دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	معوقات تطبيق إدارة التميز فى المدارس الثانوية بمدينة تبوك
المصدر:	مجلة التربية
الناشر:	جامعة الأزهر - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	السواط، سامى بن جبران زويد
المجلد/العدد:	ع170, ج2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	اكتوبر
الصفحات:	456 - 499
رقم MD:	864674
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السياسة التربوية، المدارس الثانوية، إدارة التميز، مدينة تبوك، السعودية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/864674

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

إعداد

الباحث/ سامي بن جبران زويد السواط

ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية والآداب – جامعة تبوك

معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

يُعد النظام التعليمي المتسم بالجودة والتميز من أهم العناصر التي يمكن أن تساهم في إعداد القوى البشرية وتزويدها بالكفايات والمهارات اللازمة لتحتل موقفاً ايجابياً وفعالاً في مسيرة التنمية الشاملة (أوزي، ٢٠٠٥: ٧٢).

فالوصول إلى نظام تعليمي متكامل يتصف بالجودة والتميز، يتطلب تغييراً جذريا في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته، كما يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفاً من أجل بناء ثقافة الجودة. فتهيئة المناخ الملائم شرط أساسي لتطبيق استراتيجية الجودة بمفهومها الحديث، كما يتطلب أيضاً التفاعل والتكامل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع (أحمد، ٢٠٠٢: ٤٨).

لذلك سعت وزارة التعليم لتطوير النظام التعليمي من خلال خطتها العشرية التي أقرتها (١٤٢٥-١٤٣٥) والتي اهتمت اهتماماً ملحوظاً بتطوير النظام التعليمي ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، وظهر ذلك جلياً في تبني الوزارة أهدافاً استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فعالة في عملية تطوير التعليم (الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم، ١٤٢٥: ١٨١).

كما يتضح ذلك من خلال مشروع الملك عبد الله (رحمه الله) لتطوير التعليم العام من خلال تبنيه لجائزة كيانات التي تهدف إلى دعم ورعاية التميز في العملية التعليمية ومحورها الطالب إلى منظومة المؤسسة بكُليتها ومن ثم عناصرها البشرية الأكثر فاعلية، ويهدف دعم التميز إلى نشر واستثمار وتوطين التميز من أجل تجويد العمليات التعليمية وتعزيز دافعية التعلم وتخصيب أفق المعلمين والمتعلمين لكي يتجاوز كل منهم وظيفة الاستهلاك الصامت للمعرفة إلى وظيفة الإنتاج المبدع (مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، ١٤٢٨: http://www.tatweer.edu.sa/node/2925).

وكما ورد في (اللائحة التنظيمية لجائزة التعليم للتميز ١٤٣٦: ٣) أن الوزارة تسعى لدعم وتشجيع أفضل الممارسات والمبادرات التعليمية الخلاقة داخل المؤسسات التربوية، وفي إطار السعي نحو تطوير دور هذه المؤسسات في إحداث تنمية ونهضة وطنية، وتجسيداً لثقافة الجودة في العمل والتميز في الأداء التربوي جاء إعلان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عن تأسيس جائزة سنوية للتميز التربوي تتوسع عاماً بعد عام لتشمل كافة عناصر المنظومة التربوية والتعليمية وذلك من خلال تحقيق عدد من الأهداف الفرعية ومنها:

- تشجيع التميز في التعليم العام، من خلال تقدير المعلم، والمدير، والطالب، والمدرسة المتميزة ومن في حكمهم.
- نشر ثقافة التميز، والإبداع، والجودة، والالتزام، والإتقان.
- نشر روح التنافس الشريف ما بين التربويين والتربويات لتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات.
- تطوير الممارسات التربوية والإدارية والارتقاء بمستوى الأداء.

كما سعت وزارة التعليم لتطوير الخطة الدراسية لنمط التعليم الثانوي ليلبي حاجات المجتمع الاجتماعية والتنموية ويتلاءم مع خطط التنمية وتسارع المعرفة حيث صدر الأمر السامي رقم(٧م ب/٧٠١) وتاريخ(١١/١٠/١٤٢٥هـ) ليقر النظام الثانوي الجديد(نظام المقررات). (نشرة تعريفية لنظام المقررات الإصدار السادس، ١٤٣٣: ٣).

ويعرف نظام المقررات بأنه نظام فصلي للتعليم الثانوي، يطبق كأحد النماذج المطورة في تقديم التعليم الثانوي (بنين – بنات) في مناطق المملكة العربية السعودية، ويُقدم في فصلين إجباريين وفصل صيفي اختياري، ويعتمد على نظام تسجيل الساعات الدراسية في كل فصل دراسي مستقل، كما يعتمد على المعدل التراكمي من الفصل الأول للطالب (الحربي، ٢٠١٥: ٣٢).

ومن مزايا خطة نظام المقررات (نشرة تعريفية لنظام المقررات الإصدار السادس، ١٤٣٣:٣-١٢):

١. الأخذ بمبدأ التكامل الرأسي بين المقررات، من خلال تقديم مقررات يكافئ الواحد منها مقررين أو أكثر من المقررات المجزأة التي يدرسها الطالب بالنظام العادي وبالتالي التقليل من عدد الساعات التي يدرسها الطالب.
٢. تقليل حالات الرسوب والتعثر بالدراسة وما يترتب عليها من مشكلات نفسية واجتماعية واقتصادية، إذ تتيح للطالب إعادة دراسة المادة في فصل دراسي لاحق دون إعادة السنة.
٣. الاهتمام بالجانب التطبيقي المهاري من خلال تقديم مقررات مهارية ضمن البرنامج المشترك في الخطة مع مراعاة خصائص الجنسين.
٤. يمكن الطالب من تسريع تخرجه حسب قدراته وإمكانياته(يمكنه التخرج خلال سنتين ونصف على الأكثر).
٥. إتاحة الفرصة للطالب الاختيار بين بعض المقررات التي يرغب دراستها.

٦. تخفيف العبء على المعلم ويقابله تحسين نوعي في الأداء التعليمي التربوي.

٧. إعطاء المزيد من الأدوار الجديدة للمدارس الثانوية ومزيد من الصلاحيات لمديري المدارس ووكلائهم والمرشدين والمعلمين.

٨. يمكن معادلة بعض المواد الدراسية بالاختبارات الدولية الشهادات والإجازات العالمية في القرآن الكريم والحاسب الآلي واللغة الانجليزية، مما يوفر الوقت والجهد لطلاب المرحلة الثانوية.

٩. يتوافق نظام المقررات مع أنظمة البرامج الدولية باعتبار نظام الساعات المطبق في النظامين مثل الدبلوما الأمريكية وعليه يمكن المعادلة والتحويل بين النظامين وفق ضوابط محددة.

١٠. يحق للطالب تأجيل الدراسة في فصل دراسي أو أكثر على أن لا تزيد مدة التأجيل عن (٣) فصول دراسية طيلة المرحلة الثانوية.

١١. يحق للطالب التحويل بين النظام الفصلي والمقررات اعتماداً على نظام المعادلة بين النظامين بما يحقق الأفضل والمصلحة التعليمية على أن يتحمل الطالب ما يترتب على هذا التحويل.

١٢. لا يسمح للطالب بالخروج من المدرسة أثناء حصص الفراغ.

أما عن نظام الدراسة بنظام المقررات (نشرة تعريفية لنظام المقررات الإصدار السادس، ١٤٣٣:١٢).

١. نظام الدراسة يعتمد على نظام المواد الدراسية(المقررات) وزن كل مادة (٥) ساعات.

٢. يحتاج طالب المرحلة المتوسطة إلى (٦ فصول) دراسية متتابعة لإنهاء دراسته بالمرحلة الثانوية.

٣. تنقسم السنة الدراسية إلى فصلين دراسيين مستقلين تتضمن فترة التسجيل والاختبارات وتتحدد مدة كل فصل وفق التقويم الدراسي الصادر من الوزارة.

٤. السنة الدراسية تنقسم إلى فصلين دراسيين مستقلين كل فصل (١٨) أسبوعاً.

٥. تضع المدرسة جدولاً مدرسياً من (٦-٨) حصص يومياً بحيث يكون الحمل الدراسي للطالب ما بين (٦-٧) مقررات للفصل الدراسي ومن (١-٣) مقررات للفصل الدراسي الصيفي (برنامج التسريع).

٦. لا يزيد بقاء الطالب بالمدرسة أكثر من (٥) سنوات دراسية.

٧. تحدد إدارة التعليم بناءً على طلب من المدرسة الحاجة لتقديم فصل صيفي مدته (٨) أسابيع على أن تضاعف ساعات التدريس لكل مقرر دراسي.

وتتكون الخطة الدراسية لنظام المقررات وفق ثلاث برامج هي (نشرة تعريفية لنظام المقررات الإصدار السادس، ١٤٣٣:٩-١١):

١. البرنامج المشترك وهو برنامج عام يدرسه جميع الطلاب ومجموع ساعاته (١٢٥) ساعة.

٢. البرنامج التخصصي ويتضمن مسارين هما مسار العلوم الإنسانية ومسار العلوم الطبيعية ويختار الطالب المسار الذي يرغب بدراسته علماً بأن عدد ساعات كل مسار من المسارين هو (٦٥) ساعة.

٣. البرنامج الاختياري (الحر) يتطلب النظام دراسة مقررين دراسيين بواقع (١٠) ساعات كحد أدنى ولا يزيد عن أربع مقررات بواقع(٢٠) ساعة كحد أقصى تساعد هذه المقررات الطلاب والطالبات في تنمية ميولهم وتعزيز توجهاتهم المستقبلية وصقل مواهبهم المهنية.

٤. النظام الثانوي الفصلي: ويكتب) وكما أقرت الوزارة النظام الفصلي ليحل بديلاً عن النظام العام وهذا يدل على سعي الوزارة من خلال نظامي المقررات والفصلي لتطوير جودة النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذا التطور الحاصل في النظام التعليمي يتطلب تطبيق مُدخل إدارة التميز حيث أنه يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة التعليمية على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكفل تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها.

لذلك فإن المؤسسات التعليمية والمدارس مطالبة بالتحول من الأساليب الكلاسيكية إلى الأساليب الحديثة كإدارة التميز فهي الخيار الأمثل لإيجاد رؤية شاملة تسير في ضوءها العملية التعليمية لتعظيم الأداء وتعزيز المنافع لكافة الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع الإداري وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة وخلق جو يسوده التنافس الصحي من جهة وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى كما أن الإبداع هو سر نجاح وبقاء المؤسسات حاليا، فالإبداع دعم قوي لإدارات المؤسسات التعليمية ويعطيها الثقة للصمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية . كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية

وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والإبداع في العمل، والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهودا مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتطور في الأداء والتميز في الإنجاز (عباينة، والشقران، ٢٠١٣، ٤٦٣، ٤٦٤).

وتعتبر إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتياً من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية، ومن خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها وحدة عضوية متكاملة (العنزي، ٢٠١٣، ٢٧٦).

والمؤسسات التعليمية التي تتبنى مدخل إدارة التميز تبرع في تحديد أهدافها، وتتميز في رسم فلسفتها الخاصة، وصياغة تلك الأهداف بشكل مميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة، ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف، فالمؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين أصبحت لا تقاس بكثرة طلابها، وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز، وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وسعيها الحثيث نحو تحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة (قطب، ٢٠٠٨، ٣٦).

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم بالمملكة العربية السعودية بعض الصعوبات في تحقيق بعض أهدافه، ومن هذه الصعوبات المركزية وقلة القيادات التربوية المؤهلة، والقصور في استخدام التقنية الإدارية، وضعف البحث والتطوير الإداري. واتساع الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل حتى(١٤٤٠) حيث لا تزال القطاعات التي تستقبل مخرجات التعليم العام سواء مؤسسات التعليم العالي أو قطاعات الأعمال الأخرى تُظهر عدم رضاها عن تلك المخرجات لعدم تلبيتها لتوقعاتها (العتيبي، ٢٠٠٧: ٣-٤) (العصيمي، ٢٠٠٧: ١٨٣).

وكما تشير العديد من الدراسات أن الكثير من المؤسسات التعليمية تعاني من العديد من المعوقات التنظيمية التي تقلل من نجاح تطبيق إدارة التميز، حيث تفتقر للهياكل المرنة التي تتلاءم مع متطلبات تحسين الأداء والقابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ونتيجة لهيمنة البيروقراطية والقصور في منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية والضبابية في الآليات والأساليب وتعقيد الإجراءات والمركزية في اتخاذ القرارات مما يحد من فرص نجاح إدارة التميز التي تعتمد على اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة (سهمود، ٢٠١٣:٤٣).

حيث تعتبر البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيدات، وعدم وضوح للأهداف، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بين الإدارات، وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالقديم، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة من أبرز معوقات التميز(الدويري، ٢٠٠٦:٥٧).

وبناءً على ذلك تواجهه المدارس الثانوية معوقات للتميز والإبداع والتي تتمثل في عدم مساندة العمل الجماعي، والتمسك بالأنماط المألوفة، وعدم وضوح الرؤية، وغياب الدافعية ومنعهم من تنفيذ أعمالهم بحرية كافية (هيجان، ١٤٢٠:٣١).

ومن المعوقات أيضاً الخوف من الفشل، ومقاومة التغيير، وجمود القوانين، وفقدان التحفيز والاعتياد على الروتين، وانخفاض الدعم الجماعي، وتجنب المخاطر، والعقاب في حال الفشل (العتيبي، ٢٠٠٧:٣١-٣٢).

ونظراً لما تمثله المرحلة الثانوية من أهمية بالغة في إعداد الأجيال فإن المدارس مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب وتنشئتهم في فترة المراهقة لما يمرون به من تغيُرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعاليه، فتتضح ميولهم واتجاهاتهم والتأثير على سلوكهم لإعدادهم للمشاركة الايجابية والفعالة في تقدم المجتمع (الحجاج، ١٩٩٩: ١٥-١٦).

لذلك يرى الباحث أن المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في دراسة وتحليل ثقافتها المتمثلة في بيئتها التنظيمية والتربوية والتعليمية والتقنية والإبداعية والمعرفية ومدى مواكبتها للعصر الحالي.

وبناءً على ما سبق استحدثت وزارة التعليم نظامي المقررات والفصلي لرفع كفاءة مخرجات التعليم الثانوي وتحسين الجودة التعليمية والوصول به إلي حد التميز لمواكبة تحديات العصر وتلبية لرغبة الطالب وبناء شخصيته في اختيار المسار الذي يناسب قدراته وميوله وسداً لاحتياج السوق ومتطلباته والتعرف على كل ما يعوق تحقيق ذلك.

ويرى الباحث أن تطبيق إدارة التميز التي تُعد نظاماً متكاملاً يهدف إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات لتتفوق على نفسها ومن ثم على مثيلاتها الأخرى من المنظمات حتى تصل إلى المستوى العالمي.

وهذا التميز لا يأتي بمحض الصدفة أو التمني بل من مجمل جهود المنسوبين في المدرسة وعلى كافة المستويات ولا يكتفي بتحقيق مستوى معين والتوقف عند ذلك فقط بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته والاستمرار عليه (خفاجي، ١٤٣٠:٢).

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق سعت هذه الدراسة للبحث عن معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها من خلال السؤال الرئيس التالي: ما معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر مديريها؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لإدارة التميز؟
٢. ما المعوقات التنظيمية لإدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟
٣. ما المعوقات البشرية لإدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟
٤. ما المعوقات المالية لإدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟
٥. ما المعوقات التقنية لإدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة للكشف عن:

١. توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة التميز؟
٢. المعوقات التنظيمية لإدارة التميز بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك.
٣. المعوقات البشرية لإدارة التميز بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك.
٤. المعوقات المالية لإدارة التميز بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك.
٥. المعوقات التقنية لإدارة التميز بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك.

أهمية الدراسة:

١. تنبع أهمية الدراسة في كونها تأتي مواكبة للتوجه العالمي نحو تطبيق إدارة التميز في العملية التعليمية وتحسين جودة المخرجات التعليمية.
٢. ضرورة تبني آليات جديدة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويد خدماتها بشكل يلبي حاجات وطموحات الطلاب والمجتمع.
٣. أن نتائج الدراسة قد تفيد الباحثين والمهتمين بموضوع إدارة التميز، وكذلك القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العام للتعرف على معوقات تحقيق التميز في المدارس وكيفية تلافيها.
٤. استشراف عمق التحديات التربوية والرؤى المستقبلية في تطوير وتحديث التعليم لمعالجة أوجه القصور فيه والمعوقات التي تمنع تطويره.
٥. تساعد في تشجيع المدارس على رفع مستوى تميزها وزيادة منافستها مع مثيلاتها لتحقيق التميز.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بهدف الكشف عن معوقات إدارة التميز بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية / معوقات تطبيق إدارة التميز بالمدارس الثانوية.

الحدود المكانية/ المدارس الثانوية (بنظام المقررات) بنين / بنات بمدينة تبوك.

الحدود البشرية / مديرو ومديرات المدارس الثانوية ووكلائهم (بنظام المقررات).

الحدود الزمانية / تمت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي (١٤٣٦-١٤٣٧هـ).

مصطلحات الدراسة:

التميز: كلمة التميز تعني" التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهراً (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٣).

إدارة التميز: تُعرف إدارة التميز بأنها" الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء "(جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٤).

كما تُعرف بأنها" تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل"(سهمود، ٢٠١٣: ١١).

وتُعرف إدارة التميز إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمين معاً بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتدريسية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حدٍ عالٍ من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمدرسة من عاملين ومجتمع وأولياء أمور وسوق العمل ويساهم في رفع قدرة المدرسة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها.

نظام المقررات: هو نظام فصلي للتعليم الثانوي، يطبق كأحد النماذج المطورة في تقديم التعليم الثانوي (بنين – بنات) في مناطق المملكة العربية السعودية ويُقدم في فصلين إجباريين وفصل صيفي ويعتمد نظام التسجيل على نظام الساعات الدراسية في كل فصل دراسي مستقل وعلى المعدل التراكمي من الفصل الدراسي الأول للطالب (الحربي، ٢٠١٥: ٣٢)، ويُعرف أيضاً بأنه هيكل جديد للتعليم يتكون من برامج مشترك يدرسه جميع الطلاب ويتفرع إلى مسارين تخصصيين أحدهما للعلوم الإنسانية والآخر للعلوم الطبيعية،

ويتجه الطالب للدراسة في أحدهما، يكون نظام التسجيل فيه على الساعات الدراسية والمعدل التراكمي لكل فصل دراسي (السيوفي، ١٤٣٥: ٩).

دراسات سابقة:

تتناول الدراسة فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها سواء بطرية مباشرة أو غير مباشرة، مع مراعاة عرضها مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

١. دراسة العمري (٢٠١٥) بعنوان معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم البنات بالمخواة من وجهة نظرهن، وهدفت الدراسة للكشف عن درجة معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخواة وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٢٩) مديرة، وعينتها من (١١٥) مديرة مدرسة واستخدمت الباحثة المنهج الصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع الإداري في كل محاور الأداة التنظيمية – الشخصية – والبيئية كبيرة.

٢. دراسة الركف (٢٠١٤) بعنوان واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، وهدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعددهم (١١١٥) عضوة هيئة تدريس وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (٣١٠) عضوة هيئة تدريس بنسبة (٢٧.%) من إجمالي مجتمع الدراسة واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت لعدة نتائج أبرزها أن درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي لدى عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٣. دراسة الشهري(٢٠١٤) بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة، وهدفت الدراسة للتعرف على أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المجالات التنظيمية والبشرية والمادية بالمدارس من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة وكان مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة والبالغ عددهم (٥٤٠) مديراً أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٢٤٤) مديرا منهم وتوصلت إلى أن درجة شيوع المعوقات التنظيمية والمادية والبشرية كانت عالية.

٤. دراسة الأحمري (٢٠١٣) بعنوان معوقات تطبيق معايير جودة التعليم على المدارس الثانوية الحكومية للبنات من وجهة نظر المعلمات والمديرات وهدفت للتعرف على أبرز المعوقات المتعلقة بالمبنى المدرسي والمعلمة والمديرة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة جميع معلمات ومديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بالرياض وعددهم(٤٩٨٥) وعينة الدراسة تتمثل بواقع ١٠% من المجتمع وكانت الاستبانة أداة للدراسة وتوصلت إلى أن معوقات جودة التعليم المتعلقة بالمبنى المدرسي حصلت على أعلى المتوسطات تليها معوقات المتعلقة بالمعلمة فلإدارة المدرسية.

٥. دراسة اللوقان (٢٠١٢) بعنوان إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء معايير التميز الدولية واستخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي وكانت الاستبانة أداتها لجمع البيانات بينما تكونت عينة الدراسة من ٣٨١ قائد أكاديمياً إدارياً في أربع جامعات سعودية وتوصلت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية.

٦. دراسة البدراني (٢٠١١) بعنوان معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها ووكلائها، هدفت للتعرف على أبرز المعوقات التنظيمية والمادية والذاتية في طريق الإبداع الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لمجتمع الدراسة حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة٢٦٥ فرداً من المدارس الابتدائية مدراء ووكلاء بمدينة بريدة وتوصلت إلى أن ضعف التأهيل وكثرة الأعباء الوظيفية وضعف التمويل وقلة التجهيزات كانت من أبرز معوقات الإبداع الإداري بالمدارس.

٧. دراسة طيوب وآخرون (٢٠١١) بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، هدفت إلى التعرف على معوقات الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والمتمثلة بـ (معوقات تنظيمية – البيئة المدرسية – المعلم – المتعلم – المقررات المدرسية – علاقة المدرسة بالمجتمع) وكان مجتمع الدراسة جميع مديرو المدارس باللاذقية عددهم (١٤٠) وتم أخذ عينة بمقدار(١٠٣) مدير واستخدمت المنهج الصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس تواجه مجموعة من المعوقات أبرزها ضعف الميزانة–وعدم كفاية المعلمين ووجود مقاومة للتغير والتردد في تطبيق الجودة وضعف التأهيل والتدريب وعدم استخدام التقنيات الحديثة وقلة مشاركة القطاع الخاص وضعف العلاقة بين المجتمع والمدرسة.

٨. دراسة الجبوري (٢٠٠٩)، بعنوان الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميّز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميّز، هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة مبررات تبنّي جوائز الجودة والتميز وتحديد حاجة الدول العربية لها بموجب المبررات ذاتها وتقديم الأطر النظرية والآليات التنفيذية لمجموعة من جوائز الجودة الأكثر شهرة والتعريف بموقف الدول العربية من جوائز الجودة بالتركيز على الأردن. وقدمت الدراسة عدداً من التحليلات النظرية أبرزها أن المتتبع لأغلب جوائز الجودة العالمية يؤشر على نحو واضح إسهامها المباشر في تطوير إدارة الجودة وأنشطة السيطرة على الجودة في الدول التي ترعاها، والشركات والمؤسسات المتقدمة للجائزة استطاعت من خلال توافقها مع متطلباتها تبنّي مداخل جديدة في إدارة الجودة تتوافق مع حاجات وبيئة العمل، فضلاً عن تطوير طرق أكثر فاعلية في إدارة الجودة، مع إقامة هياكل لتنفيذ تلك الطرق عملياً، وتطوير القدرات الإدارية والفنية في الشركات العربية المتنافسة خصوصاً في مجالات تحسين أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، فضلاً عن تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، مع تطوير الوثائق.

٩. دراسة الدويري(٢٠٠٦) بعنوان إدارة التميز في القطاع العام الأردني "دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأسس وعناصر إدارة التميز، كما هدفت إلى التعرف على مدى توافر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على (١٢) مدير في منطقة حكومية أردنية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عالٍ في تطبيق إدارة التميز، كما توصلت إلى أن النمط القيادي في المنظمة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز، كما توصلت إلى أن جوائز التميز تلعب دوراً مهماً جداً في تعزيز ثقافة التميز وصولاً إلى إدارة التميز في النهاية، كما أن درجة توافرها جميعها عالية جداً في الحصول على إدارة التميز، أيضا توصلت إلى اتفاق المبحوثين على دور الجائزة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين، وتفهم أفراد عينة الدراسة لحقيقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام على أداء الموظفين.

١٠. دراسة القضاة (٢٠٠٦) بعنوان معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مؤسسات القطاع العام الأردنية، وهدفت إلى إبراز المعوقات التي حالت دون حصول بعض الأجهزة الأردنية على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، والكشف عن أبرز أوجه القصور في

الممارسات الإدارية في مجالات إدارة الأفراد والعمليات وإدارة المعرفة والإدارة المالية والشفافية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتم أخذ عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية بمقدار (٤١٥) فرداً وتوصلت إلى أن الأجهزة الحكومية في عينة الدراسة تواجه نفس المعوقات القيادية وإدارة الأفراد وإجراءات العمل وإدارة المعرفة والإدارة المالية والشفافية وبدرجة عالية حالت دون حصولهم على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

١١.دراسة سورنسن وآخرون(٢٠٠٦) بعنوان التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي، وهدفت إلى الوقوف على مستوى التحسين المستمر للنوعية والجودة في التعليم العالي في إطار تطبيق برنامج بالدريدج في الجامعات والمعاهد وتم تطبيقه على ست جامعات ومعاهد تعليمية مختلفة من كافة أرجاء الولايات المتحدة، حيث يواجه التعليم اليوم تحديات خطيرة، كتأمين القبول للأعداد المتزايدة لكافة الأعمار والظروف المادية، واستخدام التقنية بشكل فعال في عمليات التعليم والتعلّم وأظهرت الدراسة قدرة متميزة للمؤسسات التعليمية الست على مواجهة تلك التحديات خاصة في ظل الأوضاع الراهنة التي تشهد تناقصاً مستمراً في الموارد المالية. وأوضحت الدراسة أن جامعة وسكونسن ستاوت كانت أول مؤسسة في مجال التعليم تحصل على جائزة بالدريدج الوطنية عام ٢٠٠١م.

أوجه استفادة الدراسة الحالية في الدراسات السابقة:

- التعرف على المصادر التي يمكن أن تشتق منها أبعاد إدارة التميز.
- التعرف على المراجع العلمية المناسبة لموضوع الدراسة.
- أسهمت في مساعدة الباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
- مقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.

الإطار النظري: (إدارة التميز بالمدارس الثانوية)

مفهوم إدارة التميز:

تتعدد مفاهيم إدارة التميز ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

إدارة التميز تعني البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٥).

و تُعرف بأنها "قدرة المنظمة على ابتكار ما هو جديد ومختلف عن المنافسين، أي تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي مثل التكلفة، الجودة، الابتكار(حمودة، ٢٠٠٩: ٣٢٧).

كما تُعرف بأنها" تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (الهلالي وغبور، ٢٠١٢: ١٩).

وتُعرف بأنها "مُدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية استثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك بالأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره"(السلمي، ٢٠١٤: ٢٥٠-٢٥١).

ويرى الباحث بأن إدارة التميز هي المنهجية الإدارية التي تتبعها المنظمة للوصول بأدائها لحد التفرد والتميز مراعيةً بذلك رغبات العاملين والمتعاملين معها وفق معايير كمية محددة تساعدها على الوصول للتنافسية في مجالها الذي تعمل فيه.

أهداف ومزايا إدارة التميز:

تحقق إدارة التميز أهداف ومزايا كثيرة للمنظمة منها (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٦-١١٨):

١- التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.

٢- إن إدارة التميز تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض أسعار البيع مقارنة بأسعار المنافسين ومن ثم زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية.

٣- إن تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز.

٤- إن إدارة التميز تبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.

٥- تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المنظمة في عالم الأعمال والانتقال من المحلية إلى العالمية والمنافسة في السوق العالمي الواسع.

٦- إن إدارة التميز والمعرفة ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري كلها مقومات وركائز أساسية لنجاح التميز الإداري والتنظيمي.

٧- تسعى إدارة التميز في المنظمة إلى التطوير والتحسين المستمر بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء وبما يكفل لها الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء أفضل من المنافسين.

٨- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع، كما تعمل على تنمية العلاقات معهم وإدارتها في الأجل الطويل، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات لتعظيم فرص المنظمة نحو الوصول إلى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

٩- إن اهتمامات إدارة التميز هي اهتمامات استراتيجية فهي تركز على (إدارة العمليات- إدارة المخاطر والأزمات- إدارة الجودة الشاملة – إدارة الفرص والتهديدات – إدارة أعمال المعرفة – إدارة العلاقة مع العمال – استخدام المقاييس الكمية لقياس التميز – إدارة الربحية والتكاليف – تمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري – إدارة عمليات الإبداع والابتكار).

ويتضح مما سبق أن إدارة التميز هي الخيار الأمثل للمنظمة متى ما أرادت أن تتفرد عن غيرها وتحافظ على عملائها وتزيد من حصتها السوقية وتستخدم مواردها الحالية الاستخدام الأمثل وتحديد نقاط ضعفها وتعمل على تجاوزها قدر الإمكان والاستفادة القصوى من إمكانياتها المتاحة.

أهمية إدارة التميز:

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي (سهمود، ٢٠١٣: ١٤-١٥):

١. التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل

فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لابد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

٢. المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

٣. المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

٤. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يُبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

٥. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز؛ حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.

ونستخلص مما سبق أن المنظمة إذا أرادت الاستمرار في تقديم نشاطها فإنها مطالبة بالانفتاح على محيطها الخارجي والتكيف معه بسرعة وتلبية رغباته حتى لا تخسر حصتها السوقية وتتضاءل نسبة نجاحها وذلك من خلال تطوير أنظمتها ومراعاة عملائها وتلبية رغباتهم وتقييم موقعها بين المؤسسات المنافسة باستمرار والسعي دوماً في تحسين أدائها والبحث عن التميز في كل أنشطتها.

مفاتيح إدارة التميز:

إن مفاتيح إدارة التميز تتمثل في تلك التوجهات والأنماط الإدارية والسلوكية التي تقوم على بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تسعى لكشف فرص التميز والتفوق وتستهدف توفير أفضل الوسائل والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع متطلبات العملاء ورغباتهم، كما تستهدف إدارة التميز أغلى ما تملك المنظمة وما يتاح لها من موارد لتوظيفها بما يخدم العملاء ويحقق الرضا عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ويجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة وذو علاقة وثيقة معها. وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي (السلمي، ٢٠١٤: ٢٥٥-٢٥٦):

١- تنمية وحفز الابتكار.

٢- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

٣- الالتزام بمتطلبات ومفاهيم الإدارة المالية السليمة.

٤- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية.

٥- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

٦- تيسير وتوفير فرص التعلم التنظيمي.

٧- تنمية آليات التفكير المنظومي.

٨- الالتزام بالطرق العلمية لحل المشكلات.

٩- التوجه بالنتائج.

١٠- التركيز على العملاء.

١١- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.

١٢- إدماج المنظمة في المناخ المحيط بها.

١٣- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

كما ذكرت (الهلالي، وغبور، ٢٠١٢: ٢٤) أن مفاتيح التميز في القيادة المتميزة تتلخص في ما يلي:

١- القدرة على اتخاذ القرارات وإحداث التغيير اللازم.

٢- البعد عن التوتر وأسبابه.

٣- الاتصال الناجح بين العاملين.

٤- أهمية تحديد أدوار العاملين وأهداف التنظيم بوضوح.

٥- فن إدارة الوقت بنجاح.

٦- القيادة وتحقيق السلطة.

٧- بناء الفريق وتفويض السلطة.

٨- اكتشاف وتوظيف المواهب.

ويتضح مما سبق أن مفاتيح إدارة التميز منظومة عمل متكاملة تتبناها المنظمة داخلياً (مع موظفيها) وخارجياً (مع عملائها والمجتمع المحيط) تنبع من سلوكياتها التي تتبعها بكل شفافية ووضوح كالاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة والاستفادة من التغذية

الراجعة في تطوير عملياتها والاندماج مع المجتمع المحيط بما يحقق أهدافها ورضا المتعاملين والاتصال الجيد والفعال مع موظفيها وتحديد الأدوار والسلطة لكلاً منهم ونحوه.

محاور القيادة المتميزة:

تتحقق القيادة المتميزة من خلال تحقيق الآتي (النجار، ٢٠١٤: ٤٢-٤٣):

١- تفجير الطاقات.

٢- التمكين.

٣- التحفيز والرضا الوظيفي.

٤- خدمة العملاء.

٥- تدريب العاملين.

٦- تحسين الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والجودة.

٧- المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٨- الاتصالات الفعالة.

٩- إدارة التغيير والتجديد التنظيمي.

١٠- الاستقرار التنظيمي.

١١- النمو التوسع والانتشار.

١٢- المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

١٣- المشاركة في التنمية المستدامة.

١٤- تكوين فرق العمل والروح المعنوية.

١٥- قيادة الأداء المتميز.

١٦- التخطيط الاستراتيجي.

١٧- تشجيع الابتكار.

١٨- بناء القدرات التنافسية للتميز.

١٩- ريادة السوق بإدارة الجودة الشاملة.

ويتبين مما سبق أن القيادة هي حجر الزاوية التي تستطيع من خلالها المنظمة المضي قدماً نحو التميز والمنافسة من خلال التوظيف الأمثل للإمكانيات والبحث عن الفرص المتاحة وتحسين العمل وجودته وتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم وتفجيرها نحو تحقيق الأهداف وأيضاً البحث عن الاستقرار والرضا لكل الأطراف المتعاملة من المنظمة من خلا رؤية واضحة يتبناها الجميع لتحقيق الأهداف.

خصائص التميز المؤسسي:

حظيت (٦٢) من المنظمات الأمريكية المتميزة بعدة خصائص مشتركة هي:

(Peters & Weterman، 2004: 13- 15)

١. الانحياز نحو العميل والبعد عن الأنماط القيادية البيروقراطية.
٢. التواصل مع المتعاملين/ المستفيدين والاستجابة لمقترحاتهم.
٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
٤. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
٥. الاهتمام بقيم المنظمة.
٦. الارتباط بالعاملين.
٧. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
٨. الرقابة الضمنية الفاعلة بإتباع المركزية واللامركزية معاً.

ونستخلص مما سبق أن المنظمات الأمريكية لم تحظى بهذا التميز إلا من خلال طلب رضا العميل واتخاذ أنماط إدارية تشاركية مرنة تتسم بالوضوح والترابط بين خطوط السلطة والإجراءات المتبعة مما يزيد الثقة ويساعد في بناء ثقافة تنظيمية مُوحدة تقوم على الإنجاز والتميز.

أسس إدارة التميز:

إن المنظمة بإمكانها الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إذا التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية (جاد الرب، ٢٠١٣: ١٢٨-١٣٠):

١. التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة ومنهم العملاء، الموردين، المجتمع، أصحاب رأس المال. حيث أن إدارة التميز تسعى لتحقيق منافع متوازنة بين أصحاب المصلحة وهذا المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

٢. القيادة الفاعلة والأهداف الواضحة للمنظمة من أهم محددات للأداء التنظيمي وبحسب فاعلية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

٣. تنمية علاقات الشراكة والتحالف حيث تتوافر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة ويقدمون لها الخدمات، حيث ينبغي أن تكون العلاقة بناءة ومبنية على مبدأ تبادل المصالح وأن تكون جميع الأطراف رابحة.

٤. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وهو ما يعني احترام قواعد ونظم المجتمع على المدى الطويل والقصير.

ويضيف (الدويري، ٢٠٠٦: ٤٠) أن الأسس التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز هي:

١. تحليل المعلومات، ونقلها داخل المنظمة.

٢. تبسيط الإجراءات.

٣. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.

٤. المساءلة.

٥. قياس الأداء.

ويضيف (شوقي، ٢٠١٠: ٦-٧) أن هناك مجموعة من الأسس اللازم توفرها لإدارة متميزة تتمكن من بلوغ نتائج متفوقة وهي:

١. العمليات: إن الأساس لأي إدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تم بها أعمال المنظمة، ويجب أن تكون واضحة ومحددة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والعمل بها، ويتحقق ذلك بتوفر المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين.

٢. الموارد البشرية: وهي مصدر الثروة في المنظمة وأغلى أصولها على الإطلاق وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات والكفاءات والخبرات لذا يجب الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال (التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه والالتزام، وإدارة الأداء).

٣. التعلم: المنظمة تتعلم فهي تكسب أنواع جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة مرورها بمواقف معينة تفترض عليها التخلي عنها وتعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تساير متطلبات الموقف الحالي.

٤. المواءمة والانسجام: ويعني الربط بين الأسس المتطلبات السابقة لتعظيم إمكانية المنظمة والعمل على توافق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

ويتضح مما سبق أن أسس إدارة التميز تقوم على القيادة الفاعلة والتي تراعي متطلبات أصحاب المصلحة سواء كانوا عاملين أو متعاملين وتنمية الشراكات مع المنظمة وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي ترد إليها وبناء على ذلك تغير أنماط عملياتها بما يجعلها أكثر انسجاماً وترابطاً فيما بينها.

مبادئ إدارة التميز:

لأي إدارة متميزة يجب أن تهتدي للمبادئ التالية (السلمي، ٢٠٠٩: ١٢):

١. أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الأداء.

٢. أن رغبات العملاء وتطلعاتهم هي المحرك الأساسي لجهد وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.

٣. أن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.

٤. أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما بوسعها لتحقيقه.

٥. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عوائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

٦. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

ونستخلص مما سبق أن العميل هو محور إدارة التميز الذي يحدد من خلاله جودة المنتج ورضاه؛ لذلك تسعى المنظمة ككل لرضا العاملين دوماً والتركيز على الأنشطة ذات العائد الأكبر.

خطوات تنفيذ إدارة التميز:

هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتنفيذ إدارة التميز هي (جاد الرب، ٢٠١٣: ١٢٤-١٢٥):

١. تطوير رسالة المؤسسة" لماذا توجد المؤسسة".
٢. تطوير رؤية المؤسسة " أين تريد أن ترى نفسها في المستقبل".
٣. تطوير قيمة المؤسسة" ما هي القيم والأنماط الخاصة بها".
٤. التحديد الواضح للأهداف خاصة طويلة الأجل والأهداف الملموسة والكمية.
٥. خلق أو إيجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الاستراتيجية للأفراد المناسبين، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق كفاءة الأداء.
٦. التنفيذ: وهو يعني التنفيذ الجيد والفعال للأنشطة والاستراتيجيات، وهو من أكثر المهام التي يجب أن يقوم بها القائد، ويجب أن توكل خطوات العمل الاستراتيجية إلى جميع الأدوات والأفراد الذين هم أكثر كفاءة وملاءمة لتنفيذ المهام الاستراتيجية.
٧. القياس: أي قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، والتعرف على الفجوة ومحاولة علاجها مستقبلاً.

ومما سبق يتضح أن خطوات إدارة التميز تبدأ من الرؤية والرسالة التي يعلمها الجميع في المنظمة وما هي الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ للخطط والاستراتيجيات تحت ملاحظة القيادة وأخيراً يأتي دور قياس الأداء الملازم لكل خطوة باستمرار للتأكد من مدى نجاح العمل حسب الخطط المرسومة وتلافي الانحرافات بأسرع وقت ممكن.

متطلبات تطبيق إدارة التميز:

لتحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات الآتية:. (الدوري، ٢٠٠٨: ٢٥٤).

١. خطة استراتيجية متكاملة وتتضمن توجهات المنظمة في المستقبل ويجب أن تحتوي على العناصر الضرورية التالية وهي (الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة الأجل والخطط).

٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسهم وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد موصفات وشروط الجودة.

٥. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.

٦. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

٧. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

٨. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والمجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات وقياسها بالنسبة للأهداف والمعايير المقررة للأداء(السلمي، ٢٠١٤: ٢٥٧).

٩. وجود نظم فعالة لتحفيز ودعم وتمكين العاملين بما يساهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدف بأقل قدر ممكن من الوقت والتكاليف وبما يسمح بالتفوق التنافسي على غيرها من النظراء المنافسين لها.

١٠. التقويم الذاتي للمنظمة بما يسمح لها بتحديد فرص النجاح والتميز والتعرف على التهديدات والبعد عنها أو تحديد آليات التعامل معها في حدود أقل الأضرار وأعلى المكاسب.

١١. بناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي تجب أن يتعامل بها العاملون في المنظمة على كل المستويات، وأيضا تبني الممارسات الأخلاقية عند التعامل مع أصحاب المصالح خاصة العملاء والموردين وأصحاب رأس المال وغيرهم.

١٢. قيام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معها خاصة ما يتعلق بالحفاظ على المعايير البيئية.

١٣. الكشف عن القدرات المحورية والأساسية للمنظمة وإدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المنظمة بما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصلحة.

١٤.تبني ثقافة التميز والإبداع والابتكار داخل المنظمة حتى يتمكن العاملين من الوصول لأفكار ومقترحات من شأنها الوصول إلى منتجات وخدمات جديدة أو أداء المنتجات الحالية بشكل أفضل من ذي قبل (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٩-١٢١).

يتضح مما سبق أن متطلبات إدارة التميز تقوم على عدة متطلبات منها ما يتعلق بتطوير العاملين وتنميتهم وبناء أطر أخلاقية تسير عليها المنظمة ومنها ما يتعلق بالهيكل وتصميمه بشكل يتناسب مع العمل ومنها ما يراعي بناء الخطط الاستراتيجية وتقويم أداء المنظمة باستمرار والبحث عن القوى الكامنة والاستفادة من مصادر التميز لدى المنظمة واستغلالها وكل ذلك لا يتم إلا بقيادة كفئة تعرف متى وكيف تعمل مع المرؤوسين.

معوقات إدارة التميز:

تنقسم المعوقات إلى (اللوقان٢٠١٢: ٣٨-٣٩):

١- معوقات تنظيمية وتشمل:

- البيروقراطية.
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي.
- ضعف التصور في ربط البيئة بمحيطها الخارجي.
- غياب الرؤية والرسالة للمنظمة لدى العاملين، والقصور في تحديد الأهداف والغايات من تطبيق إدارة التميز وعدم الإلمام الكافي بأبعاد تطبيق فلسفة إدارة التميز.
- انخفاض الثقافة التنظيمية.
- عدم تحديد رغبات وتوقعات العملاء بشكل دقيق.
- محاولة تطبيق النماذج العالمية للتميز في المؤسسات التعليمية دون مراعاة للظروف الداخلية والخارجية للمدرسة.

٢- معوقات بشرية وتشمل:

- القيادة الاستبدادية والمركزية الشديدة.
- الخوف من الفشل.
- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية.

- غياب المناخ الملائم للتميز والإبداع.
- عدم مساندة العمل الجماعي والاكتفاء بالأعمال الروتينية والفردية المألوفة.
- القصور في تدريب العاملين على كيفية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة.

٣- معوقات مالية وتشمل:

- عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز.
- عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
- الهدر المالي.

٤- معوقات تكنولوجية وتشمل:

- الافتقار لقواعد معلومات دقيقة.
- عدم وجود إدارة لنظم المعلومات.

وأما (الدويري، ٢٠٠٦: ٥٧) فيرى أن أهم معوقات التميز في المنظمات هي: البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف، عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات، المعوقات المادية وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالقديم، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.

أما (القضاة، ٢٠٠٦: ٣٨-٤٣) فقد قسم معوقات التميز في المنظمات إلى:

أ- معوقات البيئة الخارجية وتشمل كل ما يقع خارج حدود المنظمة ويؤثر عليها إما بالسلب أو بالإيجاب مثل النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية وشح الموارد وغيرها.

ب- معوقات البيئة الداخلية وتشمل كل ما يقع داخل حدود المنظمة كالموارد البشرية والتقنية والمعلوماتية التي تغذي العمليات والمنتجات والخدمات وذلك مثل:

- ضعف البناء الاستراتيجي الذي يتمثل في رؤية المنظمة لمستقبلها من خلال رؤية مشوشة وغير واضحة للعاملين.

- ضعف إعداد القيادات و الكوادر البشرية من خلال عمليات التدريب والتنمية المهنية للعاملين ونقص القيادات القادرة على ترجمة الأهداف من خلال الآخرين وحفزهم للأداء المتميز.
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة من خلال نقص أدوات إدارة المعرفة التي لا تواكب إدارة المعرفة الحقيقية والمتجددة من حاسبات وشبكات تبادل المعلومات الداخلية والانترنت التي تستطيع من خلالها المنظمة نقل وتبادل المعرفة وبالتالي يؤثر على تميز التنظيم ككل.
- ضعف الأجهزة المالية والمحاسبية في المنظمات واعتمادها على طرق تقليدية.
- غياب ثقافة الجودة الشاملة.
- ضعف تصميم العمليات الإدارية.

يتضح مما سبق أن إدارة التميز تؤثر وتتأثر بكل ما بداخل المنظمة وخارجها كنظام عمل وقد يكون سبباً في إعاقتها كجماعات الضغط وشح الموارد والشراكات والأنظمة السياسية والاجتماعية المتبعة أما داخلياً فنمط القيادة وضعف تأهيل الموظفين وافتقار التقنية والمعلومات والاعتياد على الأنماط المألوفة والبعد عن التجديد والتميز تمثل أبرز المعوقات الداخلية.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق التميز وأحد معايير تقييمها ولا يمكن تحقيق الأخيرة إلا بعد تحقيق الأولى، كما تبنت بعض النماذج العربية إدارة الجودة الشاملة كأحد المعايير التي تقوم عليها إدارة التميز مثل نموذج الملك عبد الله والملك عبد العزيز (سهمود، ٢٠١٣: ١٤).

إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة أي أن يتم العمل وفق المواصفات والمعايير التي ترضي العميل / المستفيد سواءً من عملاء المنظمة الخارجيين (الزبائن/المتعاملين) أو من العاملين بها (الموظفين) وبذلك تصبح الجودة سمة رئيسية في إدارة المنظمة (جاد الرب، ٢٠١٣: ١٤٠-١٤١) (السلمي، ٢٠١٤: ٢٥٣).

خلاصة القول أن تطبيق إدارة التميز لا يتم إلا بعد أن تكون الجودة أساساً للعمل، حيث يُعتبر التميز أعلى معايير الجودة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة ما يلي:

١. مديرو المدارس الثانوية الحكومية / بنين بنظام المقررات وعددهم (١٠) مدراء.
٢. مديرات المدارس الثانوية الحكومية/ بنات بنظام المقررات وعددهم (١٢) مديرة.
٣. وكلاء المدارس الثانوية الحكومية / بنين بنظام المقررات وعددهم (٢٠) وكيل.
٤. مساعدات المدارس الثانوية الحكومية/ بنات بنظام المقررات وعددهم (٢٤) مساعدة.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٤٩) من مديري المدارس الثانوية نظام المقررات ومديراتها والوكلاء ومساعدات المديرات، وفيما يلي وصف للعينة.

جدول (١) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي

العمل الحالي	التكرار	النسبة المئوية
مدير/ة	٢٢	٤٤، ٩ %
مساعد/ة	٢٧	٥٥، ١ %
المجموع	٤٩	١٠٠ %

يتضح من الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة بحسب طبيعة العمل الحالي بلغت (٢٢) من مدراء المدارس والمديرات وبنسبة بلغت (٤٤.٩%) وهي أقل من نسبة الوكلاء والمساعدات حيث بلغ عددهم (٢٧) بنسبة بلغت (٥٥.١%).

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

جدول (٢) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٦	٥٣، ١ %
أنثى	٢٣	٤٦، ٩ %
المجموع	٤٩	١٠٠ %

يتضح من الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة بحسب نوعية الجنس بلغت (٢٦) من الذكور وبنسبة بلغت (٥٣.١%) وهي أعلى من نسبة الإناث ويعزى ذلك لصعوبة التواصل مع مدارس البنات. حيث بلغ عددهم (٢٣) بنسبة بلغت (٤٦.٩%).

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. حيث قام الباحث بتصميم الأداة بناء على ما جاء في أسئلة الدراسة مع الأخذ في عين الاعتبار الإطار النظري والدراسات السابقة.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

أ- وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة الأكاديمية والتربوية في تخصصات مختلفة داخل جامعة تبوك وخارجها حيث بلغ عددهم (٩) محكمين. وبناء على توجيهات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة وحذف وإضافة البعض الآخر، حيث خرجت بعد ذلك الاستبانة بصورتها النهائية وأصبحت جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٧) عبارة مقسمة على أبعاد الدراسة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

جدول (٣) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة**

الأبعاد	معامل الارتباط
المعوقات التنظيمية	٠،٨٠**
المعوقات البشرية	٠،٨١**
المعوقات المالية	٠،٩١**
المعوقات التقنية	٠،٨٧**

** الارتباط دال عند مستوى (٠،٠١).

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأداة والأداة ككل تراوحت بين (٠،٨٠) و(٠،٩١)؛ وهي قيم عالية تؤكد على صدق الأداة والوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

ثبات الاستبانة: لقد تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق برنامج (SPSS) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

جدول (٤) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
المعوقات التنظيمية	٩	٠، ٧٣
المعوقات البشرية	١٢	٠، ٨٨
المعوقات المالية	٧	٠، ٨٣
المعوقات التقنية	٩	٠، ٨٧
مجموع الأبعاد	٣٧	٠، ٩٣

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات تراوحت بين (٠، ٧٣) و(٠، ٨٨)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠، ٩٣)؛ مما يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة.
٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب فقرات الاستبيان.
٥. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لتحديد الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: والذي نصه ما المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد وترتيبها تنازليا.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	محدودية تفعيل الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس.	٢، ٤٣	٠، ٦١	عالية
٢	٣	كثرة التنقلات الإدارية لمنسوبي المدرسة.	٢، ٤٣	٠، ٦٤	عالية
٣	٢	الهيكل التنظيمي المدرسي لا يغطي كافة احتياجات المدرسة.	٢، ٣٥	٠، ٦٣	عالية
٤	٧	تدني مشاركة المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية المدرسة ورسالتها.	٢، ٣١	٠، ٧١	متوسطة
٥	٤	جمود اللوائح والقوانين المدرسية.	٢، ٢٠	٠، ٥٧	متوسطة
٦	٦	بيروقراطية العمل الإداري في المدرسة.	٢، ١٢	٠، ٥٩	متوسطة
٧	٩	غياب الأدلة الإجرائية لسبل التعاون بين المدرسة و مؤسسات المجتمع المحلي.	٢، ٠٢	٠، ٨٠	متوسطة
٨	٨	ضعف إدارة ممتلكات المدرسة.	١، ٩٨	٠، ٥٩	متوسطة
٩	٥	غموض الأهداف المطلوب تحقيقها.	١، ٨٢	٠، ٨٠	متوسطة
		المتوسط العام	٢، ١٨	٠، ٣٤	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة (متوسطة) على محور المعوقات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (٢، ١٨من ٣) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي. وبانحراف معياري مقداره (٠، ٣٤).

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي نصها (محدودية تفعيل الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس) حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢، ٤٣) وانحراف معياري مقداره(٠، ٦١) وبدرجة موافقة عالية. متساوية مع العبارة رقم (٣) والتي نصها (كثرة التنقلات الإدارية لمنسوبي المدرسة) في المتوسط الحسابي بمقدار (٢، ٤٣) وكان انحرافها المعياري بمقدار (٠، ٦٤) وبدرجة موافقة عالية.

كذلك يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٢) والتي نصها (الهيكل التنظيمي المدرسي لا يغطي كافة احتياجات المدرسة) حصلت درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي مقداره (٢، ٣٥) وانحراف معياري مقداره (٠، ٦٣).

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي نصها (غموض الأهداف المطلوب تحقيقها.) بالمرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (١، ٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠، ٨٠).

أما بقية العبارات فكانت محصورة بين متوسطي (٢، ٣١) و(١، ٩٨) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري يتراوح بين (٠، ٨٠) و(٠، ٥٧).

إن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود المعوقات التنظيمية بالمدارس الثانوية بمتوسط عام بلغ (٢، ١٨من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يختلف مع دراسة (العمري، ٢٠١٥) والتي بينت أن هناك مجموعة من المعوقات ومن بينها المعوقات التنظيمية التي تحول دون الوصول للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بتعليم البنات بالمخواة وكانت بدرجة كبيرة، وتختلف أيضا مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) التي بينت أن هناك مجموعة من المعوقات ومن بينها المعوقات التنظيمية التي تحول دون الوصول لتحقيق الجودة في مدارس التعليم العام وكانت بمتوسط عام (٣، ٩٣) وبدرجة عالية.

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

١. أن العبارة رقم (٢) والتي نصت على أن " الهيكل التنظيمي المدرسي لا يغطي كافة احتياجات المدرسة " حصلت على متوسط حسابي (٢، ٣٥ من ٣) وبدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الجبوري، ٢٠٠٩) والتي بينت أن المؤسسات التي طبقت الجودة وتقدمت للحصول على جوائز التميز في تطبيق الجودة حسنت من هياكلها التنظيمية كما طورت من قدراتها الإدارية والفنية كما حسنت من اتصالاتها الداخلية والخارجية.

٢. أن العبارة رقم (٣) والتي نصت على أن " كثرة التنقلات الإدارية لمنسوبي المدرسة " حصلت على متوسط حسابي (٢، ٤٣ من ٣) وبدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحسن، ٢٠١٢) والتي بينت أن كثرة تنقلات منسوبي المدرسة من أبرز المعوقات التي تواجه المدارس وإدارتها نحو الاستقرار.

٣. أن العبارة رقم (٥) وهي " غموض الأهداف المطلوب تحقيقها" حصلت على متوسط حسابي (١، ٨٢ من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يختلف مع دراسة (اللوقان، ٢٠١٢) والتي بينت أن من معوقات التميز التنظيمي غموض الرؤية والأهداف المحددة للعمل في المؤسسات التعليمية (الجامعات) وبدرجة كبيرة.

٤. أن العبارة رقم (٦) وهي " بيروقراطية العمل الإداري في المدرسة" حصلت على متوسط حسابي(٢، ١٢ من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الدويري، ٢٠٠٦) والتي بينت أن النمط القيادي يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز.

٥. أن العبارة رقم (٧) وهي " تدني مشاركة المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية المدرسة ورسالتها" حصلت على متوسط حسابي(٢، ٣١ من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يختلف مع دراسة (طيوب وآخرون، ٢٠١١) والتي بينت ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من أبرز المعوقات التي تواجه المدرسة نحو تطبيق الجودة الشاملة وكانت بدرجة كبيرة.

إجابة السؤال الثاني: للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: والذي نصه ما المعوقات البشرية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد وترتيبها تنازليا.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	قصور برامج تأهيل الموارد البشرية في تطبيق إدارة التميز.	٢، ٤٧	٠، ٥٠	عالية
٢	٣	قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز.	٢، ٣٥	٠، ٦٦	عالية
٣	٧	غياب مفهوم الاستقطاب للموارد البشرية المؤهلة.	٢، ٣٣	٠، ٦٥	متوسطة
٤	١	تدني حماس منسوبي المدرسة في تبني فلسفة إدارة التميز.	٢، ٢٧	٠، ٦٣	متوسطة
٥	٨	قلة إشراك الكوادر البشرية في عمليات صنع القرار.	٢، ٢٤	٠، ٦٣	متوسطة
٦	٥	قلة تحفيز العاملين بالمدرسة على انجازاتهم.	٢، ٢٤	٠، ٦٩	متوسطة
٧	٢	تدني التزام العاملين بالإجراءات التنظيمية بالمدرسة.	٢، ٢٢	٠، ٦٨	متوسطة
٨	١١	التقيد بالأنماط المألوفة عند تنفيذ استراتيجيات المدرسة.	٢، ٢٢	٠، ٧٤	متوسطة
٩	٦	غياب الرقابة الذاتية لدى العاملين.	٢، ١٨	٠، ٦٩	متوسطة
١٠	٩	وجود فجوة بين احتياجات العاملين ومهام المدرسة.	٢، ١٦	٠، ٧٤	متوسطة
١١	١٢	ضعف العمل الجماعي بين العاملين.	١، ١٠	٠، ٧٧	متوسطة
١٢	١٠	خوف العاملين بالمدرسة من الفشل أثناء تنفيذ الأعمال.	١، ١٤	٠، ٧٧	متوسطة
		المتوسط العام	٢، ٢٠	٠، ٤٥	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة (متوسطة) على محور المعوقات البشرية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (٢، ٢٠من ٣) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي. وبانحراف معياري مقداره (٠، ٤٥).

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٤) والتي نصها (قصور برامج تأهيل الموارد البشرية في تطبيق إدارة التميز) حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢، ٤٧) وانحراف معياري مقداره(٠، ٥٠) وبدرجة موافقة عالية.

كذلك يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٣) والتي نصها (قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز.) حصلت درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي مقداره (٢، ٣٥) وانحراف معياري مقداره (٠، ٦٦).

بينما جاءت العبارة رقم (١٠) والتي نصها (خوف العاملين بالمدرسة من الفشل أثناء تنفيذ الأعمال) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (١، ٨٤) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري مقداره (٠، ٧٧).

أما بقية العبارات فكانت محصورة بين متوسطي (٢، ٣٣) و(١، ٩٠) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري يتراوح بين (٠، ٧٧) و(٠، ٦٣).

إن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود المعوقات البشرية بالمدارس الثانوية بمتوسط عام بلغ (٢، ٢٠من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يختلف مع دراسة (القضاة، ٢٠٠٧) التي بينت أن من معوقات الحصول على جوائز التميز طرق إدارة الأفراد وكانت بمتوسط عام بلغ (٣، ٦٧) بدرجة عالية، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) والتي بينت وجود معوقات بشرية تواجه المدارس أثناء تطبيقها لمفاهيم الجودة في التعليم العام وكانت تلك المعوقات بمتوسط عام (٣، ٧٧) وبدرجة عالية، كما يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

١. أن العبارة رقم (٤) وهي " قصور برامج تأهيل الموارد البشرية في تطبيق إدارة التميز " حصلت على متوسط حسابي(٢، ٤٧من٣) وبدرجة عالية وهذا يتفق مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) والتي بينت قصور تدريب العاملين من أبرز المعوقات البشرية التي تواجه المدرسة نحو تطبيق الجودة الشاملة وكانت بمتوسط (٤، ٢٧) وبدرجة عالية جداً.

٢. أن العبارة رقم (٧) وهي " غياب مفهوم الاستقطاب للموارد البشرية المؤهلة" حصلت على متوسط حسابي(٢، ٣٣ من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يختلف مع دراسة (اللوقان، ٢٠١٢) التي بينت أهمية الاستقطاب للموارد البشرية المؤهلة إذا ما أردنا

تطبيق إدارة التميز في الجامعات والمؤسسات التعليمية حيث حصلت على متوسط حسابي (٤، ٥٧) وبدرجة كبيرة جداً ودراسة (الشهري، ٢٠١٤) والتي بينت أن من أبرز المعوقات البشرية قصور عملية الاستقطاب للخبراء في عمليات إدارة الجودة الشاملة بالمدارس. حيث حصلت على متوسط حسابي (٤، ٢٧) وبدرجة عالية جداً.

٣. أن العبارة رقم (١) وهي "تدني حماس منسوبي المدرسة في تبني فلسفة التميز" حصلت على متوسط حسابي (٢، ٢٧من٣) وبدرجة متوسطة وهذا يختلف مع دراسة (اللوقان، ٢٠١٢) التي بينت أن ضعف حماس القادة في تبني فلسفة إدارة التميز يقلل من دعم الجهود لتطبيق إدارة التميز في الجامعات والمؤسسات التعليمية حيث حصلت على متوسط(٤، ٣٠) وبدرجة كبيرة جداً ودراسة (الدويري، ٢٠٠٦) والتي تبين أن النمط القيادي يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز.

٤. أن العبارة رقم (٥) وهي "قلة تحفيز العاملين بالمدرسة على انجازاتهم" حصلت على متوسط حسابي (٢، ٢٤من٣) وبدرجة متوسطة وهذا يختلف مع دراسة (بن عبود، ٢٠٠٩) والتي بينت أن تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز من شأنه دعم عملية تحفيز العاملين ودراسة (اللوقان، ٢٠١٢) التي بينت أن التميز يتطلب التفاني من العاملين في العمل وتقديمهم للتضحية في سبيل تطوير العمل وتحقيق أهدافه.

٥. أن العبارة رقم (٢) وهي "تدني التزام العاملين بالإجراءات التنظيمية بالمدرسة " حصلت على متوسط حسابي (٢، ٢٢من٣) وبدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الأحمري، ٢٠١٣) التي بينت أن من معوقات الإدارة المدرسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية ضعف الالتزام باللوائح المدرسية حيث حصلت على متوسط (٢، ٩٣) وبدرجة متوسطة.

٦. أن العبارة رقم (١١) وهي "التقيد بالأنماط المألوفة عند تنفيذ استراتيجيات المدرسة " حصلت على متوسط حسابي (٢، ٢٢من٣) وبدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) التي بينت أن من المعوقات البشرية لإدارة الجودة بالمدارس تمسك العاملين بالطرق المألوفة لأداء العمل لتحقيق مشاعر الرضا.

٧. أن العبارة رقم (٦) وهي "غياب الرقابة الذاتية لدى العاملين " حصلت على متوسط حسابي (٢، ١٨ من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الأحمري، ٢٠١٣) التي بينت أن من المعوقات لدى الإدارة المدرسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس غياب الرقابة الذاتية لدى العاملين بالهيئة التدريسية والتعليمية. و يختلف عن دراسة (اللوقان، ٢٠١٢) والتي بينت بأن تحقيق التميز يتطلب أن يتمتع العاملين بروح المسؤولية من أجل معالجة الأخطاء التي يرتكبونها بسرعة ودون حاجة للتوجيه حيث حصلت على متوسط (٤، ٤٤) وبدرجة كبيرة جداً.

٨. إن العبارة رقم (١٢) وهي "ضعف العمل الجماعي بين العاملين " حصلت على متوسط حسابي (١، ٩٠من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الأحمري، ٢٠١٣) التي بينت أن من المعوقات لدى الإدارة المدرسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس ضعف التعاون والعمل الجماعي حيث حصلت على متوسط حسابي (٢، ٨٩) وبدرجة متوسطة.

٩. إن العبارة رقم (١٠) وهي "خوف العاملين بالمدرسة من الفشل أثناء تنفيذ الأعمال " حصلت على متوسط حسابي (١، ٨٤ من ٣) وبدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الأحمري، ٢٠١٣) التي بينت أن من المعوقات لدى الإدارة المدرسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس خوف المديرة من الفشل أثناء تنفيذ الجودة بالمدرسة حيث حصلت على متوسط (٢، ٩١) وبدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الثالث: للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: والذي نصه ما المعوقات المالية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد وترتيبها تنازليا.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات المالية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	قصور دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة.	٢، ٦٧	٠، ٥٩	عالية
٢	٤	غياب برامج تنمية الإيرادات المالية.	٢، ٣٥	٠، ٧٧	عالية
٣	١	قلة المخصصات المالية المدرسية.	٢، ١٢	٠، ٧٥	متوسطة
٤	٦	غياب ثقافة المحافظة على الممتلكات العامة بالمدرسة.	٢، ١٠	٠، ٨٢	متوسطة
٥	٣	ضعف تحديد احتياجات المدرسة الفعلية من الموارد المالية.	٢، ٠٨	٠، ٧٣	متوسطة
٦	٥	الهدر المالي غير المبرر في أوجه الصرف.	١، ٩٤	٠، ٧١	متوسطة
٧	٧	غياب الأولوية في أوجه الصرف المالي.	١، ٨٢	٠، ٨٠	متوسطة
		المتوسط العام	٢، ١٥	٠، ٥٢	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة (متوسطة) على محور المعوقات المالية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، حيث بلغ

المتوسط العام لموافقتهم (٢، ١٥من ٣) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي. وبانحراف معياري مقداره (٠، ٥٢).

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٢) والتي نصها (قصور دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة) حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢، ٦٧) وانحراف معياري مقداره(٠، ٥٩) وبدرجة موافقة عالية.

كذلك يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٤) والتي نصها (غياب برامج تنمية الإيرادات المالية) حصلت درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي مقداره (٢، ٣٥) وانحراف معياري مقداره (٠، ٧٧).

بينما جاءت العبارة رقم (٧) والتي نصها (غياب الأولوية في أوجه الصرف المالي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (١، ٨٢) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري مقداره (٠، ٨٠).

أما بقية العبارات فكانت محصورة بين متوسطي (٢، ١٢) و(١، ٩٤) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري يتراوح بين (٠، ٨٢) و(٠، ٧١).

إجابة السؤال الرابع: للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع: والذي نصه ما المعوقات التقنية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد وترتيبها تنازليا.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التقنية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٩	التغيير المستمر للأنظمة الالكترونية المقررة من وزارة التعليم (فارس- نور - معارف - مستكشف - إرشاد).	٢، ٣٩	٠، ٧٥	عالية
٢	٣	ارتفاع تكاليف التجهيزات الإلكترونية.	٢، ٣٧	٠، ٦٦	عالية
٣	١	افتقار المدرسة لشبكة تقنية داخلية.	٢، ٣٣	٠، ٨٢	متوسطة
٤	٥	تقادم الأنظمة التقنية المستخدمة بالمدرسة.	٢، ١٤	٠، ٧٦	متوسطة
٥	٧	غياب الأدلة التوضيحية لاستخدام التجهيزات التقنية.	٢، ١٠	٠، ٧١	متوسطة
٦	٨	افتقار المدرسة للربط بقواعد معلومات تربوية متخصصة.	٢، ٠٦	٠، ٧١	متوسطة

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧	٢	ضعف إلمام العاملين بكيفية استخدام وسائل التقنية المختلفة.	٢، ٠٠	٠، ٦٧	متوسطة
٨	٤	مقاومة العاملين بالمدرسة للتحول نحو التطبيقات الالكترونية.	١، ٩٦	٠، ٦٤	متوسطة
٩	٦	اقتصار استخدام وسائل التقنية على الهيئة الإدارية بالمدرسة دون المعلمين.	١، ٧٦	٠، ٨٠	متوسطة
		المتوسط العام	٢، ١٢	٠، ٥٢	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة (متوسطة) على محور المعوقات التقنية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (٢، ١٢من ٣) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي وبانحراف معياري مقداره (٠، ٥٢).

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٩) والتي نصها (التغيير المستمر للأنظمة الالكترونية المقررة من وزارة التعليم (فارس- نور - معارف - مستكشف - إرشاد).) حصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (٢، ٣٩) وانحراف معياري مقداره(٠، ٧٥) وبدرجة موافقة عالية.

كذلك يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٣) والتي نصها (ارتفاع تكاليف التجهيزات الإلكترونية) حصلت درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي مقداره (٢، ٣٧) وانحراف معياري مقداره (٠، ٦٦).

بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصها (اقتصار استخدام وسائل التقنية على الهيئة الإدارية بالمدرسة دون المعلمين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (١، ٧٦) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري مقداره (٠، ٨٠).

أما بقية العبارات فكانت محصورة بين متوسطي (٢، ٣٣) و(١، ٩٦) وبدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري يتراوح بين (٠، ٨٢) و(٠، ٦٤).

جدول (٩) المتوسطات الحسابيةِ والانحرافات المعيارية لاستجابات لأفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك

م	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الثاني	المعوقات البشرية	٢، ٢٠	٠، ٤٥	متوسطة
٢	الأول	المعوقات التنظيمية	٢، ١٨	٠، ٣٤	متوسطة
٣	الثالث	المعوقات المالية	٢، ١٥	٠، ٥٢	متوسطة
٤	الرابع	المعوقات التقنية	٢، ١٢	٠، ٥٢	متوسطة
المتوسط العام لجميع الأبعاد			٢، ١٧	٠، ٣٧	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على جميع معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على جميع المعوقات (٢، ١٧ من ٣، ٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي بين (١، ٦٨من٢، ٣٣) كما يتبين أن المعوقات البشرية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٢، ٢٠) في حين أن المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (٢، ١٨) كما جاءت المعوقات المالية في المرتبة الثالثة بمتوسط موافقة (٢، ١٥) وفي المرتبة الأخيرة جاءت المعوقات التقنية بمتوسط موافقة مقداره (٢، ١٢).

إن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود المعوقات المالية بالمدارس الثانوية بمتوسط عام بلغ (٢، ١٥من ٣) وبدرجة متوسطة، وهذا النتيجة تختلف مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) والتي بينت وجود معوقات مادية تواجه المدارس أثناء تطبيقها لمفاهيم الجودة في التعليم العام وكانت تلك المعوقات بمتوسط حسابي (٣، ٨٣) وبدرجة عالية، كما يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

١. أن العبارة رقم (٢) وهي " قصور دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة " حصلت على متوسط حسابي (٢، ٦٧ من٣) وبدرجة عالية، وهذا يتفق مع دراسة (طيوب وآخرون، ٢٠١١) والتي بينت ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وقلة مشاركة القطاع الخاص في دعم برامج المدرسة من أبرز معوقات تطبيق الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام. حيث حصلت على متوسط حسابي (٤، ٦) وبدرجة كبيرة.

٢. أن العبارة رقم (٤) وهي " غياب برامج تنمية الإيرادات المالية" حصلت على متوسط حسابي (٢، ٣٥ من ٣) وبدرجة عالية، وهذا يتفق مع دراسة (اللوقان، ٢٠١٢) والتي بينت ضرورة تنمية الإيرادات المالية وتطويرها من قبل القادة والمدراء لتلبية متطلبات التميز في الجامعات والمؤسسات التعليمية حيث حصلت على متوسط حسابي(٤، ٤٤) وبدرجة كبيرة جداً.

٣. أن العبارة رقم (١) وهي " قلة المخصصات المالية المدرسية" حصلت على متوسط حسابي (٢، ١٢ من ٣) وبدرجة متوسطة، وهذا يختلف مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) والتي بينت أن من أبرز المعوقات التي تواجه المدارس نحو تطبيق الجودة عدم وجود الموارد المالية الكافية لتطبيقها. حيث حصلت على متوسط حسابي (٤، ٣٥) وبدرجة عالية جداً وهذا يتفق مع دراسة (البدراني، ٢٠١١) والتي بينت أن ضعف التمويل من أبرز المعوقات المادية نحو الإبداع والتميز الإداري لدى مديري المدارس.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

- الحد من التنقلات الإدارية لمنسوبي المدرسة، سواء النقل الداخلي أو الخارجي وذلك لزيادة الاستقرار الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة الانتاجية والتميز وذلك من خلال تعيين منسوبي المدرسة حسب رغباتهم المكانية من أول مرة عند طلب التعيين.
- العمل على تفعيل الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس من وزارة التعليم بما يحقق الفائدة المرجوة على العملية التعليمية وتميزها.
- العمل على إعادة هيكلة المدارس وفق هياكل مرنة وتشاركية تتماشى مع نماذج الجودة والتميز واستحداث أقسام خاصة بعمليات الجودة وضمانها.
- توفير البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين في المدارس لتطبيق إدارة التميز ونماذجها المختلفة.
- ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، والتي لديها الخبرة اللازمة في فهم متطلبات إدارة التميز وتطبيقه.
- تكثيف برامج التوعية المجتمعية من خلال وزارتي التعليم والإعلام ونشر ثقافة الجودة والتميز لتساهم في تبني مفهوم التميز التربوي بما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة التعليمية والمجتمع وذلك من خلال:

أ- عقد برامج تعريفية بالدور المتبادل بين المدرسة والمجتمع الداعم للتميز.

ب- عقد ندوات ومحاضرات توضح سبل التعاون المجتمعي.

- توفير الدعم المادي والتقني اللازم لتطبيق إدارة التميز، ومواكبة التحول نحو التميز في العملية التعليمية. من خلال

أ- رفع المخصصات المالية للمدارس.

ب- السماح للمدارس باستثمار مواردها واستغلالها الاستغلال المناسب.

المقترحات:

من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تقترح الدراسة الحالية بعضاً من الدراسات التي يمكن للباحثين تناولها بالدراسة:

١- واقع الأنظمة واللوائح المدرسية نحو التميز المدرسي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك.

٢- المعوقات القيادية التي تواجه مديري المدارس في تطبيق إدارة التميز بمدينة تبوك.

٣- وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز في المدارس بمدينة تبوك.

مراجع الدراسة

١. أحمد، أحمد الإبراهيم (٢٠٠٢). معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية. المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا.جودة التعليم في المدرسة المصرية التحديات- المعايير- الفرص. خلال الفترة من ٢٠٠٢/٤/٢٨ إلى ٢٠٠٢/٤/٢٨ مصر. ج١: ص ص ٤٦-٩٠.

٢. الأحمري، الهام محمد (٢٠١٣)، معوقات تطبيق معايير جودة التعليم على المدارس الثانوية الحكومية للبنات من وجهة نظر المعلمات والمديرات. مصر مجلة رابطة التربية الحديثة .مصر .م٦.ع١٩. ص ص ٢٣ ٨٠.

٣. أوزي، أحمد (٢٠٠٥). المناهج الفعالة ودور المدرس في تحقيق التميز والإبداع في التعليم العالي. المؤتمر العاشر للوزراء والمسئولين عن التعليم الجامعي. المنعقد في الجمهورية اليمنية تعز، ديسمبر (٢٠٠٥). ص ص. ٧٠-٩٩.

٤. البدراني، ذعار غضبان (٢٠١١) معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

٥. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي.مصر .دار الكتب المصرية.

٦. الجبوري، ميسر إبراهيم احمد (٢٠٠٩)، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميّز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميّز. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل.

٧. حجاج، عبد الفتاح أحمد (١٩٩٩).نحو صيغة ملائمة لتطوير التعليم الثانوي دراسات تربوية. ج٥، ع٢٤، ص ص ١٥-٢١.

٨. الحربي، بدر عبد الخالق (٢٠١٥)، تقويم النشاطات المضمنة في كتب كفايات اللغة بالمرحلة الثانوية (نظام المقررات) ي ضوء المهارات النحوية المناسبة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى مكة المكرمة.

٩. حمودة، منى أحمد محمد (٢٠٠٩). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة العلوم التجارية .ج٢، ع٢ .ص ص٣٢٤-٣٥١.

١٠.خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات العشر القادمة (١٤٢٥هـ-١٤٣٥). وزارة التربية والتعليم.

١١.خفاجي، سميه عمر محمد (١٤٣٠). تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسويات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية .جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

١٢.الدوري، حسين(٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنعقد في عمان الأردن، أبريل ٢٠٠٨م.

١٣.الدويري، غسان غريب(٢٠٠٦م)، إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن .

١٤.الركف، هند صالح (٢٠١٤) واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود.

١٥.السلمي، علي (٢٠١٤)الإدارة في عصر العولمة المعرفة. القاهرة. سما للنشر والتوزيع.

١٦.السلمي، علي (٢٠٠٩). تطبيق إدارة التميز كمدخل لتطوير الصناعة المصرية. المؤتمر السابع عشر للهندسة الميكانيكية تفعيل دور الصناعة في تنمية مصر. الإسكندرية في ٢٥-٢٨مارس ٢٠٠٩.

١٧.سهمود، إيهاب عبد ربه(٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

١٨.سورنسن، تشارلز وبو جولي فيرست، و موين دايان (٢٠٠٦)، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي، ترجمة سمة عبد ربه، مكتبة العبيكان، الرياض.

١٩.السيوفي، أمل بنت عدنان(٢٠١٥).أثر برنامج تدريبي على الكفايات المهنية لمعلمات التربية الفنية لنظام المقررات بالمرحلة الثانوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

٢٠.الشهري، عبد الله عجلان (٢٠١٤)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية .جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

٢١.شوقي، قبطان (٢٠١٠)،"إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

٢٢.طيوب، محمود، درويش، رمضان، حسين، محمود حسين(٢٠١١) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية" مجلة جامعة تشرين والدراسات العلمية .ج٣٣.ع٦. ص ص ٦٥-٨٨.

٢٣.العتيبي، طلال (٢٠٠٧م). تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

٢٤.العصيمي، خالد محمد (٢٠٠٧). اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية – أسس ومتطلبات الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية. خلال الفترة من ٢٨-٢٩ ربيع الآخر، ١٤٢٨هـ، القصيم ص ص ١٧٩-٢٣٧.

٢٥.العمري، خلود خميس (٢٠١٥) معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم البنات بالمخواة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الباحة

٢٦.القضاة، خالد محمد (٢٠٠٦) معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الجهاز الحكمي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت الأردن.

٢٧.اللوقان، محمد فهاد (٢٠١٢).تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

٢٨.النجار، فريد (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي. الإسكندرية، منشأة المعارف.

٢٩.عباينة، رامي محمود، والشقران، رامي ابراهيم(٢٠١٣): درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٤، العدد ٢، يونيو ٢٠١٣ م، ص ص ٤٦٣-٤٦٤ .

٣٠.القطب، سمير عبد الحميد (٢٠٠٨): فلسفة التميز في التعليم الجامعي : نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر، العدد ٥٠، أبريل.

٣١.الهلالي، الهلالي الشربيني؛ وغبور، أماني السيد (٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصور. مجلة مستقبل التربية العربية. م ٢٠. ع٨٢: ص ص ١١-١٤٢ .

٣٢.العنزي، خيفة محمود مسلم غريب (٢٠١٣): تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٥٦، الجزء الثاني، ديسمبر، ٢٠١٣م.

٣٣.هيجان ١٤٢٠هـ، عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٩ العدد ١، ص ص ١-٧٧.

٣٤.وزارة التعليم، (١٤٣٣) نشرة تعريفية لنظام المقررات الرياض.

35. Peters,T,J, & Waterman,H, (2004), "In Search of Excellence" 2nd edition, London:Profile Book