

متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض

إعداد

د. ماجده إبراهيم الجارودي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود

mjarody@KSU.EDU.SA

لمياء بنت عبدالله المشرف

ماجستير الإدارة التربوية

leena.almosa@gmail.com

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 (١٣٣) من مديرات و وكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية هذه المتطلبات وضرورة تطبيقها بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٢ من ٥). وأنه توجد عوائق تحول دون تطبيقها في مدارس التعليم العام بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣ من ٥)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ 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 ٣ 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 تغييراً حضارياً هائلاً 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 إنساناً مبدعاً ليس قادراً فقط على التكيف مع البيئة المحيطة به فقط، بل على إحداث التغيير من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. وتمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسياً في مجالات الإنتاج في أي مؤسسة، كما تؤدي دوراً حيوياً 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 نظاماً 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 مجهود المنسويين 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 المنسويين معها على العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهو في النهاية تطبيق عملي لمفاهيم الجودة الشاملة (السلمي، ٢٠٠١، ٧٧).

وانطلاقاً 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، ٢٠١١) التي أكدت على أهمية تطبيق معايير الجودة في المدارس، ودراسة (عبد الرؤوف، ومحمد، ٢٠١٠) التي أكدت على دور أنموذج التميز في تنمية أداء المؤسسات وتميزها، ودراسة (آل مزروع، ٢٠١٠) التي صممت نموذجاً للتميز المؤسسي. والواقع ان تحقيق التميز يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات من الضروري التعرف عليها وتحديد سعيها الى 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، ٢٠١٠، ٢). وبما أن التعليم في المدارس يطمح لتقديم خدمات تربوية متميزة ذات كفاءة لجذب أكبر عدد من الطلاب وتحقيق رضا أولياء الأمور، كان لا بد من الاهتمام بها وتطويرها، حيث يؤكد السلمي (٢٠٠٢) أن امتلاك مقومات إدارة

التميز وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر. وعليه فقد أصبح التميز شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المدرسة وعدم إخفاقها. حيث يؤكد (كمال، ٢٠٠٢) 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، ليوام الحاجات والمستجدات لكي ينهض بالمجتمع عن طريق التنمية والتطوير.

ولأن القيادة الإدارية في المدارس تلعب دوراً مهماً وأساسياً 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:

١. ما متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟
 ٢. ما العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟
 ٣. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية 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 كفاءته 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 و كليات 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 ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- التميز:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الإداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب كافة في المؤسسة (السلمي، ٢٠٠٢، ٢٠).

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

٢- إدارة التميز:

هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (السكرانة، ٢٠١١، ١١٦).

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 إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا. وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققته هذا النمط الجديد من نجاحات ملوس في الإدارة (المليجي، ٢٠١١، ٦٨).

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 والعلميات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة.
- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة (Kal, 2001, 19).

ويذكر كل من سمهود (٢٠١٣) والمليجي (٢٠١١) والجعبري (٢٠٠٩) والسلمي (٢٠٠٢) أن المنظمات التي تحقق تميزاً، 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 بتحفيظهم 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 للخطط 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 ايجابي ديمقراطي، وكذلك بالنسبة للطلاب وما يخص تحصيلهم ومدى انتظامهم في الدراسة وتفاعلهم ومشاركتهم بالأنشطة والتمكن من مهارات الاتصال وإدارة الجودة، أيضاً فيما يتعلق بالمنهاج ووضوحه وتلبية لحاجات الطلاب والمجتمع. أما بالنسبة لمؤشرات الكفاءة الخارجية فهي كل ما يتعلق بالخريج وإلى أي مدى يصلح الخريج من مرحلة للمرحلة التي بعدها (طعيمة، ٢٠٠٨، ٥٨).

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 أدائها 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، ٢٠٠٩، ٧٨٢).

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 بها خاصة بالقطاع التعليمي وتتضمن تقييم على أساسها المنظمة إما تستحق الجائزة أو لا. ومن نماذج هذه الجوائز جائزه التميز المدرسي بسنغافورة والتي تتبع نموذج للتميز باسم (SEM) تم اقتباسه من نماذج الجودة المختلفة والمطبقة 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، وتنتظر للمعلمين على أنهم عناصر هامة لإحداث جودة التعليم، والعمليات المتمركزة حول الطالب في التواصل لنتائج داعمة (27, Ng Pak, 2003).

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 اللانق 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 اسنيعة (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر الكفايات الفنية لدى مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجه نظر معلميها في الأردن. وكان من نتائج هذه الدراسة أن درجة توافر الكفايات الفنية من وجه نظر معلميها 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 (٠,٠٥) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس ومتغير المؤهل. أما بالنسبة لمتغير خبرة المعلم فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع ذوي الخبرة من (٦-١٠) سنوات في الدرجة الكلية وفي المجال المهني.

وفي دراسة الأسطل (٢٠١٣) 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 ٨٣%.

وهدفت دراسة خفاجي (٢٠٠٩) 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 مستوى (٠,٠٥) 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 (٠,٠٥) 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 (٢٠٠٥) 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 للتعلم والتواصل الإنساني الفعال داخل المدرسة، الالتزام بقيم مبادئ التشاورية لدعم العمل الفريق وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار وتداول عينة الدراسة مع المعين بالعملية التعليمية في صنع واتخاذ القرارات المؤثرة في العمل، ترسيخ قيم ومبادئ التشاور بين أفراد المجتمع المدرسي.

في حين قام أبوسادا (Abusaada: 2013) بدراسة هدفت الى تعرف مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للأنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية وذلك، كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة

الأيزو ٢٠٠٨ في قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق القيادة للنموذج الأوربي للتميز بلغ حوالي ٧٥,٩٠%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب. وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة ٧٩,١١% يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة و منظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة ٧٧,١٥%، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة ٧٥,٨٦%، تلاه المعيار الخامس المتعلق في إذكاء روح التنافس وتشجيع في المؤسسة بنسبة ٧٣,٩٢% وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة ٧٣,٨٠%.

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 الرئيسية 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 كيرشمر (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 أنموذج التميز EFQM في ضوء ادارة الجودة الشاملة. وقد قدمت هذه الدراسة شرحاً لأنموذج الأوربي 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 الدراسة 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 كيفياً أو تعبيراً كمياً" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢، ١٧٦).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديرات و وكيلات مدارس التعليم العام في بمدينة الرياض والبالغ عددهن ١٧٤٣ مديرة. وفي ضوء ذلك قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (١٣٣) من مديرات و وكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

جدول رقم (١)

يوضح عدد مديرات مدارس التعليم العام داخل مدينة الرياض

| المكتب | نوع المدرسة | العدد |
|---------|-------------|-------|
| البديعة | أهلي | ٧٧ |
| البديعة | حكومي | ١٦٤ |
| الحرس | حكومي | ٤٥ |
| الروابي | أهلي | ١٠٨ |
| الروابي | حكومي | ١٩١ |
| الشفا | أهلي | ٦١ |
| الشفا | حكومي | ١٢٠ |
| جنوب | أهلي | ٢٥ |
| جنوب | حكومي | ١٥٠ |
| شمال | أهلي | ٢٣٩ |
| شمال | حكومي | ١٣٦ |
| ضرما | حكومي | ٣٠ |
| غرب | أهلي | ٨٠ |
| غرب | حكومي | ١١٤ |

| المكتب | نوع المدرسة | العدد |
|---------|-------------|-------|
| وسط | أهلي | ١٠٤ |
| وسط | حكومي | ٩٩ |
| المجموع | | ١٧٤٣ |

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 (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

| المتغير | التكرار | النسبة |
|-------------------|-------------------|--------|
| المرحلة الدراسية | ابتدائي | ٦٨ |
| | متوسط | ٢٦ |
| | ثانوي | ٣٩ |
| نوع المدرسة | حكومية | ١٠٧ |
| | أهلية | ٢٦ |
| المؤهل العلمي | دبلوم | ١٤ |
| | بكالوريوس | ١٠٩ |
| | ماجستير | ٦ |
| | أخرى | ٤ |
| الخبرة | أقل من ٥ سنوات | ٢٢ |
| | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ١١ |
| | أكثر من ١٠ سنوات | ١٠٠ |
| الدورات التدريبية | لا يوجد | ٥ |
| | دورتان | ١١ |
| | أكثر من ٣ دورات | ١١٧ |

من خلال استعراض الجدول السابق الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة يتضح أن أكثر من نصف العينة بما نسبته (٥١,١%) من المدارس (الابتدائية)، في حين توزعت باقي العينة على المراحل المتوسطة والثانوية. وأن الغالبية العظمى بنسبة (٨٠,٥%) يعملون في المدارس الحكومية

والباقى بنسبة (١٩,٥%) يعملن في المدارس الأهلية. وكان المؤهل الدراسي لمعظم العينة بنسبة (٨٢%) هو البكالوريوس و(٤,٥%) من العينة مؤهلن ماجستير، وباقي العينة مؤهلن العلمي دبلوم بنسبة (١٠,٥%). واتضح ان (٧٥,٢%) من العينة خبرتهن أكثر من (١٠ سنوات). كما أن الغالبية بنسبة (٨٨%) قد حصلن على أكثر من ثلاث دورات تدريبية (٣,٨%) 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 الباحثتين تتوافق بشكل تناسقي مع أفراد العينة فكون مؤهلن الدراسي مرتفع وسنوات خبرتهن مرتفعة فهذا يعني حصولهن على دورات أكثر وبالتالي فإن هذا يخدم أهداف الدراسة الحالية حيث يؤمل إن 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 وموقعاتها.

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 أبداها 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 (٣)

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

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|-------------|----------------|
| ١ | ٠,٦٨٠** | ٧ | ٠,٨١١** |

| | | | |
|---------|----|---------|---|
| **٠,٧٤٤ | ٨ | **٠,٧٧٥ | ٢ |
| **٠,٧٩٩ | ٩ | **٠,٧٣٠ | ٣ |
| **٠,٥٨٠ | ١٠ | **٠,٨٥٧ | ٤ |
| **٠,٨٠٥ | ١١ | **٠,٧٦٧ | ٥ |
| **٠,٥٩٦ | ١٢ | **٠,٨٣٤ | ٦ |

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

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

جدول رقم (٤)

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

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|-------------|----------------|
| ١ | **٠,٥٥١ | ٥ | **٠,٦٦٢ |
| ٢ | **٠,٥٩٨ | ٦ | **٠,٥٢٦ |
| ٣ | **٠,٦٣٧ | ٧ | **٠,٦٣٠ |
| ٤ | **٠,٧١٢ | ٨ | **٠,٦٣٨ |

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من خلال الجدولين رقم (٣، ٤) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) 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 الفايرونباخ، والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| محاور الدراسة | محاور الاستبانة | عدد الفقرات | الثبات |
|---|---|-------------|--------|
| المحور الأول | متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام | ١٢ | ٠,٩٢٠ |
| المحور الثاني | العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام | ٨ | ٠,٧٦٧ |
| الثبات العام لأداة الدراسة (محاور الدراسة). | | ٢٠ | ٠,٨٣٣ |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (٠,٩٢٠)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثاني

(٠,٧٦٧)، أما معامل الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠,٨٣٣)، 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 (٦)

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

| رقم العبارة | العبارة | التكرار والنسبة | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الرتب |
|-------------|--|-----------------|---------------|-------|-----------------|-------|---------------|-----------------|-------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | لا أوافق بشدة | | |
| ١ | تشكل إدارة المدرسة هيكل تنظيمية قابلة للتكيف مع المتغيرات | ٦٣ ٤٧,٤ % | ٤٧ | ١٥ | ١١,٣ | ٣ | ٤,٢٢ | ١١ | |
| | | | ٣٥,٣ | ٣,٨ | ٢,٣ | ٢ | | | |
| ٢ | تتيح إدارة المدرسة الفرصة لجميع العاملين فيها للتعبير عن آرائهم. | ٨٦ ٦٤,٧ % | ٣٦ | ٧ | ٥,٣ | ٢ | ٤,٥٢ | ٦ | |
| | | | ٢٧,١ | ١,٥ | ١,٥ | ٢ | | | |
| ٣ | تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها لتقبل فكرة التمكين. | ٥٧ ٤٢,٩ % | ٦٢ | ١١ | ٨,٣ | ٢ | ٤,٢٩ | ١٠ | |
| | | | ٤٦,٦ | ٠,٨ | ١,٥ | ٢ | | | |
| ٤ | تدعم إدارة المدرسة شعور العاملين بالانتماء إلى مدرستهم. | ١٠١ ٧٥,٩ % | ٢٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ٤,٦٧ | ١ | |
| | | | ١٨,٨ | ٠,٨ | ١,٥ | ٢ | | | |
| ٥ | تقوم إدارة المدرسة بعقد دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها. | ٨٩ ٦٦,٩ % | ٢٣ | ١٨ | ١٣,٥ | ١ | ٤,٤٨ | ٨ | |
| | | | ١٧,٣ | ١,٥ | ٠,٨ | ١ | | | |
| ٦ | تهتم إدارة المدرسة بتجهيز بيئة مدرسية جاذبة للمتعلم والمعلم والمجتمع المحلي. | ٩٣ ٦٩,٩ % | ٢٥ | ٩ | ٦,٨ | ٢ | ٤,٥٣ | ٥ | |
| | | | ١٨,٨ | ٣ | ١,٥ | ٢ | | | |
| ٧ | تفعل إدارة المدرسة استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات لتطوير العمل ومتابعته. | ٩٩ ٧٤,٤ % | ٢١ | ٩ | ٦,٨ | ٢ | ٤,٦٠ | ٣ | |
| | | | ١٥,٨ | ١,٥ | ١,٥ | ٢ | | | |
| ٨ | تقوم إدارة المدرسة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا. | ٨٨ ٦٦,٢ % | ٣١ | ١٠ | ٧,٥ | ٣ | ٤,٥٠ | ٧ | |
| | | | ٢٣,٣ | ٠,٨ | ٢,٣ | ٣ | | | |

| رقم | المتوسط الحسابي العام | ك | ٩٦ | ٢٥ | ٥ | ٢ | ٥ | ٤ |
|-----|-----------------------|------|------|------|-----|-----|------|----|
| ٩ | ٤,٥٤ | ٧٢,٢ | ١٨,٨ | ٣,٨ | ١,٥ | ٣,٨ | ٩٣٣ | ٤ |
| ١٠ | ٤,٦٤ | ٧٠,٧ | ٢٤,٨ | ٣ | ٠,٨ | ٠,٨ | ٦٥٥ | ٢ |
| ١١ | ٤,٤٦ | ٦٢,٤ | ٢٤,١ | ٧,٥ | ٣,٨ | ٣ | ٩٤٦ | ٩ |
| ١٢ | ٣,٧١ | ٤٣,٦ | ١٦ | ٢٨,٦ | ٣,٨ | ١٦ | ١,٣٧ | ١٢ |
| | ٤,٤٢ | | | | | | ٤ | |
| | ٦٤٩ | | | | | | | |

يتضح من الجدول رقم (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٤,٤٢ من ٥)، وهذا يدل على معرفة القانداة بأهمية هذه المتطلبات لتحقيق التميز للمدارس. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن عبارة (تدعم إدارة المدرسة شعور العاملين بالانتماء إلى مدرستهم)، (وتهتم إدارة المدرسة بمتابعة وتقييم إداء 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 (٢٠١٣) 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، (٢٠٠٥) حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها أهمية (استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة وتحقيق رؤيتها). (تهيئة بيئة ميسرة للتعلم 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 والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على هذا المحور وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

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

| رقم العبارة | العبارة | الترتيب والتميز | درجة الموافقة | | | | الاحتراف المعياري | التنقيح |
|-------------|---|-----------------|-----------------------|-------|-----------------|----------|-------------------|---------|
| | | | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | | |
| ١ | تشغل إدارة المدرسة بأعمال يومية روتينية. | ك | ٩٤ | ٢٥ | ٥ | ٥ | ٩٥٨. | ٤,٥٠ |
| | | | ٪ | ٧٠,٧ | ١٨,٨ | ٣,٨ | | |
| ٥ | نقص تقنيات تكنولوجيا المعلومات في المدرسة. | ك | ٩٢ | ٢٢ | ٩ | ٣ | ٩٨٨. | ٤,٤٥ |
| | | | ٪ | ٦٩,٢ | ١٦,٥ | ٥,٣ | | |
| ٦ | مقاومة التغيير من بعض العاملين في المدرسة وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية. | ك | ٥٩ | ٣٨ | ٢٢ | ٤ | ١,٠٩٠ | ٤,٠٤ |
| | | | ٪ | ٤٤,٤ | ٢٨,٦ | ١٦,٥ | | |
| ٢ | نقص الحوافز المعنوية الداعمة لتحقيق الأداء المتميز. | ك | ٩٣ | ٢٢ | ١٠ | ٣ | ٩٥٠. | ٤,٤٨ |
| | | | ٪ | ٦٩,٩ | ١٦,٥ | ٣,٨ | | |
| ٤ | نقص الموارد المالية الداعمة لتحقيق الأداء المتميز. | ك | ٩٠ | ٢٥ | ١٠ | ٣ | ٩٥٠. | ٤,٤٦ |
| | | | ٪ | ٦٧,٧ | ١٨,٨ | ٣,٨ | | |
| ٣ | قلة الموارد البشرية المدربة لتطبيق معايير التميز. | ك | ٨٦ | ٣٠ | ١٢ | ١ | ٨٤٠. | ٤,٤٧ |
| | | | ٪ | ٦٤,٧ | ٢٢,٦ | ٩ | | |
| ٨ | تغير إدارة المدرسة بشكل دائم. | ك | ٤٣ | ٣٢ | ٢٦ | ١٠ | ١,٢٩٩ | ٣,٥٧ |
| | | | ٪ | ٣٢,٣ | ٢٤,١ | ١٩,٥ | | |
| ٧ | ضعف الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسية المطلوبة من العاملين في المدرسة. | ك | ٥٦ | ٣١ | ٢٩ | ٣ | ١,١٢٦ | ٣,٩٢ |
| | | | ٪ | ٤٢,١ | ٢٣,٣ | ٢١,٨ | | |
| | | | المتوسط الحسابي العام | | | | ٦٣٧. | ٤,٢٣ |

يتضح من الجدول رقم (٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (٤.٢٣ من ٥)، 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 القائمان 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 (٢٠٠٩) 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:

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 المرحلة الدراسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح الفروق بين متوسطات

استجابات مفردات الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المرحلة الدراسية

| محاوير الدراسة | المجموعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|---------------|
| متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض | بين المجموعات | ١,٦٧٦ | ٢ | ٨٣٨. | ٢.١ ٠.٥ | ١٣٧. غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٥٤,٠٦٤ | ١٣٠ | ٤١٦. | | |
| | المجموع | ٥٥,٧٤٠ | ١٣٢ | | | |
| العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في | بين المجموعات | ١,٤٤٦ | ٢ | ٧٢٣. | ١.٨ ٠.٣ | ١٦٩. غير دالة |

| مستوى الدلالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجموعات | محاور الدراسة |
|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------------------------|
| | | ٤٠١. | ١٣٠ | ٥٢,١٤٣ | داخل المجموعات | مدارس التعليم العام بمدينة الرياض |
| | | | ١٣٢ | ٥٣,٥٩٠ | المجموع | |

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ 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 (٩)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة (المديرات و الوكيلات) نحو محاور الدراسة باختلاف نوع المدرسة.

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | نوع المدرسة | محاور الدراسة |
|---------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------------|---|
| غير دالة | ٨٢٩. | ٢١٦. | ٦١٤٩١. | ٤,٤٣١٥ | ١٠٧ | حكومية | متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض |
| | | | ٧٩٠٩٣. | ٤,٤٠٠٦ | ٢٦ | أهلية | |
| غير دالة | ٣٠,٥١٥ | ٧٢٠. | ٥٧١٢٦. | ٤,٢٦٢٩ | ١٠٧ | حكومية | العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض |
| | | | ٨٦٣٨٠. | ٤,١٣٤٦ | ٢٦ | أهلية | |

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة (المديرات و الوكيلات) 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 (٨٠,٤%) 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 و وكيلات 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 (١٠)

جدول رقم (١٠)

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

محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

| محاور الدراسة | المجموعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض | بين المجموعات | ٩٤٨. | ٣ | ٣١٦. | ٧٤٤. | ٥٢٨. |
| | داخل المجموعات | ٥٤,٧٩١ | ١٢٩ | ٤٢٥. | | |
| | المجموع | ٥٥,٧٤٠ | ١٣٢ | | | |
| العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض | بين المجموعات | ٣٤٤. | ٣ | ١١٥. | ٢٧٨. | ٨٤١. |
| | داخل المجموعات | ٥٣,٢٤٥ | ١٢٩ | ٤١٣. | | |
| | المجموع | ٥٣,٥٩٠ | ١٣٢ | | | |

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ 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 (٨٢%) 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 اسنينة (٢٠١٣). حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) 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 و وكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض) حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١١)

جدول رقم (١١)

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

| محاور الدراسة | المجموعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------|-----------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
|---------------|-----------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|

| | | | | | | | |
|----------|------|-------|------|--------|---------|----------------|---|
| غير دالة | ٢٤١. | ١,٤٣٩ | ٦٠٣. | ٢ | ١,٢٠٧ | بين المجموعات | متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض |
| | | | ٤١٩. | ١٣٠. | ٥٤,٥٣٣ | داخل المجموعات | |
| | | | ١٣٢ | ٥٥,٧٤٠ | المجموع | | |
| غير دالة | ٢٤٥. | ١,٤٢٢ | ٥٧٣. | ٢ | ١,١٤٧ | بين المجموعات | العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض |
| | | | ٤٠٣. | ١٣٠. | ٥٢,٤٤٣ | داخل المجموعات | |
| | | | ١٣٢ | ٥٣,٥٩٠ | المجموع | | |

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ 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 (٧٥,٢%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات)، مما يجعلهم متفقيين في الآراء حول محاور الدراسة باختلاف متغير الخبرة.

خامساً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة (مديرات وكيالات 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 (١٢).

جدول رقم (١٢)

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 | ٣٠٠. | ١,٢ | ٥١٢. | ٢ | ١,٠٢٤ | بين المجموعات |
| | | | ٤٢١. | ١٣٠. | ٥٤,٧١٦ | داخل المجموعات |
| | | | ١٣٢ | ٥٥,٧٤٠ | المجموع | |
| دالة* | ٠١٧. | ٤,٢٢ | ١,٦٣٤ | ٢ | ٣,٢٦٧ | بين المجموعات |
| | | | ٣٨٧. | ١٣٠. | ٥٠,٣٢٢ | داخل المجموعات |
| | | | ١٣٢ | ٥٣,٥٩٠ | المجموع | |

*دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (متطلبات تطبيق إدارة التميز في

مدارس التعليم العام في مدينة الرياض) باختلاف متغير الدورات التدريبية، كما يتضح أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ 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 (١٣)

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

| محاور الدراسة | الدورات التدريبية | ن | المتوسط الحسابي | لا يوجد | دورتان | أكثر من ٣ دورات |
|---|-------------------|-----|-----------------|---------|--------|-----------------|
| العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض | لا يوجد | ٥ | ٤,٠٠٠٠ | - | - | - |
| | دورتان | ١١ | ٣,٧٥٠٠ | - | - | *-٥٤٣٨٠ |
| | أكثر من ٣ دورات | ١١٧ | ٤,٢٩٣٨ | - | *٥٤٣٨٠ | - |

*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ 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 ٣ 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 ٠,٠٥ 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 أتضح أن هناك فروق باختلاف متغير الدورات التدريبية، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصلت إليه نتائج دراسة خفاجي (٢٠٠٩) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) 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 رياض 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 (٤,٤٢ من ٥)، اشتمل هذا المحور على

أثنى 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 (٤,٢٣ من ٥)، 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 ٠,٠٥ 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 ٣ دورات تدريبية.

توصيات الدراسة:

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

١. أوضحت نتائج الدراسة أن دعم إدارة المدرسة شعور العاملين بالانتماء إلى مدرستهم يحقق التميز في الإداء، 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 ادانهم ويتمكنون من الوصل للإداء المتميز.
٢. 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 الإداء.
٣. 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 إداء متميز.
٤. أوضحت نتائج الدراسة بأهمية تجهيز الإدارة المدرسية البيئة المدرسية الجاذبة للمتعلم والمعلم والمجتمع المحلي 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 إداء متميز.
٥. أوضحت نتائج الدراسة بضرورة عقد إدارة المدرسة دورات التدريبية للعاملين فيها لتحقيق التميز، وعليه توصي الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين فيها بشكل دوري منتظم حسب احتياجاتهم وذلك لتحقيق التميز في أدانهم.

٦. أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة المدرسة تشغل بالإعمال الروتينية، وعليه توصي الدراسة بضرورة أن تهتم إدارة المدرسة بالأعمال التي تفيد العملية التعليمية وتساعد على تحقيق التميز وعدم انشغالها بالأعمال الروتينية.
٧. 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.
٨. 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.
٩. أوضحت نتائج الدراسة نقص الموارد المالية الداعمة لتحقيق الإداء المتميز، وعليه توصي الدراسة بأهمية توفير الموارد المالية الداعمة لتحقيق الإداء المتميز.

المراجع العربية:

١. أبو اسنيّة، عونية (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الفنية لدى مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجه نظر معلميهما في الأردن، مجلة العلوم التربوية. مج ٤٠. ع ٥٩٨-٦١٨.
٢. أبو عبده، فاطمة. (٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح. نابلس
٣. الأسطل، عيسى (٢٠١٣). 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.
٤. آل مزروع، بدر. (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف الأمنية، الرياض.
٥. الجعبري، تغريد عيد. (٢٠٠٩) دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين.
٦. الخفاجي، سمية. (٢٠٠٩). 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
٧. دليل جائزة التربية والتعليم للتميز في المملكة العربية السعودية. النسخة الرابعة تم استرجاعه بتاريخ ٤/٤/٣٦٤٠١٤. <http://www.tamayaz.org.sa/pdf/award-diretory.pdf>

٨. السكارنة، هلال. (٢٠١١) الإبداع الإداري. عمان: دار الميسرة.
٩. السلمي، علي. (٢٠٠٢). إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب.
١٠. السلمي، علي. (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب.
١١. سمهود، إيهاب. (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة والإدارة. جامعة الأقصى: غزة.
١٢. طعيمة، رشدي. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار الميسرة.
١٣. عبد الرسول، محمود. (٢٠٠٥). تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي بمصر. دراسة منشورة في مؤتمر " الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية". المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية التربوية المقارنة والإدارة التعليمية. دراسات المؤتمر – الجزء الثالث، القاهرة.
١٤. عبد الرؤوف، حجاج، محمد، زرقون. (٢٠١٠). 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.
١٥. عبيدات، توفيق. (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه. عمان: اشراقات.
١٦. كحيل، أمل. (٢٠٠٩). 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، ٧٦٧ - ٨٠٩.
١٧. كمال، سيفان. (٢٠٠٢). ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. مج (-). ١٤. ٢٨-٥٠.
١٨. المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). 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.
26. Ng pak, Tee. (2003). the Singapore School and School Excellence Model. Educational Research for policy and practice. V2.27-39.