

العنوان:	متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض
المصدر:	مجلة كلية التربية
الناشر:	جامعة المنوفية - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	المشرف، لمياء بنت عبداللله
مؤلفين آخرين:	الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج31, ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الصفحات:	1 - 24
رقم MD:	775926
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الرياض، التعليم العام، الإدارة المدرسية، إدارة التميز
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/775926">http://search.mandumah.com/Record/775926</a>

## متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض

إعداد

د. ماجدة إبراهيم الجارودي  
أستاذة الإدارة التربوية المساعد  
قسم الإدارة التربوية - بجامعة الملك سعود

أ. لمياء بنت عبد الله المشرف  
ماجستير الإدارة التربوية

**المستخلص:** يهدف البحث الحالي التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم في مدينة الرياض، والعوائق التي تحول دون تطبيقها، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام تعزى للمتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي). ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لدراستها والتي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (133) من مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية هذه المتطلبات وضرورة تطبيقها بمتوسط حسابي بلغ (4.42 من 5). وأنه توجد عوائق تحول دون تطبيقها في مدارس التعليم العام بمتوسط حسابي بلغ (4.23 من 5)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة باختلاف المتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة). في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدورات التدريبية، وكانت الفروق لصالح مفردات عينة الدراسة الحاصلات على أكثر من 3 دورات تدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التميز - مدارس التعليم العام - البيئة المدرسية.

## Abstract

Excellence management requirements in Public Schools of Riyadh city. This study aimed to identify the requirements of applying excellence management in Public Schools in Riyadh city. And to identify the obstacles and the statistical significant differences in the requirements of applying excellence management in Public Schools in Riyadh city due to the following variables: (Educational level, school type, experience, training courses, and educational qualification), analytical descriptive methods were used to achieve the research objectives. A questionnaire was distributed on a random sample consisted of (133) of the principals, deputies in Public Education School in Riyadh city. The study found that the study sample see the importance of these requirements and the need to apply it, with a mean of (4.42 out of 5). And that there are obstacles to be applied in general education schools with a mean of (4.23 out of 5). there were no statistically significant differences at the 0.05 level or less in trends study vocabulary according to the following variables (Educational level, school type, educational qualification, experience). While there were significant statistical differences according to the variables of training courses, for the sake of the respondents who received more than (3) training courses.

**Key words:** Management of excellence - General education schools - school environment.

## مقدمة الدراسة:

يشهد العالم منذ مطلع القرن الحادي والعشرون تغييرًا حضاريًا هائلًا شمل كل مجالات الحياة، حيث تظهر كل يوم معطيات جديدة تحتاج إلى فكر جديد وخبرات متميزة، ومهارات تتصف بالجودة لكي تتعامل مع هذه المعطيات بنجاح، وهذا يتطلب إنسانًا مبدعًا ليس قادرًا فقط على التكيف مع البيئة المحيطة به فقط، بل على إحداث التغيير من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. وتمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسيًا في مجالات الإنتاج في أي مؤسسة، كما تؤدي دورًا حيويًا في توجيه تلك المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، لما تحدثه من دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي في حال تقدمها وارتفاع كفاءتها.

وتعتبر إدارة التميز من أهم المدخلات الحديثة في نظام إدارة المؤسسات التربوية لما لها من أهمية في رفع كفاءة العمل وجودته وإتقانه. وقد نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة

تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، ويعتبر التميز نظامًا متكاملًا يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها، وترقى إلى المستوى العالمي، ويتحقق التميز من مجمل جهود المنسوبين في المنظمة، على كافة المستويات، كما أنه لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز، بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار، ويرى السلمي أن التميز الحقيقي ينتج عن فهم وإقناع لقيادة الإدارية وتجاوب المنسوبين معها على العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهو في النهاية تطبيق عملي لمفاهيم الجودة الشاملة (السلمي، 2001، 77).

وانطلاقًا من أهمية المؤسسات التعليمية، ودورها الكبير في رفعة الأمم، حرص المسؤولين على دراسة كل الطرق والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تحقق تميز الأداء، الذي أصبح المحطة المتقدمة في منظومة الجودة الشاملة، حيث يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى التقييم الدوري لأدائها، وتعرف جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أهمية تطوير الأداء واستخدام إدارة التميز كدراسة (أبو عبده، 2011) التي أكدت على أهمية تطبيق معايير الجودة في المدارس، ودراسة (عبد الرؤوف، ومحمد، 2010) التي أكدت على دور نموذج التميز في تنمية أداء المؤسسات وتميزها، ودراسة (آل مزروع، 2010) التي صممت نموذجًا للتميز المؤسسي. والواقع أن تحقيق التميز يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات من الضروري التعرف عليها وتحديد سعيًا إلى توفيرها حتى تحقق المدرسة درجة التميز التي تريد تحقيقها والوصول إليها. ومن هنا فإن دراسة هذه المتطلبات ودورها في تحقيق أهداف المدرسة يعتبر من الموضوعات المهمة التي يجب أن يتم التركيز على دراستها ودراسة دورها في الرقي بأداء المدارس في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

يعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على المرونة والسرعة والابتكار (آل مزروع، 2010، 2). وبما أن التعليم في المدارس يطمح لتقديم خدمات تربوية متميزة ذات كفاءة لجذب أكبر عدد من الطلاب وتحقيق رضا أولياء الأمور، كان لابد من الاهتمام بها وتطويرها، حيث يؤكد السلمي (2002) أن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر. وعليه فقد أصبح التميز شرطًا جوهريًا لإمكان بقاء المدرسة وعدم إخفاقها. حيث يؤكد (كمال، 2002) في دراسته عن ضمان النوعية الجيدة في التعليم، أن قطاع التعليم عامة والمدرسي خاصة بحاجة إلى إعادة النظر بأهدافه، وبرامجه، وهياكله الإدارية والتنظيمية، ليطور مهامه ووظائفه، ويوجد خدماته ومنتجاته للوصول بها إلى مستوى عال من الجودة، ليوائم الحاجات والمستجدات لكي ينهض بالمجتمع عن طريق التنمية والتطوير.

ولأن القيادة الإدارية في المدارس تلعب دورًا مهمًا وأساسيًا في صياغة أهداف وغايات المدرسة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وتعمل على ترابطها مع المجتمع المحلي، لذا فإن وجود القيادات ذات القدرات المعرفية المتطورة يعتبر من أهم مقومات وآليات إدارة التميز. ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتبلور في التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها.

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من خلال الأسئلة التالية:
1. ما متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟
  2. ما العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟
  3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض تعزى للمتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي).

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في هذا المجال الأمر الذي يعطيها أهمية لما قد تسفر عنه من نتائج قد تفيد القائمين على التعليم. ويؤمل أن تكشف الدراسة عن أثر إدارة التميز في رفع كفاءة مستوى التعليم ورفع سقف التنافسية في المؤسسات التعليمية، وأن يكون لها نتائج إيجابية تساعد مدير المدرسة على فهم مجال إدارة التميز. وقد تفيد الدراسة الحالية المسؤولين في وزارة التعليم على تشجيع مديري المدارس على تطبيق إدارة التميز في مدارسهم من خلال توصياتها ومقترحاتها.

## حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على التعرف على آراء عينة من مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض حول متطلبات تطبيق إدارة التميز (الإدارية والأكاديمية) في مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقها في مدينة الرياض، وقد تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1436/1437هـ.

## مصطلحات الدراسة:

### 1. التميز:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب كافة في المؤسسة (السلمي، 2002، 20).

وتعرف الباحثين التميز إجرائياً بأنه تحقيق أداء رائع، الذي يكون الأول والفريد من نوعه.

### 2. إدارة التميز:

هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (السكرانة، 2011، 116). وتعرف الباحثين إدارة التميز إجرائياً بأنها هي جهود تنظيمية مخططة لتحقيق التنافس وأعلى معدلات الفاعلية في المؤسسة التعليمية للوصول إلى مخرجات مميزة.

## الإطار المفاهيمي للدراسة:

تعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، وترتكز إدارة التميز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية، والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة، من

أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين. وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الإدارية لتحسين إنتاجها، وتطوير نوعية خدماتها، والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور. وقد حققت المؤسسات الإدارية الحكومية والخاصة، نجاحات كبيرة أثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا. وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا إداريًا مهمًا من خلال ما حققته هذا النمط الجديد من نجاحات ملوس في الإدارة (المليجي، 2011، 68).

ويمكن تعريف إدارة التميز على أنها تفاعل العناصر الأربعة التالية:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء.
- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة.
- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة (Kal,2001,19).

ويذكر كل من سمهود (2013) والمليجي (2011) والجعبري (2009) والسلمي (2002) أن المنظمات التي تحقق تميزًا، تتطلب مجموعة من المتطلبات التي تعتبر في نفس الوقت من خصائصها كمنظمة تؤكد على الاستمرارية والشمولية والتكامل والتحدي المستمر للتفوق فهي تعمل باستمرار على التحسين والتطوير من أجل تقدم المنظمة. لذا فإنها تخطط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز. والتخطيط يتطلب وضع رؤية ورسالة للمنظمة يتم بناء عليها تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وإعادة هيكلة الوظائف والعمليات وتحديد التخصصات والأدوار. ومن أجل التقدم والاستمرارية فلا بد من أن تعمل على تطوير قدراتها التكنولوجية في المعلومات والاتصال وتدريب العاملين بشكل مستمر وشامل لكل احتياجاتهم، مع الدعم المستمر بتحفيزهم وتوطين انتماءاتهم لهذه المنظمة، وبهذا يضمن جودة أدائهم في أداء الأدوار المسندة لهم. كل هذا لا يمكن أن يتم دون وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج.

### التميز في الإدارة المدرسية:

التميز في المدرسة يعني ضرورة وجود نظم مفتوحة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك توفير متطلبات عملية داخل المدرسة حول كيف يعمل العاملون في المدرسة من مدرسين وإداريين لتحسين الأداء وتحقيق التميز (Griffith, 2003,48). والتميز في المدرسة يتطلب نوعين من الكفاءات، الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية، أما بالنسبة لمؤشرات الكفاءة الداخلية فهي: كل ما يتعلق بالمعلمين من تأهيل وثقافة ومشاركة ورضا وانضباط والتزام وتفاعل، وكذلك فيما يتعلق بالإداريين وما يتمتعون من كفاءات وإنجاز للمهام والتفاعل مع العاملين ومرونة وسلوك إيجابي ديمقراطي، وكذلك بالنسبة للطلاب وما يخص تحصيلهم ومدى انتظامهم في الدراسة وتفاعلهم ومشاركتهم بالأنشطة والتمكن من مهارات الاتصال وإدارة الجودة، وأيضًا فيما يتعلق بالمنهاج ووضوحه وتلبيه لحاجات الطلاب والمجتمع. أما بالنسبة لمؤشرات الكفاءة الخارجية فهي كل ما يتعلق بالخريج وإلى أي مدى يصلح الخريج من مرحلة للمرحلة التي بعدها (طعيمة، 2008، 58).

هذا ولا يمكن أن نصل إلى أعلى درجات التميز في كل ما سبق بالمدرسة إلا إذا توفرت قيادة وإدارة مدرسية واعية بدورها الأساسي في تهيئة الظروف المادية والمعنوية، وبتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها، والقدرة على تهيئة جو مناسب للعمل المدرسي

من أجل أداء المهمات والواجبات المطلوبة أداؤها لتحقيق الأهداف المرجوة. فهي إدارة تعمل على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية من أجل تحقيق التميز من خلال الوصول إلى أعلى درجات الجودة في العمل.

### عوامل تحقيق إدارة التميز في المدرسة:

هناك مجموعة من العوامل التي تحقق إدارة التميز في المدرسة من هذه العوامل:

- أن تعتمد الإدارة مبدأ المشاركة.
- وجود أهداف ورؤية مشتركة.
- توفير بيئة تعلم متسمة بالنظام والراحة.
- التركيز في التعليم على الجودة في الإنجاز.
- توفير التعزيز الإيجابي.
- دعم وتقبل الآراء وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- متابعة وتقييم عمل وأداء كل التلاميذ والمعلمين بموضوعية.
- الاهتمام بالمعلمين وتحقيق التنمية المهنية لهم.
- الاهتمام بالتلاميذ وبحقوقهم وواجباتهم (كحيل، 2009، 782).

وقد اتجهت العديد من الدول في السنوات الأخيرة إلى تخصيص مجموعة من الجوائز تمنح للمنظمات التي تحقق التميز المطلوب، وبعض الدول تصمم نسخة من كل جائزة بما خاصة بالقطاع التعليمي وتتضمن تقييم على أساسها المنظمة إما تستحق الجائزة أو لا. ومن نماذج هذه الجوائز جائزة التميز المدرسي بسنغافورة والتي تتبع نموذج للتميز باسم (SEM) تم اقتباسه من نماذج الجودة المختلفة المطبقة في منظمات الأعمال مثل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وجائزة الجودة القومية لمالكوم بالدريج الأمريكية (نسخة التعليم). ويحتوي على مجموعة من القيم الأساسية التي تركز على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتنظر للمعلمين على أنهم عناصر هامة لإحداث جودة التعليم، والعمليات المتمركزة حول الطالب في التواصل لتتأخر داعمة (Ng Pak, 2003, 27).

وعلى المستوى المحلي توجد جائزة التربية والتعليم للتميز في المملكة العربية السعودية هي منحة تقديرية سنوية تقدمها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتطوير الممارسات التربوية والإدارية والارتقاء بمستوى الأداء (دليل جائزة التربية والتعليم للتميز). وتستهدف التكريم اللائق لكل من المعلم المتميز والقائد التربوي المتميز من الجنسين، وكذلك المدارس المتميزة وذلك تمييزاً لجهودهم وتقديراً لأدائهم الإبداعي ولدفعهم نحو التميز الدائم. ليصبحوا نماذج مجتمعية يحتذى بها في عصر التميز ومجتمع المعرفة.

### الدراسات السابقة:

تزخر الأدبيات بموضوعات مختلفة عن إدارة التميز والتنافسية بين المؤسسات التعليمية وبالأخص الجامعات ولكن الأبحاث التي تناولت عوامل تطبيقها في المدارس قليلة وتكاد تكون نادرة لذا سيتم التعرض للدراسات السابقة ذات العلاقة القريبة بموضوع الدراسة. قام أبو اسنينة (2013) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر الكفايات الفنية لدى مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجه نظر معلميهما في الأردن. وكان من نتائج هذه الدراسة أن درجة توافر الكفايات الفنية من وجه نظر معلميهما في

الأردن كانت متوسطة بالنسبة للدرجة الكلية لجميع مجالات أداة الدراسة، وكانت متوسطة بالنسبة لكل مجال على حدة، كما كانت متوسطة بالنسبة لكل فقرات المجالات. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس و متغير المؤهل. أما بالنسبة لمتغير خبرة المعلم فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع ذوي الخبرة من (6-10) سنوات في الدرجة الكلية وفي المجال المهني.

وفي دراسة الأسطل (2013) هدف الباحث للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العملي، سنوات الخدمة، المنطقة). وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة مرتفعة وبنسبة إجمالية تساوي 83%.

وهدفت دراسة خفاجي (2009) التعرف على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال، النمو المهني، التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة وفقاً (لطبيعة العمل الإداري، للمؤهل العملي، سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال)، وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة يدرك أهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال، النمو المهني، التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة لممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال، النمو المهني، التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري وكانت لصالح المشرفة التربوية. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة لممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لمتغيرين (المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال).

وفي دراسة عبد الرسول (2005) هدف الباحث للتعرف على معايير تقويم أداء إدارة المدرسة الابتدائية في بعض الدول المتقدمة، والوقوف على معايير الإدارة المتميزة للتعليم في مصر، والوقوف على واقع إدارة المدرسة الابتدائية في مصر، والتوصل إلى أهم معوقات تطبيق الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، ووضع إجراءات مقترحة تساعد على تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى التعرف على معايير الإدارة المتميزة والتي تمثلت في: رؤية استراتيجية واضحة للتعليم: استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة وتحقيق رؤيتها. توظيف المستحدثات التكنولوجية اللازمة لتهيئة بيئة ميسرة للتعليم والتواصل الإنساني الفعال داخل المدرسة، الالتزام بقيم مبادئ التشاورية لدعم العمل الفريق وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار وتجاوز عينة الدراسة مع المعين بالعملية التعليمية في صنع واتخاذ القرارات المؤثرة في العمل، ترسيخ قيم ومبادئ التشاور بين أفراد المجتمع المدرسي.



في حين قام أبو سادا (Abusaada: 2013) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للأتمودج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية وذلك، كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 2008 في قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب. وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الثالث في الأتمودج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79.11% يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15%، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة 75.86%، تلاه المعيار الخامس المتعلق في إذكاء روح التنافس وتشجيع في المؤسسة بنسبة 73.92% وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة 73.80%.

دراسة بيرغوت (Berghout: 2011) وقد هدفت الدراسة التعرف على دور كل من الجودة العالمية والتخطيط الاستراتيجي في عملية تعزيز التميز التعليمي وخلق قيمة مضافة وفرض للتنمية المستدامة. ولتوفير إطار عملي لتطوير العالمية في مؤسسات التعليم العالي العالمية، وكذلك التدقيق في مختلف جوانب الجودة العالمية، وتقديم لمحة عامة عن التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة وهي الجامعة الإسلامية في ماليزيا. وقد حددت الدراسة ما هو من المصلحة والجدارة وأن أي تحول نحو التميز التعليمي يتطلب منهجية جيدة للتخطيط الاستراتيجي حيث الرؤية والرسالة ومجالات النتائج الرئيسية والاستراتيجية الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسة وأدوات لإدارة وقياس أداء كل منها. وما هو الضغط لهندسة الخطط الاستراتيجية التي يمكن تضافر وتوحيد الجهود البشرية والمالية والفكرية والتكنولوجية، التي في حوزتنا من أجل تحقيق أعلى المستويات الممكنة للتميز التعليمي وخلق قيمة وفرص التنمية المستدامة، وبينت الدراسة أن الكلمات والأفكار وحدها ليست هي الهدف حتى يتم ترجمتها إلى أعمال وأفعال والسعي للحصول على جودة شاملة وتميز يبدأ عندما نخلق النظام والثقافة التي تحول الاستراتيجيات والخطط والمخرجات إلى نتائج.

دراسة كيرشمير (Kirchmer: 2008) هدفت الدراسة لمناقشة عملية إدارة التميز باعتبارها عامل رئيسي من عوامل النجاح المؤسسي الرئيسية والتي تؤدي إلى تنفيذ استراتيجية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على المدى الطويل، واعتبرت الدراسة عملية إدارة التميز النهج الذي يحقق الابتكار، ويدعم الجهود. واعتبرت الحوكمة عملية مناسبة لإتباع نهج إدارة التميز.

دراسة دوباس ونجهوان (Dubas & Nijhawan: 2005) لاختبار أتمودج التميز EFQM في ضوء إدارة الجودة الشاملة. وقد قدمت هذه الدراسة شرحاً للأتمودج الأوروبي للتميز، وركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكنات على نتائج الأعمال. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات يتناسب مع درجة تحقق النتائج، كلما زادت درجة التطبيق، تزداد نتائج الأعمال الإيجابية.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة فقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسات الحالية في أهمية إدارة التميز للارتقاء بالمؤسسات بصفة عامة والمؤسسة التربوية بصفة خاصة. وقد أكدت معظم هذه الدراسات على الرغم من أنها تختلف عن موضوع الدراسة الحالية على أهمية وضع معايير وضوابط للإدارة من أجل أن تحقق أهدافها. ولأهمية إبراز دور القيادة في تمكين العاملين في

المؤسسة بالتدريب وتنمية المهارات الذاتية والإدارية والأكاديمية فإن الدراسة الحالية تحاول إظهار متطلبات التطبيق في مدارس التعليم العام لضوابط إدارة التميز والمعوقات التي تحول دون تحققها كما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها، فهو "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً" (عبيدات وآخرون، 2012، 176).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديريات ووكيلات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض والبالغ عددهن 1743 مديرية. وفي ضوء ذلك قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (133) من مديريات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

### جدول رقم (1)

يوضح عدد مديريات مدارس التعليم العام داخل مدينة الرياض

العدد	نوع المدرسة	المكتب
77	أهلي	البدية
164	حكومي	البدية
45	حكومي	الحرس
108	أهلي	الروابي
191	حكومي	الروابي
61	أهلي	الشفاء
120	حكومي	الشفاء
25	أهلي	جنوب
150	حكومي	جنوب
239	أهلي	شمال
136	حكومي	شمال
30	حكومي	ضرماء
80	أهلي	غرب
114	حكومي	غرب
104	أهلي	وسط
99	حكومي	وسط

العدد	نوع المدرسة	المكتب
1743	المجموع	

### خصائص مفردات عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة متمثلة في: (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

### جدول رقم (2)

#### توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة
المرحلة الدراسية	ابتدائي	51.1
	متوسط	19.5
	ثانوي	29.3
نوع المدرسة	حكومية	80.5
	أهلية	19.5
المؤهل العلمي	دبلوم	10.5
	بكالوريوس	82.0
	ماجستير	4.5
	أخرى	3.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	16.5
	من 5 إلى 10 سنوات	8.3
	أكثر من 10 سنوات	75.2
الدورات التدريبية	لا يوجد	3.8
	دورتان	8.3
	أكثر من 3 دورات	88.0

من خلال استعراض الجدول السابق الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة يتضح أن أكثر من نصف العينة بما نسبته (51.1%) من المدارس (الابتدائية)، في حين توزعت باقي العينة على المراحل المتوسطة والثانوية. وأن الغالبية العظمى بنسبة (80.5%) يعملن في المدارس الحكومية والباقي بنسبة (19.5%) يعملن في المدارس الأهلية. وكان المؤهل الدراسي لمعظم العينة بنسبة (82%) هو البكالوريوس و(4.5%) من العينة مؤهلن ماجستير، وباقي العينة مؤهلن العلمي دبلوم بنسبة (10.5%). واتضح أن (75.2%) من العينة خبيرتحن أكثر من (10 سنوات). كما أن الغالبية بنسبة (88%) قد حصلن على أكثر من ثلاث دورات

تدريبية (3.8%) لم يحصلن على أي دورات تدريبية. وهذه النتيجة تدل على ارتفاع كل من المؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية التي حصلن عليها، وهذه النتيجة برأي الباحثين تتوافق بشكل تناسقي مع أفراد العينة فكون مؤهلين دراسي مرتفع وسنوات خبرتهن مرتفعة فهذا يعني حصولهن على دورات أكثر وبالتالي فإن هذا يخدم أهداف الدراسة الحالية حيث يُؤمل أن تكون استجاباتهن دقيقة وعلمية حول مشكلة الدراسة، مما يساعد في التوصل إلى أفضل التوصيات والمقترحات.

### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تعتبر الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين: الأول: ويتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة والثاني: ويتضمن متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام ومعوقاتها.

### صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

#### أ/ الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على ستة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة من أعضاء هيئة التدريس. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، لتظهر أداة الدراسة بصورتها النهائية.

#### ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على بيانات العينة تم بعدها حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام.

### جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.811	7	**0.680	1
**0.744	8	**0.775	2
**0.799	9	**0.730	3
**0.580	10	**0.857	4
**0.805	11	**0.767	5
**0.596	12	**0.834	6

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام.

## جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.662	5	**0.551	1
**0.526	6	**0.598	2
**0.630	7	**0.637	3
**0.638	8	**0.712	4

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من خلال الجدولين رقم (3، 4) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

## ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

## جدول رقم (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة	محاور الدراسة
0.920	12	متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام	المحور الأول
0.767	8	العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام	المحور الثاني
0.833	20	الثبات العام لأداة الدراسة (محاور الدراسة).	

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (0.920)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (0.767)، أما معامل الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (0.833)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**نتائج الدراسة وتفسيرها:**

السؤال الأول: ما متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض؟

للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على هذا المحور وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (6)**

استجابات مفردات عينة الدراسة على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
11	0.948	4.22	3	5	15	47	63	ك	تشكل إدارة المدرسة هياكل تنظيمية قابلة للتكيف مع المتغيرات	1
			2.3	3.8	11.3	35.3	47.4	%		
6	0.794	4.52	2	2	7	36	86	ك	تتيح إدارة المدرسة الفرصة لجميع العاملين فيها للتعبير عن آرائهم	2
			1.5	1.5	5.3	27.1	64.7	%		
10	0.774	4.29	2	1	11	62	57	ك	تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها لتقبل فكرة التمكين	3
			1.5	0.8	8.3	46.6	42.9	%		
1	0.715	4.67	2	1	4	25	101	ك	تدعم إدارة المدرسة شعور العاملين بالانتماء إلى مدرستهم	4
			1.5	0.8	3	18.8	75.9	%		
8	0.840	4.48	1	2	18	23	89	ك	تقوم إدارة المدرسة بعقد دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها	5
			0.8	1.5	13.5	17.3	66.9	%		
5	0.867	4.53	2	4	9	25	93	ك	تهتم إدارة المدرسة بتجهيز بيئة مدرسية جاذبة للمتعلم والمعلم والمجتمع المحلي	6
			1.5	3	68	18.8	69.9	%		
3	0.807	4.60	2	2	9	21	99	ك	تفعل إدارة المدرسة استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات لتطوير العمل ومتابعته	7
			1.5	1.5	6.8	15.8	74.4	%		
7	0.849	4.50	3	1	10	31	88	ك	تقود إدارة المدرسة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا	8
			2.3	0.8	7.5	23.3	66.2	%		

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق			
9	تقوم إدارة المدرسة بتحفيز جميع العاملين على الإبداع والابتكار	ك	96	25	5	2	5	4.54	0.933	4
		%	72.2	18.8	3.8	1.5	3.8			
10	تهتم إدارة المدرسة بمتابعة وتقييم أداء العاملين	ك	94	33	4	1	1	4.64	0.655	2
		%	70.7	24.8	3	0.8	0.8			
11	تهتم إدارة المدرسة بتشخيص مشاكل المدرسة وإيجاد الحلول لها قبل وقوعها	ك	83	32	10	5	3	4.41	0.946	9
		%	62.4	24.1	7.5	3.8	2.3			
12	تدعم وزارة التعليم المدارس مادياً لتحفزهم على تطبيق إدارة التميز في مدارسهم	ك	58	16	38	5	16	3.71	1.374	12
		%	43.6	12	28.6	3.8	12			
			المتوسط الحسابي العام					4.42	0.649	

يتضح من الجدول رقم (6) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.42 من 5)، وهذا يدل على معرفة القائدات بأهمية هذه المتطلبات لتحقيق التميز للمدارس. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن عبارة (تدعم إدارة المدرسة شعور العاملين بالانتماء إلى مدرستهم)، و(تهتم إدارة المدرسة بمتابعة وتقييم أداء العاملين) قد جاءتا على التوالي بالمرتبة الأولى والثانية وهذا يشير إلى أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للعاملين في المدرسة ففي حين أن الأدبيات لا تضع الانتماء والتقييم في المرتبة الأولى لمتطلبات تطبيق إدارة التميز فإن هذه النتيجة تلفت الانتباه لمتخذي القرار بأن ما يهم العاملين بالدرجة الأولى هو شعورهم بالانتماء وعدالة التقييم لعملهم وجهدهم. وكانت عمليات التفعيل كاستخدام التقنية وتجهيزات المدرسة والتحفيز بالمراتب التالية وهي أيضاً مهمة من أجل تسهيل مهام العمل بالنسبة للعاملين ليتم الاتقان وتجويد المخرجات. وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الأسطل (2013) فقد كان من ضمن ما أكدت عليه النتائج ضرورة (العمل بروح الفريق)، و(مشاركة العاملين وارتفاع مستوى الوعي).

وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عبد الرسول، (2005) حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها أهمية استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة وتحقيق رؤيتها). (تهيئة بيئة ميسرة للتعليم والتواصل الإنساني الفعال داخل المدرسة)، (ترسيخ قيم ومبادئ التشاور بين أفراد المجتمع المدرسي).

السؤال الثاني: ما العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

للتعرف على العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على هذا المحور وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (7)

استجابات مفردات عينة الدراسة على العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
1	0.958	4.5	4	5	5	25	94	ك	تشغيل إدارة المدرسة بأعمال يومية روتينية	1
			3	3.8	3.8	18.8	70.7	%		
5	0.988	4.45	3	7	9	22	92	ك	نقص تقنيات تكنولوجيا المعلومات في المدرسة	2
			2.3	5.3	6.8	16.5	69.2	%		
6	1.090	4.04	4	10	22	38	59	ك	مقاومة التغيير من بعض العاملين في المدرسة وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية	3
			3	7.5	16.5	28.6	44.4	%		
2	0.950	4.48	3	5	10	22	93	ك	نقص الحوافز المعنوية الداعمة لتحقيق الأداء المتميز	4
			2.3	3.8	7.5	16.5	69.9	%		
4	0.950	4.46	3	5	10	25	90	ك	نقص الموارد المالية الداعمة لتحقيق الأداء المتميز	5
			2.3	3.8	7.5	18.8	67.7	%		
3	0.840	4.47	1	4	12	30	86	ك	قلة الموارد البشرية المدربة لتطبيق معايير التميز	6
			0.8	3	9	22.6	64.7	%		
8	1.299	3.57	10	22	26	32	43	ك	تغير إدارة المدرسة بشكل دائم	7
			7.5	16.5	19.5	24.1	32.3	%		
7	1.126	3.92	3	14	29	31	56	ك	ضعف الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسية المطلوبة من العاملين في المدرسة	8
			2.3	10.5	21.8	23.3	42.1	%		
	0.637	4.42	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من الجدول رقم (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.23 من 5)، وقد كانت أبرز العوائق هي (تنشغل إدارة المدرسة بأعمال يومية روتينية، نقص الحوافز المعنوية الداعمة لتحقيق الأداء المتميز، قلة الموارد البشرية المدربة لتطبيق معايير التميز). وهذا يتفق مع ما ذكرته الأدبيات من ضرورة استخدام عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة لتحقيق التميز في الإدارة. في حين أن ورود عبارة (ضعف الدقة في تحديد المهام



التنفيذية الرئيسية المطلوبة من العاملين في المدرسة) في المرتبة السابعة من العوائق يتفق مع ما ورد في الجدول السابق حول (تهتم إدارة المدرسة بتشخيص مشاكل المدرسة وإيجاد الحلول لها قبل وقوعها) فهذا يعني أن المدارس التي تم إجراء الدراسة عليها لديها نظام ودقة في تحديد أعمال القوائم على الأعمال الإدارية مما لا يجعلها عرضة للمشاكل والصعوبات، مما دعا أفراد الدراسة إلى اعتبار هذين العاملين غير مهمين بدرجة أهمية العوامل الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خفاجي (2009) حيث اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال) في إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض تعزى للمتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي).

### أولاً: الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة (مديرات و وكيالات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (8).

#### جدول رقم (8)

اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المرحلة الدراسية

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محاور الدراسة
غير دالة	0.137	2.105	0.838	2	1.676	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض
			0.416	130	54.064	داخل المجموعات	
				132	55.740	المجموع	
غير دالة	0.169	1.803	0.723	2	1.446	بين المجموعات	العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض
			0.401	130	52.143	داخل المجموعات	
				132	53.590	المجموع	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المرحلة الدراسية، وتعزى هذه النتيجة برأي الباحثين إلى أن أكثر من نصف عينة الدراسة مرحلتهم الدراسية (الابتدائية)، مما جعل استجاباتهم متشابهة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المرحلة الدراسية.

## ثانياً: الفروق باختلاف متغير نوع المدرسة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة (المديرات-الوكيلات) نحو محاور الدراسة باختلاف متغير نوع المدرسة تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (9)

## اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات

## استجابات مفردات عينة الدراسة (المديرات والوكيلات) نحو محاور الدراسة باختلاف نوع المدرسة

مستوى الدلالة		درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المدرسة	محاور الدراسة
غير دالة	0.829	131	0.216	0.61491	4.4315	107	حكومية	متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض
				0.79093	4.4006	26	أهلية	
غير دالة	0.477	30.515	0.720	0.57126	4.2629	107	حكومية	العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض
				0.86380	4.1346	26	أهلية	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فاقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة (المديرات والوكيلات) حول محاور الدراسة، باختلاف نوع المدرسة، وترجع الباحثين سبب هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة يعملن في مدارس حكومية حيث بلغت نسبتهن (80.4%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا الأمر يجعلهن متفقات حول محاور الدراسة باختلاف نوع المدرسة.

## ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة (مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (10).

## جدول رقم (10)

## اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة

## حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محاور الدراسة
غير دالة	0.528	0.744	0.316	3	0.948	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في
			0.425	129	54.791	داخل المجموعات	

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محاور الدراسة
				132	55.740	المجموع	مدينة الرياض
غير دالة	0.841	0.278	0.115	3	0.344	بين المجموعات	العوائق التي تحول دون تطبيق
			0.413	129	53.245	داخل المجموعات	إدارة التميز في مدارس التعليم
				132	53.590	المجموع	العام بمدينة الرياض

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة، باختلاف متغير المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (82%) من إجمالي عينة الدراسة، مما جعلهم متفقات حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أبو أسينية (2013). حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

#### رابعاً: الفروق باختلاف متغير الخبرة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة (مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (11).

#### جدول رقم (11)

##### اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين متوسطات

##### استجابات مفردات الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الخبرة

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محاور الدراسة
غير دالة	0.241	1.439	0.603	2	1.207	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة التميز
			0.419	130	54.533	داخل المجموعات	في مدارس التعليم العام في
				132	55.740	المجموع	مدينة الرياض
غير دالة	0.245	1.422	0.573	2	1.147	بين المجموعات	العوائق التي تحول دون تطبيق
			0.403	130	52.443	داخل المجموعات	إدارة التميز في مدارس التعليم
				132	53.590	المجموع	العام بمدينة الرياض

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الخبرة، وترجع الباحثين هذه النتيجة إلى ارتفاع سنوات الخبرة بين مفردات

عينة الدراسة حيث تبين من النتائج أن (75.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، مما يجعلهم متفقيين في الآراء حول محاور الدراسة باختلاف متغير الخبرة.

#### خامسًا: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة (مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الدورات التدريبية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (12).

### جدول رقم (12)

#### اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين متوسطات

#### استجابات مفردات الدراسة حول محاور الدراسية باختلاف متغير الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محاور الدراسة
غير دالة	0.300	1.217	2	1.024	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض
		0.421	130	54.716	داخل المجموعات	
			132	55.740	المجموع	
غير دالة	0.017	4.220	2	3.267	بين المجموعات	العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض
		0.387	130	50.322	داخل المجموعات	
			132	53.590	المجموع	

\* دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض) باختلاف متغير الدورات التدريبية، كما يتضح أيضًا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) باختلاف متغير الدورات التدريبية. ولتحديد صالح الفروق في كل فئتين من فئات الدورات التدريبية نحو الاتجاه حول هذا المحور تم استخدام اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (13)

#### نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات الدورات التدريبية

محاور الدراسة	الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	لا يوجد	دورتان	أكثر من 3 دورات
العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم	لا يوجد	5	4.0000	-		
	دورتان	11	3.7500		-	*-0.54380

محاو الدراسة	الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	لا يوجد	دورتان	أكثر من 3 دورات
العام بمدينة الرياض	أكثر من 3 دورات	117	4.2937		0.54380*	

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) باختلاف متغير الدورات التدريبية وأظهر الاختبار الفروق لصالح مفردات عينة الدراسة الحاصلات على (أكثر من 3 دورات تدريبية)، وذلك لأنهن حزن على أعلى متوسط حسابي وبالتالي كانت الفروق لصالحهن.

من خلال النتائج السابقة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول محاور الدراسة (متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) باختلاف المتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة) بينما اتضح أن هناك فروق باختلاف متغير الدورات التدريبية، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع توصلت إليه نتائج دراسة خفاجي (2009) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة لممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال، النمو المهني، التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لمتغيرين (المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال).

### خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها:

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.42 من 5)، اشتمل هذا المحور على اثني عشر عبارة، بينت النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على إحدى عشر عبارة وموافق على عبارة واحدة.

بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.23 من 5)، اشتمل هذا المحور على ثماني عبارات، أوضحت النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على خمسة عبارات، وموافق على ثلاثة عبارات.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول محاور الدراسة (متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في

مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) باختلاف المتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة) بينما أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح مفردات عينة الدراسة الحاصلات على أكثر من 3 دورات تدريبية.

## توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن دعم المدرسة شعور العاملين بالانتماء إلى مدرستهم يحقق التميز في الأداء، وعليه توصي الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المدرسة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والعمل على تطبيقها مما ينمي لديهم شعور بالانتماء لمدرستهم وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم ويتمكنون من الوصل للأداء المتميز.
2. أوضحت نتائج الدراسة نقص تقنيات تكنولوجيا المعلومات في المدرسة لتحقيق التميز، وعليه توصي الدراسة بأهمية استخدام التقنيات العلمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية، وتدريب العاملين عليها للوصول إلى التميز في الأداء.
3. أوضحت نتائج الدراسة بأهمية تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لتحقيق التميز، وعليه توصي الدراسة بضرورة توفير البيئة المناسبة للعمل التي تساعد على الإبداع والابتكار، وإتاحة الفرصة لتنمية المهارات الإبداعية للعاملين في المدرسة من أجل تحقيق أداء متميز.
4. أوضحت نتائج الدراسة بأهمية تجهيز الإدارة المدرسية البيئية المدرسية الجاذبة للمتعلم والمعلم والمجتمع الملحي لتحقيق التميز، وعليه توصي الدراسة بتشجيع وتحفيز قادة المدارس على استخدام الطرق الحديثة في التدريس، وجعل العملية التعليمية عملية تفاعلية بين أطراف العملية التعليمية ككل من خلال تنمية روح العمل الجماعي والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين من أجل تحقيق أداء متميز.
5. أوضحت نتائج الدراسة بضرورة عقد إدارة المدرسة دورات تدريبية للعاملين فيها لتحقيق التميز، وعليه توصي الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها بشكل دوري منتظم حسب احتياجاتهم وذلك لتحقيق التميز في أدائهم.
6. أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة المدرسة تشغل بالأعمال الروتينية، وعليه توصي الدراسة بضرورة أن تهتم إدارة المدرسة بالأعمال التي تفيد العملية التعليمية وتساعد على تحقيق التميز وعدم انشغالها بالأعمال الروتينية.

7. أوضحت نتائج الدراسة نقص الحوافز المعنوية الداعمة لتحقيق التميز، وعليه توصي الدراسة بضرورة وضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية وإفساح المجال أمام العاملين في إدارة المدارس مما يؤدي إلى تحفيزهم، وتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على العاملين.

8. أوضحت نتائج الدراسة قلة الموارد البشرية المدربة لتطبيق معايير التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وعليه توصي الدراسة بضرورة استقطاب وتعيين الموارد البشرية المدربة لتطبيق معايير التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

9. أوضحت نتائج الدراسة نقص الموارد المالية الداعمة لتحقيق الأداء المتميز، وعلى توصي الدراسة بأهمية توفير الموارد المالية الداعمة لتحقيق الأداء المتميز.

**المراجع العربية:**

1. أبو اسنينة، عونية (2013). درجة توافر الكفايات الفنية لدى مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجه نظر معلمها في الأردن، مجلة العلوم التربوية. مج40. ع2. 598-618.
2. أبو عبده، فاطمة. (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس.
3. الأسطل، عيسى (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم إدارة تربوية. الجامعة الإسلامية. غزة.
4. آل مزروع، بدر. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف الأمنية، الرياض.
5. الجعبري، تغريد عيد. (2009) دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين.
6. الخفاجي، سمية. (2009). تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
7. دليل جائزة التربية والتعليم للتميز في المملكة العربية السعودية. النسخة الرابعة تم استرجاعه بتاريخ 1436/4/4هـ. <http://www.tamayaz.org.sa/pdf/award-diretory.pdf>
8. السكارنة، هلال. (2011) الإبداع الإداري. عمان: دار الميسرة.
9. السلمي، علي. (2002). إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب).
10. السلمي، علي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب.
11. سمهود، إيهاب. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة والإدارة. جامعة الأقصى: غزة.
12. طعيمة، رشدي. (2008). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار الميسرة.
13. عبد الرسول، محمود. (2005). تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي بمصر. دراسة منشورة في مؤتمر "الاعتماد وضمن جودة المؤسسات التعليمية". المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية التربوية المقارنة والإدارة التعليمية. دراسات المؤتمر - الجزء الثالث، القاهرة.



14. عبد الرؤوف، حجاج، محمد، زرقون. (2010). نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة مولاي طاهر. الجزائر.
15. عبيدات، تذوقان. (2012). البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه. عمان: إشرافات.
16. كحيل، أمل. (2009). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش (دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي) الأردن: كلية العلوم التربوية. جامعة جرش الأهلية، 767-809.
17. كمال، سيفان. (2002). ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. مج (-). ع1. 28-50.
18. المليجي، رضا إبراهيم. (2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين - رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
19. Abusaada, Ismail (2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions - UCAS as a Case Study. Master Thesis, Islamic University - Gaza.
20. berghout, a. (2011). Educational excellence in the Islamic world: enhancing global quality and strategy planning. Arab journal for quality assurance in higher education ,V 6, N8, 146-171.
21. Dubas, Khalid M., Nijhawan, Inder (2005). A test of the EFQM excellence Model of TQM, Proceedings of the Academy of Marketing Studies, V 10, N2, Las Vegas.
22. Griffith, Jamse. (2003). Schools as Organizational Models Implication for Examining School Effectiveness. The Elementary School Journal. V104. N1. 48.
23. KAI, Kristensen. (2001). Benchmarking Excellence. Journal: Measuring business Excellence. V5, Denmark. P19-23.
24. Kirchmer, M. (2008). management of process excellence. Retrieved on 4-4-1436h.
25. [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45103-4\\_3](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45103-4_3).
26. Ng pak, Tee. (2003). the Singapore School and School Excellence Model. Educational Research for policy and practice. V2.27-39.