11-2- المجتمع الأصلي للدراسة وعينته:

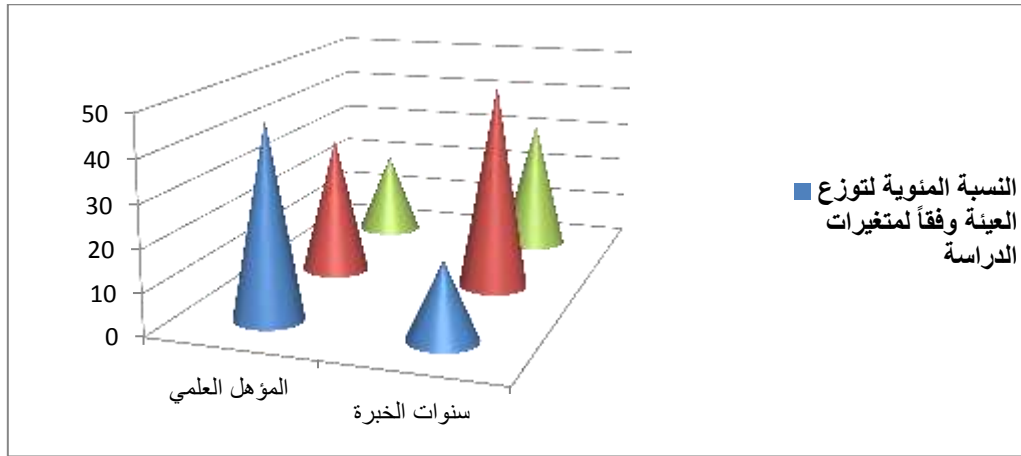
11-2-1- المجتمع الأصلي للدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة جميع رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق والبالغ عددهم (31) روضة، وفق إحصائيات العام الدراسي 2022-2023، وبلغ عدد المعلمات (233) معلمة في تلك الرياض.

11-2-2- عينة الدراسة: تألف عينة الدراسة من (93) معلمة، وأخذت بطريقة العينة العشوائية، حيث أتاحت الفرصة لكل معلمة أن تكون جزء من العينة، وقد تم استرجاع (93) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (24) معلمة طبقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة.

الجدول (1): يبين توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العينة	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية	43	46.24 %
	إجازة جامعية	31	33.33 %
	دبلوم تأهيل تربوي	19	20.43 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	18.28 %
	من 6-10 سنوات	46	49.46 %
	أكثر من 10 سنوات	30	32.26 %

والشكل الآتي يوضح النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة:



الشكل (1): توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

11-3- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة صممت الأداة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة (الحازمي، 2021)، ودراسة (المخلفي، 2018) والمراجع ذات الصلة، وقد تألفت الاستبانة من قسمين، الأول: يتعلق بالبيانات الخاصة بعينة الدراسة، والثاني: يتضمن عبارات الاستبانة وبدائل الإجابة، وتضمنت (9) محاور وهي معايير التميز وفق أنموذج EFQM، و(36) عبارة وهي بنود كل محور من المحاور التي والعمليات المتضمنة في كل معيار، حيث تم بناء الاستبانة وصياغة العبارات باتباع الطرق العلمية المنظمة لتصل إلى استبانة تتصف بصفات المقياس الجيد، وهي مقياس خماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، حيث أعطي لكل بديل درجة وهي على التوالي (5، 4، 3، 2، 1).

11-3-1- صدق المحتوى للاستبانة:

عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين (الملحق 2)، للتأكد من صلاحيتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح، وشموليتها للمحاور التي تضمنتها، وبناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض البنود، وتعديل بعضها الآخر وإعادة فرز بعضها حسب المحاور، ليستقر العدد النهائي على (36) بنداً، والملحق (1) يبين الصورة النهائية للاستبانة، والجدول الآتي يوضح آراء المحكمين ببعض عبارات الاستبانة:

الجدول (2): بعض بنود الاستبانة قبل التعديل وبعد التعديل

الاستبانة قبل التعديل	الاستبانة بعد التعديل
ثقافة التميز مدعوة من المديرية.	تدعم المديرية ثقافة التميز بين المعلمات.
الاستراتيجية مدعوة من قبل المعلمات.	تدعم المعلمات استراتيجية الروضة في العمل.
ممارسات الرياض المجاورة يستفاد منها في الإدارة بالروضة.	تطور المديرية العمليات الإدارية بناء على ممارسات الرياض الأخرى.

11-3-2- الصدق التمييزي للاستبانة:

تم التأكد من القدرة التمييزية للاستبانة في التمييز بين الاستجابات العليا لأفراد العينة وبين الاستجابات الدنيا لها، باستخدام طريقة الفروق الطرفية، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المجتمع الأصلي للدراسة بلغت (24) معلمة (مع مراعاة عدم شمولها في عينة الدراسة)، وبين الجدول الآتي الصدق التمييزي للاستبانة ككل:

الجدول (3): نتائج الصدق التمييزي للاستبانة

الأداة	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	القرار
الاستبانة	الفئة العليا	31.47	1.46	0.177	0.00	دال*
	الفئة الدنيا	28.18	1.27			

وبين الجدول (3) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a= 0.05$) بين المجموعتين أي أن الأداة تميز بين الفئات العليا والدنيا وهذا يحقق الصدق التمييزي لأداة الدراسة.

11-3-3- ثبات الاستبانة:

حُسب ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة بلغت (24) معلمة، وذلك وفق الآتي:

11-3-3-1- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): يتضح من الجدول الآتي أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل تساوي (0.764) وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد مناسبة كما يوضحها الجدول (4).

الجدول (4): نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا

البعد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	الكلية
كرونباخ ألفا	0.715	0.738	0.771	0.695	0.761	0.702	0.771	0.733	0.779	0.764

11-3-3-2- طريقة التجزئة النصفية: في هذه الطريقة قُسمت بنود الاستبيان إلى جزئين، البنود الفردية والبنود الزوجية ثم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بينهما، وتم تصحيح هذه الطريقة بمعادلة "سبيرمان براون" (Spearman-Brown)، والجدول الآتي يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول (5): الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارة الاستبانة

الأداة	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
الاستبانة	0,703	0,742	دال عند 0.01

كما هو واضح في الجدول السابق أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

12- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

12-1- نتائج أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم اعتماد معيار الحكم على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو واضح في الجدول رقم (6). مستخدماً القانون الآتي:

طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة - أدنى درجة للاستجابة/ تقسيم عدد فئات تدرج الاستجابة.

المعيار = درجة الاستجابة العليا(5) - درجة الاستجابة الدنيا(1) / عدد فئات الاستجابة (5).

المعيار = $5 - 1 / 5 = 0,8$ وبناء عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (6): معيار الحكم على متوسط نتائج الدراسة

مدى التوافر	المجال
منخفضة جداً	من 1 - 1.80
منخفضة	1.81 - 2.60
متوسطة	2.61 - 3.40
مرتفعة	3.41 - 4.20
مرتفعة جداً	4.21 - 5

12-1-1- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: ما مدى توافر معايير التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM في

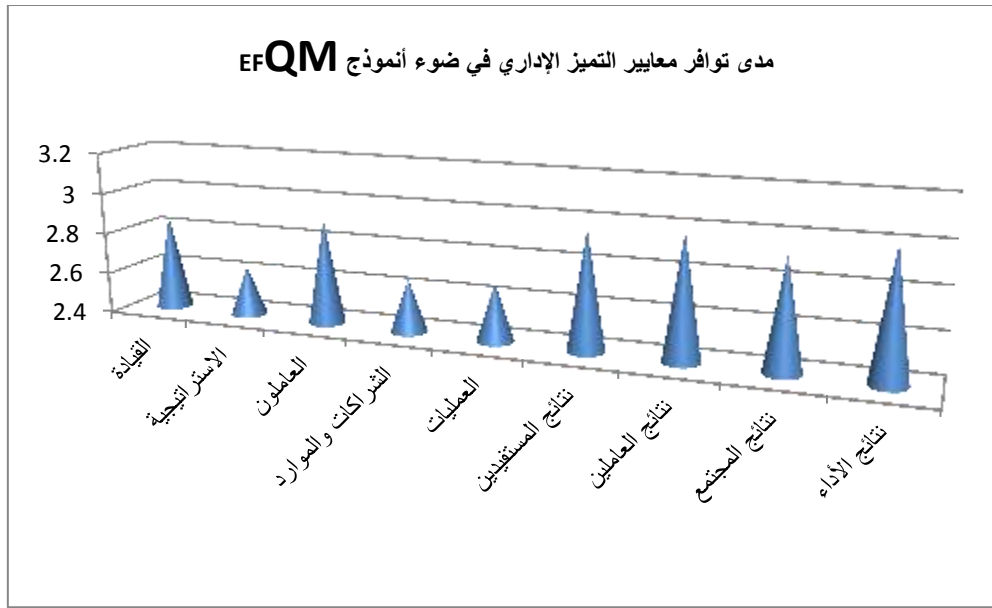
رياض الأطفال التابعة لمديرية تربية مدينة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمات عن كل محور من محاور الاستبانة. والجدول رقم (7) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات.

الجدول (7) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبانة

مدى التوافر	المتوسط	مدى توافر معايير التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM	
متوسطة	2.86	القيادة	1
متوسطة	2.64	الاستراتيجية	2
متوسطة	2.91	العاملون	3
متوسطة	2.66	الشراكات والموارد	4
متوسطة	2.68	العمليات والمنتجات والخدمات	5
متوسطة	2.97	نتائج المستفيدين	6
متوسطة	2.99	نتائج العاملين	7
متوسطة	2.93	نتائج المجتمع	8
متوسطة	3.01	نتائج الأداء	9
متوسطة	2.63	المتوسط الحسابي الكلي	

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الملمات على محاور الاستبانة ككل بلغ (2.63) مما يدل على درجة توافر متوسطة لمعايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM. والشكل الآتي يوضح النتيجة السابقة:



الشكل (2): مدى توافر معايير التميز الإداري في ضوء أنموذج EFQM

وتفسر النتيجة الحالية من خلال سعي رياض الأطفال للتميز الإداري بواسطة برامجها وتعليمها واعتمادها برامج عالمية وخاصة المنتسوري وغيرها، ولكن هذا قليل لتحقيق التميز، بسبب القصور في أساليب العمل، والتركيز على الجوانب التقليدية رغم الظروف التي تتطلب الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتعليم وخاصة مع الأطفال، فضلاً عن الاختيار التقليدي للمديرات لتلك الرياض، وقلة الخبرة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال والتي تتطلب التميز في العمل للوصول إلى التميز الإداري، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات، والقوانين والأنظمة التي تجعل من المديرات منفذات للقانون وليس مجتهديات فيه بما يتلاءم وظروف واحتياجات العمل في الرياض، والأمور المتعلقة بتلبية احتياجات الملمات والروضة والمجتمع والتي تتطلب تحقيق التميز من خلال التنافس مع الرياض الأخرى، وأدوات القياس المتوافرة في رياض الأطفال هي أدوات تقليدية لا تخرج عن إطار الأدوات المستخدمة في المدارس والتي تكون فيه تحقيق التميز الإداري بسيط ومتوسطة أيضاً. وتتفق النتيجة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الحازمي (2021)، ودراسة أبو حميدان ويطاح (2018)، ودراسة المخلافي (2018).

12-2- نتائج فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة باختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

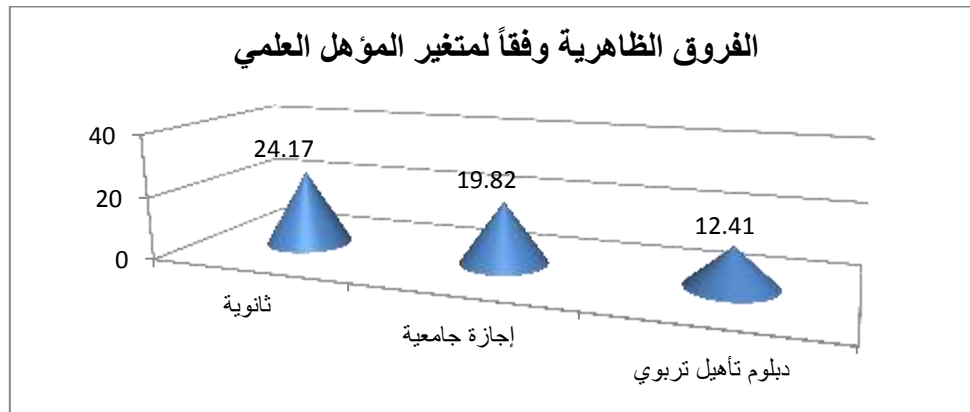
12-2-1- الفرضية الأولى: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ل للوصول إلى نتيجة الفرضية وتفسيرها وإظهار الفروق ودلالاتها حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والخطأ المعياري، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) وتظهر النتائج في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لإجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي				المتغير
الكلية	دبلوم تأهيل	إجازة جامعية	ثانوية	فئات المتغير
93	19	31	43	العينة
18.8	12.41	19.82	24.17	المتوسط الحسابي
1.44	1.37	1.49	1.63	الانحراف المعياري
0.46	0.29	0.53	0.24	الخطأ المعياري

ويتبين من الجدول (8) ومن خلال المتوسطات السابقة حسب المؤهل العلمي، وجود فروق ظاهرية، والشكل الآتي يوضح تلك الفروق:



الشكل (3): الفروق الظاهرية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

ولاختبار دلالة تلك الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	القرار
بين المجموعات	729.691	2	364.846	0.719	0.334	غير دال
ضمن المجموعات	2907.413	90	32.305			
الكلي	3637.104	92				

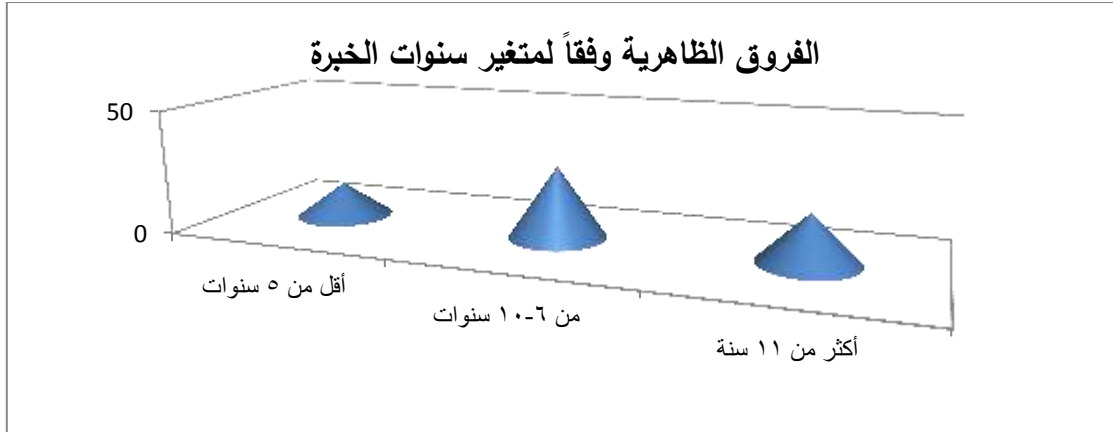
تشير النتائج في الجدول (9) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.334) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق نموذج EFQM تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتفسر النتيجة الحالية بأن المؤهل العلمي لمعلمات رياض الأطفال لا يؤثر على تقييمهن لمدى توافر معايير التميز الإداري وفق نموذج EFQM، وبالتالي لا يوجد فرق يمكن تعزيتة بشكل إحصائي بين متوسطات درجات إجابات المعلمات ذوات المؤهلات الأكاديمية المختلفة، كون توافر تلك المعايير مرتبطة بمدى جاهزية المؤسسة للعمل على تطبيق تلك المعايير والبيئة وجاهزيتها والفكر الإداري الذي تتمتع به الإدارة والمعلمات، والإيمان بأن التميز الإداري هو وسيلة للتطور والارتقاء والنهوض برياض الأطفال، فتوافر معايير التميز الإداري ربما ترتبط بمتغيرات أخرى غير المؤهل العلمي.

12-2-2- الفرضية الثانية: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق نموذج EFQM تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لوصول إلى نتيجة الفرضية وتفسيرها وإظهار الفروق ودلالاتها حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والخطأ المعياري، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) وتظهر النتائج في الجدول (10).

المتغير	سنوات الخبرة			
	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 11 سنوات	الكلي
فئات المتغير	17	46	30	93
العينة	17	46	30	93
المتوسط الحسابي	13.98	29.04	19.55	20.86
الانحراف المعياري	1.22	1.09	1.23	1.18
الخطأ المعياري	0.08	0.16	0.73	0.52

ويتبين من الجدول (10) من خلال المتوسطات السابقة حسب سنوات الخبرة، وجود فروق ظاهرية، والشكل الآتي يوضح تلك الفروق:



الشكل (4): الفروق الظاهرية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

ولاختبار دلالة تلك الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال	0.618	0.274	258.902	2	517.803	بين المجموعات
			33.275	90	2994.786	ضمن المجموعات
				92	3512.589	الكلي

تشير النتائج في الجدول (11) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.618) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (a=0.05). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة الحازمي (2021) التي لم تجد فروقاً، وكذلك دراسة المخلافي (2018)، وتفسر النتيجة الحالية بحدثة مفهوم التميز الإداري ومعايير التميز الإداري، وأنموذج EFQM، وأن ما يحكم العمل الإداري هو القوانين والتعليمات، وعملية التميز ترتبط بجوانب أخرى ومتغيرات أخرى تتطلب توافر الإيمان بالتميز الإداري، وتوافر معايير تطبيقه، فضلاً عن كون التميز الإداري لا يتطلب سنوات خبرة طويلة بل بالإمكان التميز خلال فترة قصيرة من خلال الإيمان بأهمية التميز الإداري كفكر ومنهج عمل في الإدارة، وبالتالي لا يوجد اختلاف يمكن تحديده بشكل إحصائي في متوسطات إجابات معلمات رياض الأطفال حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM.

13- نتائج الدراسة:

- إن توافر معايير التميز الإداري في رياض الأطفال في ضوء أنموذج EFQM كان بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق حول مدى توافر معايير التميز الإداري وفق أنموذج EFQM تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).
- 14- مقترحات الدراسة: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تقترح الآتي:
 - عقد دورات تدريبية لمعلمات ومديرات رياض الأطفال على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة لديهم لتدريبهم على معايير التميز الإداري وأهميتها في تطوير العمل في رياض الأطفال.
 - تفويض المديرات في رياض الأطفال بمزيد من الصلاحيات التي تسمح لهم بالاجتهاد الإداري والتميز الإداري.
 - تفعيل مديرية الجودة في كل مديرية تربية، وربطها بمركز القياس والتقويم لإعداد أدوات القياس الإداري ومؤشرات التميز الإداري في مؤسسات التربية.
 - مشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرار في رياض الأطفال كونهن الأكثر إلماماً بالواقع التربوي يعملن.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

Funding:

this research is funded by Damascus university – funder No. (501100020595).

المراجع:

1. الحازمي، ليلي. (2021). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوربي EFQM من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد191، الجزء الأول، ص ص120-150.
2. أبو حميدان، عفت ويطاح، أحمد. (2018). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوربي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، العدد4، مجلد45، ص ص407-426.
3. الألفي، هاني. (2016). الأنموذج الأوربي EFQM للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد104، مجلد23، ص ص11-128.
4. باشيو، الحسن والبرواري، نزار وعيشوني، محمد. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
5. التويجري، فاطمة. (2019). إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي: تصور مقترح. المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلة مستقبل التربية العربية، 26(123)، ص ص11-83.
6. جاد الرب، سيد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: مطابع الدار الهندسية، مصر.
7. السلمي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر، مصر.
8. السوسي، يوسف. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
9. العجرمي، سامح. (2012). مدى توافر كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي التكنولوجيا بمدارس محافظات غزة في ضوء بعض المتغيرات. مجلة النجاح للأبحاث، 26(8)، ص ص1723-1760.
10. علي، عيسى. (2011). إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة. منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، التعليم المفتوح، سورية.
11. اللوقان، محمد. (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
12. المخلافي، سلطان. (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، العدد42، مجلد3، ص ص155-195.

13. المزين، إحسان والغامدي، رافع. (2010). النموذج الأوربي للتميز نماذج ومعايير. المؤتمر الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
14. المليجي، رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب، مصر.
15. ملحم، سامي محمد. (2007). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
16. European Excellence Model (2013). European Foundation For Quality Management (EFQM).
17. Ignacio, J. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. Journal of Intellectual Capital, Vol. 9 Iss: 1, pp.133-156.
18. Khurram, N,(2008). Using EFQM Self-Assessment for Gap Analysis and Organizational Alignment, Paper for Quality Congress Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: TQM College.
19. Saada,I.(2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study. Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master in Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
20. Stockmann, R. (2008). Evaluation and quality development: Principles of impact-based quality management. Berlin: Peter Lang.
21. Soltanifar, M. (2015). A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs). Thesis Master, Eastern Mediterranean University Gazimagusa, North Cyprus.
22. The European Foundation for Quality Management. EFQM.org, Excellence Model,2017,2016,2015,2013. www.efqm.org