

## البحث الثاني :

تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة  
التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفين والمديرين بمكة المكرمة

### المصادر :

أ. طلال بن حويد نويل المجنوني

ماجستير الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية

جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية

د. حمزة بن عبدالله عقيل

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك كلية التربية

جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية



## تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفين والمديرين بمكة المكرمة

أ. طلال بن حويد نويل المجنوني

ماجستير الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية

جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية

د. حمزة بن عبدالله عقيل

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك كلية التربية

جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية

### • المستخلص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين ومديري المدارس لدرجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة مكونة من جزأين: الأول تناول البيانات الأولية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) والجزء الثاني معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة التعليم للتميز في المعايير التالية (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، مجتمع التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، والشراكة المجتمعية)، وبلغ عدد فقراتها (٤٨) فقرة، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، حيث بلغ عددهم (٧٢) مديراً، وكذلك تكوّن من (١٧) مشرفاً تم إختيارهم بالمسح الشامل لكافة عناصر مجتمع الدراسة فكانت الاستبانات الراجعة (٨٩) استبانة، وتم تحليلها. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، كانت بدرجة كبيرة، وقد ظهرت بدرجة كبيرة جداً في معايير ثلاثة مجالات وهي (الثقافة المؤسسية والتميز القيادي والشراكة المجتمعية)، بينما جاءت بدرجة تطبيق كبيرة في معايير المجالات الأخرى وهي (التعلم والتعليم، المدرسة الرقمية والتنمية المهنية والجودة). أن أبرز المعايير الدالة على التميز الإداري المدرسي هي: مجال الثقافة المؤسسية: تنمية الالتزام بأداب وأخلاقيات مهنة التعليم لدى العاملين، والتأكيد على مبدأ العلاقات الإنسانية، وفي مجال التميز القيادي: تفويض بعض الصلاحيات للعاملين، وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي، ومجال الشراكة المجتمعية: تشكيل مجلس المدرسة، والتواصل مع أولياء الأمور وإعلامهم بمستويات تقييم أبنائهم أثناء العام الدراسي، وبمجال التعلم والتعليم: التأكيد على جاهزية الفصول الدراسية، وبمجال المدرسة الرقمية: تفعيل مركز مصادر التعلم إلكترونياً وبمجال التنمية المهنية: الحرص على ملائمة مؤهلات العاملين مع المهن والمهام التي يعملون بها، وبمجال الجودة: تشجيع المبادرات التحسينية وتنمية ثقافة الجودة والتميز). تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين ومديري المدارس لدرجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المديرين، وتبين وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس في الدرجة الكلية ومعايير التميز القيادي، والثقافة المؤسسية، والتعلم والتعليم، والتنمية المهنية، والمدرسة الرقمية). بينما لا توجد فروق بين رتب متوسطات تقدير تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة تعزى للخبرة.

الكلمات المفتاحية: معايير التميز، التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الشراكة المجتمعية، التعلم والتعليم، المدرسة الرقمية، التنمية المهنية، الجودة.

*Application of Excellence Standards of school management based on the Ministry of Education Award for Excellence from the Perspective of the supervisors and high school principles within Makkah City.*

Talal bin Hwaimed Al Majnoni & Supervisor: Hamza bin Abdullah Aqeel

**Abstract**

This study aimed to identify the degree of implementation of school management standards of excellence based on the Education Award for Excellence from the viewpoint of the educational administration supervisors and the administrators of secondary schools in Makkah, and the disclosure of significant statistical differences between the averages of supervisors and school principals responses to extreme application of outstanding school management standards due to the variables: job title, educational qualification, experience. The study followed the descriptive approach, where they were building a questionnaire composed of two parts: the first dealt with the initial data (Job Title, educational qualification, experience) and the second part distinct school management standards based on the Education Award for Excellence in the following criteria (Leadership Excellence, corporate culture, quality, learning and teaching community, professional development, digital school, and community partnership), and the number of Items (48) has been confirmed the Reliability and Validity. The study population consisted of all secondary school principals in Makkah in the first quarter of the academic year 1436/1437 E, where numbered (72), as well as be one of the 17 supervisors were selected comprehensive survey of all the elements of the study population was questionnaires feedback (89) questionnaire were analyzed. The study found the following results The degree of implementation of outstanding school management standards in the light of the Education Excellence Award from the viewpoint of the administrators of school management and the Educational supervisors of secondary schools in Mecca, was a high degree, has appeared very much in the three criteria, namely, (institutional culture and Leadership Excellence and community partnership) while came Other criteria a large extent the application of a (learning and teaching, digital school, professional development and quality) -. The most prominent function on institutional culture indicators develop among workers commitment to ethics and the ethics of the teaching profession, and emphasizes the principle of human relations and Bmar Leadership Excellence: delegate some powers school staff director, and stimulates the principal members of the school community, and the standard of community partnership: the formation of the school board, and tell your parents levels to assess their children during the school year, and the standard of learning and teaching: stresses the readiness of the classroom and standard digital school: do Learning Resource Center electronically, and the standard of professional development: keen on the appropriateness of the

qualifications of school staff with professions and tasks in which they work Phan and the standard of quality. Encourage the desirable quality initiatives and develop a culture of excellence -A statistically significant difference between the averages of supervisors and school principals responses to extreme application of outstanding school management standards due to career indefinitely for the benefit of managers, showing the existence of differences attributed to the educational qualification for the bachelor in the total score and standards (Leadership Excellence, institutional culture, learning, education, and professional development, and school Digital). While there are no differences between the mean estimate Order application distinguished school management standards due to the experience.

Key words: standards of excellence, leadership excellence, corporate culture, community partnership, learning and teaching, digital school, professional development, quality.

#### • مقدمة :

تسعى العديد من الدول بتحسين وتطوير نظمها التعليمية لمواجهة التحديات الجديدة التي تواجه التعليم ومسايرة للتطور العلمي، فقامت على تحديث المناهج وتطويرها، والاهتمام بالادارة المدرسية، والطلاب، والاهتمام بالموارد البشرية من معلمين وعاملين، وهذا بدوره أدى إلى وجود معايير لتمييز الأفراد وتحفيزهم للسعي الى تحقيق الابداع والقدرة على التأقلم مع المستجدات الجديدة ومواجهة التحديات.

ويذكر الجساسي (٢٠١١، ص ٢٩) أنّ العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها وتميزها، لذلك لا بد من الاهتمام البالغ بهذا العنصر وتعزيز العوامل المؤثرة في تحسين أدائه وإيجاد الدافعية لديه وتحفيزه من خلال إطلاق المبادرات عن جوائز للتميز في الاداء.

وفي هذا السياق فقد ذكر السلمي (٢٠٠٢، ص ١٢) أنّ العديد من النظم التعليمية في دول العالم سعت إلى تعزيز الابداع والتميز في مجتمعاتها، وتعميق ذلك من خلال تبني معايير دقيقة بغية تحسين مخرجات العملية التعليمية والتربوية، ذلك أنّ التميز يعد قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة، كما أنه يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها.

ومن أجل تحقيق ذلك سعت بعض النظم التعليمية الى تخصيص جوائز سنوية للأفراد المتميزين في المجال التربوي تمييزاً لجهودهم وتقديراً لأدائهم الإبداعي، ولدفعهم وتشجيعهم نحو التميز الدائم؛ وذلك عبر توفير جو تربوي، تنافسي شريف، يقودهم نحو إطلاق طاقاتهم المخزونة التي تمثل أفضل ما لديهم من معارف ومهارات تربوية. (وزارة التربية والتعليم؛ هيئة التحرير، ١٤٣٢ هـ).

وتأكيداً لمعنى التميز ظهرت العديد من النماذج (Models) في السنوات الأخيرة تحاول وضع معايير لتحقيق التميز ومقومات تحقيقه في مؤسسات مختلفة، ومن أهمها النموذج الأوروبي لإدارة التميز The European Excellence Management Model، وتتلور فلسفة هذا النموذج أن التميز في الأداء هو خدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع بأسره، ويتحقق ذلك من خلال القيادة. والنموذج الأمريكي بالدرج Baldrige الذي يهدف إلى ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء. وهناك النموذج الياباني لإدارة التميز (نموذج ديمينج Deming) المبني على مفهوم التحسين المستمر، والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المنظمات (السلمي، ٢٠٠٢، ص ١٢).

وخصصت عدد من الدول العربية جوائز سنوية للأفراد المتميزين في المجال التربوي، كجائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، وجائزة خليفة التربوية، وجائزة الشارقة للتميز التربوي، وجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وجائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز، وجائزة يوم التميز العلمي في قطر.

وانطلقت في المملكة العربية السعودية جائزة التعليم للتميز في دورتها الأولى بقرار من معالي وزير التربية والتعليم في العام ٢٠٠٩م (١٤٣٠ - ١٤٣١هـ) وذلك تنفيذاً لقرار لقاء قادة العمل التربوي المنعقد في مكة المكرمة في الفترة ما بين ١٠ - ١٣/٦/١٤٣٠هـ، القاضي بتنظيم جائزة التعليم للتميز، حيث تسعى هذه الجائزة لتكريم المبدعين المتميزين في الأداء التربوي، للإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع السعودي. وتهدف بشكل أساسي إلى تشجيع وإبراز الممارسات التربوية المتميزة في كافة قطاعات وزارة التعليم على مستوى الميدان، وتشجيع التميز في التعليم العام، وتقدير المعلم والمدير والطالب، والمدرسة المتميزة ومن في حكمهم. (وزارة التربية والتعليم؛ هيئة التحرير، ٢٠١٠م، ص ٦٣).

وأكدت نتائج العديد من البحوث والدراسات التربوية على أهمية تطوير عمل مدير المدرسة من خلال معايير التميز الإداري، ومن بين هذه البحوث والدراسات دراسة الزايدي (٢٠١٤م) دراسة النوح (٢٠٠٩م) ودراسة خفاجي (٢٠٠٨م)، وأظهرت نتائج الدراسات أهمية تطبيق معايير التميز الإداري، وحيث أن هذا الموضوع حديث ويحتاج إلى المزيد من التطوير وإجراء الدراسات عليه، ومن هنا عزم الباحث بعد توفيق الله على القيام بهذه الدراسة عن درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، إذ يمكن لنتائجها أن تكشف مدى إمكانية تطبيق معايير التميز الواردة في الجائزة، وبالتالي تقديم التغذية الراجعة للقائمين عليها في إمكانية تطويرها بالمستقبل.

• مشكلة الدراسة :

دأبت الكثير من المنظمات والدول في السنوات الأخيرة على الاهتمام بالعاملين بمجال التربية والتعليم وعلى تطوير الإدارة المدرسية في ظل ظهور نماذج الجودة ومرورا بمفهوم إدارة المعرفة ووصولاً الى مصطلح التميز، فخصصت الجوائز تعريزا للإبداع والوصول إلى التميز.

وأولت المملكة العربية السعودية إهتماماً بالعاملين بمجال التربية والتعليم من المعلمين والمعلمات والمديرين وخصصت العديد من الجوائز ومن هذه الجوائز جائزة الأمير محمد بن فهد للتفوق العلمي، وجائزة الأمير فهد بن سلطان للتفوق العلمي، وجائزة الأمير محمد بن ناصر للتفوق، وجائزة مكة للتميز، وجائزة أ بها للتميز، وعلى الرغم تعدد هذه الجوائز إلا أن كل جائزة محدودة بمنطقة ما ولذلك كان قطاع التعليم العام في حاجة ماسة لجائزة كبرى محدده بمعايير خاصة تغطي كافة مؤسساته وموارده.

فلذلك أطلقت وزارة التعليم جائزتها لجميع المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، لتكون لجميع منسوبيها من الطلاب والطالبات، والمعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات، ومدارس البنين والبنات سميت جائزة التعليم للتميز في كافة مؤسسات التعليم العام، وتهدف إلى نشر ثقافة التميز والإبداع والجودة والالتزام والإتقان، وإلى إذكاء روح التنافس ما بين التربويين والتربويات، لتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات، وإلى تطوير الممارسات التربوية والإدارية والارتقاء بمستوى الأداء. (وزارة التربية والتعليم: هيئة التحرير، ٢٠١٠م، ص ٦٣).

وبما أننا في مجال التربية والتعليم فنحن نستشعر أهمية التغيير نحو الأفضل والإسراع في مواكبة المستجدات وتوجيه التغيير وفقاً لمرتكزاتنا الدينية والاجتماعية، ولعل المدرسة هي الوسيلة لتحقيق ذلك والقيادة التربوية للمدرسة هي المؤثر المباشر لتعزيز التغيير وتحقيق الأهداف، لذلك فنحن بحاجة إلى مديراً خبيراً وقائداً محنكاً ودافعه نابغة من تقبله للتغيير، مؤثراً على كفاءة وفاعلية العاملين معه، محضراً ودافعا نحو تجويد العمل، محققاً للتكامل ومعززاً للإبداع والابتكار وصولاً إلى التميز. (داغستاني، ١٤٢٨هـ).

وإن إيجاد إدارة مدرسية متميزة تعمل على تهيئة بيئة تربوية مفعمة بالإبداع، ينعكس إيجاباً على أدائها الإداري والتربوي، وعلى أداء العاملين فيها من معلمين وإداريين، والذي ينعكس بدوره على التحصيل الدراسي للطلبة، وما يؤديه ذلك من نتائج ايجابية على المؤسسة التربوية والمجتمع بشكل عام.

فإن تحديد معايير للتميز في الإدارة المدرسية من شأنه أن يرتقي بالمستوى النوعي للمدرسة، وأن تطبيق هذه المعايير قد يقود إلى تحقيق نتائج أفضل من العملية التربوية، وأن التعرف على درجة التطبيق لهذه المعايير يحدد أين تقع

الإدارات المدرسية من مسار التميز الإداري الذي تنشده الإدارة التربوية، وبالتالي فمن الأهمية استقصاء مدى تطبيق هذه المعايير.

وتأسيساً على ما سبق فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

#### • أسئلة الدراسة:

بناء على ما تم عرضه بمشكلة الدراسة سوف تتحدد الدراسة في السؤال الرئيس التالي "ما درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم تفريعه للأسئلة التالية:

« ما درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في المجالات التالية: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، مجتمع التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، والشراكة المجتمعية) من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة؟  
« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المشرفين ومديري المدارس لدرجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في كامل محاورها تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة)؟

#### • أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى ما يلي:

« معرفة درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في مجال التميز القيادي من وجهة نظر مشرفي الادارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

« معرفة درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في مجال الثقافة المؤسسية من وجهة نظر مشرفي الادارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

« معرفة درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في مجال الجودة من وجهة نظر مشرفي الادارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

« معرفة درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في مجال مجتمع التعلم والتعليم من وجهة نظر مشرفي الادارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

« معرفة درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في مجال التنمية المهنية من وجهة نظر مشرفي الادارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.



- ◀ معرفة درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في مجال المدرسة الرقمية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
- ◀ معرفة درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في مجال الشراكة المجتمعية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
- ◀ الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين ومديري المدارس لدرجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة التي قد تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، والخبرة).

#### • أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة من خلال ما يلي:
- ◀ تناولت الدراسة أبرز الموضوعات أهمية بالموارد البشرية المتعلقة بموضوع التحفيز والحوافز للعاملين للسعي نحو التميز الذي أصبح غاية للعديد من المؤسسات التربوية لتحقيق التطوير والتجديد والابتكار والاستجابة لمتغيرات العصر وتحقيق معايير العالمية سواء للجودة الشاملة أو الاعتماد المدرسي وتحقيق التنافسية.
- ◀ تأتي هذه الدراسة لتركز على معايير التميز لجائزة التعليم للتميز مما قد تُضيف نتائج الدراسة في المعرفة التراكمية لأدبيات التحفيز والتميز المؤسسي الذي يُعتبر من الموضوعات الحديثة والتي ما زالت تحتاج إلى البحث لتحسين وتطوير أداء العنصر البشري والذي يعد المورد الأهم من موارد المؤسسة التربوية وسبيل نجاحها وتفوقها.
- ◀ تفتح المجال أمام الباحثين لأجراء المزيد من الدراسات والبحوث بمجال تطبيق المعايير وتحسين وتطوير الاداء.
- ◀ قد يستفيد من نتائج الدراسة وزارة التعليم والقائمين على الجائزة: حيث تأتي هذه الدراسة كترجمة ميدانية للكشف عن مدى إمكانية تطبيق معايير التميز الواردة في الجائزة وبالتالي تقديم التغذية الراجعة لهم في إمكانية تطويرها بالمستقبل.
- ◀ قد يستفيد من نتائج الدراسة مديري المدارس: من حيث توجيههم للمعايير التي حددتها الجائزة وبالتالي من خلال الاستجابة على الاستبانة يستطيع مدير المدرسة أن يحدد ذاتياً المعايير التي تؤهله للمنافسة وتحقيق المعايير، مما سوف تُشكل نتائج الدراسة إضافة نوعية وقيمة مضافة لمديري المدارس.
- ◀ قد يستفيد من نتائج الدراسة مشرفي الإدارة المدرسية: حيث تعد هذه الدراسة رافداً علمياً للدراسات التي أهتمت في التطوير وتحسين الاداء الإداري لمديري المدارس وبالتالي تقديم التغذية الراجعة لمشرفي الإدارات المدرسية والقيادات العليا حول الواقع الفعلي للاداء الإداري لمديري المدارس، مما يمكن هؤلاء المسؤولين إلى رسم الخطط وإعداد البرامج للتحسين والتطوير بناءً على نتائج الدراسة.

« قد يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولين عن تطوير الادارة المدرسية بالادارات التعليمية: حيث تكتسب الدراسة أهمية عملية من خلال تشخيص الواقع الحالي لمدارس الثانوية وتحليل الوضع من خلال تناولها لاثـر متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي وبالتالي التخطيط للتحسين وتطوير الاداء من قبل المسؤولين عن الادارة المدرسية بإدارة الإشراف التربوي ومكاتب التعليم.

#### • حدود الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بالحدود التالية:

« الحدود الموضوعية: درجة تطبيق معايير الادارة المدرسية المتميزة، والتي تم اعتمادها بالدراسة الحالية ضمن معايير جائزة التعليم للتميز في المجالات التالية: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، مجتمع التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، الشراكة المجتمعية).

« الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الاول من العام الدراسي (١٤٣٦ - ١٤٣٧هـ).

« الحدود البشرية: مشرفي الادارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية.

#### • مصطلحات الدراسة

(١) المعايير والمؤشرات:

#### • المعايير:

جاء في المعجم الكبير "العيار" ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، و عيار النقود مقدار ما فيها من معدن خالص، ومنها "المعايرة" أي التقدير بالحجم بمحاليل قياسية ومعروفة قوتها، والمعيار في الفلسفة نموذج متحقق أو متصور لما يكون عليه الشيء، إذن المعيار مقياس للمقارنة والتقدير وجمعها معايير. أما المعيار في الاصطلاح فمعناه المقياس أو المحك الذي يمكن الرجوع إليه أو استخدامه أساساً للمقارنة أو التقدير (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤م). ويقصد الباحث بالمعايير إجرائياً كما أشارت اللجنة العلمية لجائزة التعليم للتميز (١٤٣٢هـ، ص٢) بأن "هي عبارات وصفية، تحدد بوضوح ما يجب أن تكون عليه الإدارة والمدرسة المتميزة ومعرفتها من قبل العاملين فيها، وتطبيقها داخل المدرسة".

#### • المؤشرات:

إجرائياً كما أشارت اللجنة العلمية لجائزة التعليم للتميز (١٤٣٢هـ، ص٢) بأن "هي عبارات تصف الأداء والسلوك الذي يتوقع من العاملين في المدرسة أن يؤديه؛ للوفاء بمتطلبات تحقيق المعيار وتحقيق متطلبات المدرسة المتميزة".

(٢) مفهوم التميز ومدير المدرسة المتميز والمدرسة المتميزة:

#### • مفهوم التميز

اختلف الكتاب حول معنى التميز، وذلك يعود لاختلاف المدارس الفكرية التي ينطلقون منها، واختلاف المدارس الإدارية التي ينتمون إليها، فالمدرسة العلمية

حددت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز، أما مدخل العلاقات الإنسانية أضاف المجال البشري لعملية التميز الإداري، ولمحاولة تقديم مفهوم للتميز توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية البيئة وتأثيرها في أداء المنظمة، وظهر مفهوم الفعالية الذي يؤكد على أهمية تحقيق أهداف المنظمة (زايد، ٢٠٠٥، ص ٥)، وما زالت جهود الباحثين مستمرة لمحاولة تحديد مفهوم التميز وبناء نموذج أمثل له. ويشير السلمي إلى أن التميز يعني إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق على كل من ينافسها بل تتفوق بها على نفسها (السلمي، ٢٠٠٢، ص ١٢). ويذكر البيللاوي، وآخرون (٢٠٠٨م، ص ٥) "أن التميز هو حالة من امتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة".

#### • مدير المدرسة المتميز

ترى اللجنة العلمية لجائزة التربية والتعليم أن المدير المتميز هو "التربوي القادر على إدارة مدرسته في ضوء مجموعة من المعايير الوطنية المحددة، والتي تتلاءم مع المعايير العالمية، بحيث تمكنه من المنافسة والقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته" (وزارة التربية والتعليم؛ اللجنة العلمية، ١٤٣٠هـ، ص ٤).

ويرى الباحث أن المدير المتميز في هذه الدراسة هو المدير الذي يستطيع تقديم الشواهد الدالة على تحقيقه لمؤشرات المعايير المطلوبة للتميز.

#### • المدرسة المتميزة

كما ورد في دليل معايير الإدارة والمدرسة المتميزة بأنها "المؤسسة التعليمية التربوية التي تعنى ببناء المتعلمين بناء متميزاً، بهدف ترجمة أهداف التعليم إلى سلوكيات وقيم إيجابية، وإعداد المتعلمين فيها لحياة عملية ناجحة مع التركيز على المهارات الحياتية التي تحقق هذه الأهداف عبر وسائط وتقنيات متطورة". (وزارة التربية والتعليم؛ اللجنة العلمية، ١٤٣٢هـ، ص ٢).

#### • جائزة وزارة التعليم للتميز:

هي منحة تقديرية سنوية تقدمها وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية لقطاع التعليم العام، وتستهدف التكريم اللائق لكل من المعلم المتميز والقائد التربوي المتميز من الجنسين وكذلك المدارس المتميزة، وذلك تمشيناً لجهودهم وتقديراً لأدائهم الإبداعي ولدفعهم نحو التميز الدائم ليصبحوا نماذج مجتمعية يحتذى بها في عصر التميز ومجتمع المعرفة (وزارة التربية والتعليم؛ هيئة التحرير، ٢٠١٠م ص ٦٢).

ولغايات هذه الدراسة تم التركيز على أحد فروع هذه الجائزة وهي الإدارة المدرسية المتميزة والذي يمثلها مدير المدرسة (القائد التربوي) المتميز، حيث تغطي هذه الدراسة معايير المجالات التالية (وزارة التربية والتعليم؛ اللجنة العلمية، ١٤٣٢هـ، ص ١١- ١٨):

◀ التميز القيادي: إجرائياً: يقيس هذا المتغير قدرة القائد التربوي على التأثير على مرؤوسيه من خلال التحفيز والتوجيه ودعم الأنشطة لتحقيق أهداف المدرسة، ويقاس هذا المتغير من خلال عدد من المعايير الرئيسية وهي: بناء الخطة الإستراتيجية وتهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير، والتعامل مع المرؤوسين، وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي، ودعم الأنشطة ولجان المدرسة، ودعم إدارة الأزمات المدرسية.

◀ الثقافة المؤسسية: إجرائياً: يقيس هذا المتغير مجموعة القيم المتوفرة لدى مدير المدرسة التي تحدد الإطار للتعامل بينه وبين أعضاء المجتمع المدرسي، ويقاس هذا المتغير من خلال عدد من المعايير وهي: العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للأعضاء، والمساهمة في نشر ثقافة الحوار بين الأعضاء وتعزيز الانتماء الوظيفي بين الأعضاء، وتأسيس ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي، والالتزام بأخلاق المهنة، وتأكيد مبدأ العلاقات الإنسانية في التعامل مع الأعضاء.

◀ الجودة: إجرائياً: يقيس هذا المتغير مدى تحقق بعض العناصر الرئيسية للجودة بالمدرسة، ويقاس باستخدام المعايير التالية: المساهمة في نشر ثقافة الجودة داخل المدرسة، والتركيز على المستفيد الداخلي والخارجي، وإدارة العمليات والتحسين المستمر وقياس وتقييم الأداء المدرسي.

◀ التنمية المهنية: إجرائياً: يقيس هذا المتغير مدى ترسخ ثقافة التنمية المهنية وتطوير الذات لدى مديري المدارس وإحاطتهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم، ويقاس من خلال المعايير التالية: العمل على ترسيخ ثقافة التنمية المهنية داخل المجتمع المدرسي، والتمتع بالمؤهلات العلمية المناسبة، ودارة الحاجات التدريبية، ومتابعة المستجدات التربوية الحديثة.

◀ مجتمع التعلم والتعليم: إجرائياً: يقيس هذا المتغير مدى الأسس والمعايير اللازمة لتحقيق بيئة تعليمية جاذبة ويقاس من خلال المعايير التالية: دعم إستراتيجيات تدريس متمركزة حول المتعلم والمبنى المدرسي وتجهيزاته.

◀ المدرسة الرقمية: إجرائياً: يشير هذا المتغير إلى استخدام وتوظيف التقنية في مجالات العمل المدرسي ويقاس من خلال المعايير التالية: تجهيز بنية تحتية تقنية، وتوظيف التقنية في العملية التعليمية، والتواصل الإلكتروني مع منسوبي المدرسة.

◀ الشراكة المجتمعية: إجرائياً: يقيس هذا المتغير العلاقات والتواصل بين المدرسة وبين المجتمع المحلي ويقاس من خلال المعايير التالية: الشراكة والتواصل بفاعلية مع أولياء الأمور، وتفعيل الشراكة مع المجتمع.

### • إجراءات الدراسة ومنهجيتها

#### • أولاً: منهج الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والذي يهدف إلى وصف الظواهر والواقع كما هو للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره (عبيدات وعدس وعبدالحق، ٢٠٠٧، ص ٢٩١). حيث تم التعرف على درجة

تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

#### • متغيرات الدراسة

« المتغيرات المستقلة: وهي عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.  
« المتغيرات التابعة: معايير الإدارة المدرسية المتميزة بالمجالات التالية: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، مجتمع التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، الشراكة المجتمعية).

#### • ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (٨٢) مديراً وتكوّن عدد مشرفي الإدارة المدرسية (١٨) مشرفاً، ونظراً لمحدودية أعداد المجتمع المحدودة فإنه تم أخذهم بالحصر الشامل، حيث تم الحصول على ارقام هواتفهم والاييميلات الإلكترونية وتم توزيع الاستبانة الكترونياً ومتابعتهم عبر الهاتف، فكانت الاستجابات الراجعة (٧٢) مديراً و(١٧) مشرفاً بما مجموعه (٨٩) مديراً ومشرفاً بنسبة (٨٩٪) من مجتمع الدراسة الكلي.

#### • خصائص افراد مجتمع الدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات المتغيرات كما وردت بالبيانات الاولية بالاستبانة وتتمثل النتائج بجدول (١).

جدول (١): توزيع افراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤	٤.٥٪
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧	٧.٩٪
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٣	١٤.٦٪
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٧٣٪
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٨	٧٦.٤٪
	دراسات عليا	٢١	٢٣.٦٪
المسمى الوظيفي	مدير	٧٢	٨٠.٩٪
	مشرف إدارة مدرسية	١٧	١٩.١٪
المجموع الكلي		٨٩	١٠٠٪

يتضح من الجدول (١) أن بعض مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومشرفي الإدارة المدرسية هم من ذوي الخبرات الإدارية الطويلة (من ١٥ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (٧٣٪) ومن كانت سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة (١٤.٦٪) ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٧.٩٪) وأقل من ٥ سنوات (٤.٥٪). وتبين كذلك أن معظم المستجيبين من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٧٦.٤٪)، بينما بلغ عدد حملة شهادات الدراسات العليا (٢٣.٦٪) مديراً ومشرفاً. ويتضح من الجدول السابق (١٠) أن معظم المستجيبين من مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة (٨٠.٩٪) ومشرفي الإدارة المدرسية (١٩.١٪).

• ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، الذي يعتمد في أسلوب جمع البيانات على أدوات كثيرة أبرزها واشملها الاستبانة، وقد تم بناء استبانة تقيس متغيرات الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة والأدب النظري، حيث تم الاطلاع على الأدب التربوي بموضوع معايير التميز وتحديد معايير جائزة التميز لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ومراجعة دليل جائزة التميز (١٤٣٢هـ)، وقد مرت الاستبانة في بنائها بالخطوات المنهجية التالية:

• تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي استخدمت معايير جائزة التميز لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية كدراسة النوح (٢٠١٣م). بالإضافة إلى الإطلاع على أدوات الدراسات السابقة التي تناولت نفس المعايير بالجائزة منها دراسة سهمود (٢٠١٣) دراسة اللوقان (٢٠١١) ودراسة هاشم (٢٠١٠م) ودراسة محمد (٢٠٠٧) دراسة البحيري (٢٠١٢) ودراسة الجبوري (٢٠١١) ودراسة بلفقيه (٢٠٠٩م) وتم دراسة المعايير والمتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة كما وردت في ادبيات الموضوع.

• تم تحديد غرض وأهداف الاستبانة والمتمثلة في تحديد مدى تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقاً لمعايير جائزة التميز في وزارة التعليم الخاصة بمديري المدارس.

• تم تحديد أبرز مجالات معايير الإدارة المدرسية المتميزة من خلال ما ورد بدليل جائزة التميز لوزارة التعليم، وقد تم حصرها في صورتها الأولية في سبعة مجالات والتي أشتملت على (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، مجتمع التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، الشراكة المجتمعية) • تم صياغة المؤشرات التي تقيس المعايير في كل مجال، وذلك بالاستعانة بدليل جائزة التعليم للتميز من خلال الإطلاع إلى كيفية قياس المؤشرات ذات الصلة بالمعايير التي تم تحديدها، وكذلك من خلال ما ورد في ادبيات الموضوع من المظاهر والمؤشرات الدالة عليها.

• تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على سعادة المشرف لإبداء رأيه وملاحظاته وتوجيهاته عليها وكان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعة من المحكمين.

• تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى وذلك للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية لمؤشرات المعايير، وكذلك مدى تمثيل مؤشر المعيار للمجال الذي تقيسه، واقتراح ما يرويه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تحليل نتائج التحكيم وإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة بالإضافة والحذف في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وإعادة ترتيب بعضها.

• تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية وتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج أفراد مجتمع الدراسة الأصلي على (٣٠) وكيلًا ومشرفًا تربويًا - نظراً

لمحدودية مجتمع الدراسة، و باعتبار الوكيل مديراً في حال غيابه - وذلك لأغراض التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة والثبات.   
 ◀◀ تم تجهيز الاستبانات واعدادها وتوزيعها على افراد مجتمع الدراسة إلكترونياً وجمع الاستبانات.

• وصف أداة الدراسة بصورتها النهائية :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من الأجزاء التالية:

◀◀ الجزء الأول: يتعلق بمعلومات شخصية عن مجتمع الدراسة مثل: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

◀◀ الجزء الثاني: ويشتمل على سبعة مجالات رئيسية حيث تشمل مجموعة من العبارات (مؤشرات المعايير)، بلغت (٤٨) عبارة بمجملها، وقد كانت على النحو التالي:

◀◀ المجال الأول: التميز القيادي: وهو قدرة القائد التربوي بالمدرسة على التأثير على مرؤوسيه من خلال التحفيز والتوجيه ودعم الأنشطة لتحقيق أهداف المدرسة ويقاس من خلال ما تقوم به الادارة المدرسية ومدير المدرسة بالعبارات (١- ٧) بالاستبانة.

◀◀ المجال الثاني: الثقافة المؤسسية: وهي مجموعة القيم المتوفرة لدى مدير المدرسة التي تحدد الإطار للتعامل بينه وبين أعضاء المجتمع المدرسي. ويقاس من خلال ما تقوم به الادارة المدرسية ومدير المدرسة بالعبارات (٨- ١٤) بالاستبانة

◀◀ المجال الثالث: الجودة: وهي مدى تحقق بعض العناصر الرئيسية للجودة بالمدرسة. ويقاس من خلال ما تقوم به الادارة المدرسية ومدير المدرسة بالعبارات (١٥- ٢١) بالاستبانة

◀◀ المجال الرابع: التعلم والتعليم: مدى الالتزام في العمليات بمجال دعم إستراتيجيات التدريس متمركزة حول المتعلم ، والتجهيزات والامكانيات المادية وحالة البناء المدرسي ويقاس من خلال ما تقوم به الادارة المدرسية ومدير المدرسة بالعبارات (٢٢- ٢٨) بالاستبانة

◀◀ المجال الخامس: التنمية المهنية: مدى ترسخ ثقافة التنمية المهنية وتطوير الذات لدى مديري المدارس وإحاطتهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم وتقاس من خلال ما يتوافر بالمدرسة بالعبارات (٢٩- ٣٥) بالاستبانة

◀◀ المجال السادس: المدرسة الرقمية: تقيس مدى توافر وتجهيز بنية تحتية تقنية بالمدرسة، وتوظيف التقنية في العملية التعليمية، والتواصل الإلكتروني مع منسوبي المدرسة، وتقاس من خلال ما يقوم به مدير المدرسة و الادارة المدرسية بالعبارات (٣٦- ٤٢) بالاستبانة.

◀◀ المجال السابع: الشراكة المجتمعية: تقيس الشراكة والتواصل بفاعلية مع أولياء الأمور وتفعيل الشراكة مع المجتمع. وتقاس من خلال ما تقوم به الادارة المدرسية ومدير المدرسة بالعبارات (٤٣- ٤٨) بالاستبانة.

• مفتاح التصحيح ومعيار الحكم على مؤشرات المعايير

صيغت جميع مؤشرات المعايير بالمجالات السبعة في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة من تطبيق المعيار/ المجال والدرجة القليلة تدلُّ على وجود درجة قليلة، وفق تدرج ليكرت الخماسي (Likert) درجة التطبيق (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وللحكم على مدى تطبيق المعيار/ المجال، تمَّ حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤، ويتقسيم المدى على عدد مستويات تقدير درجة التطبيق الذي يساوي ٥، كان ناتج القسمة = ٠.٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة التطبيق لمؤشرات المعايير في مجالات الادارة المدرسية المتميزة كما بالجدول (٢).

جدول (٢): معيار الحكم لتقدير درجة تطبيق المعيار/ المجال للإدارة المدرسية المتميزة

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	درجة التطبيق الاستخدام
من ١ إلى أقل من ١.٨١	قليلتاً جداً	قليلتاً جداً
من ١.٨١ إلى أقل من ٢.٦٠	قليلتاً	قليلتاً
من ٢.٦١ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطتاً	متوسطتاً
من ٣.٤١ إلى أقل من ٤.٢٠	كبيرة	كبيرة
من ٤.٢١ إلى ٥	كبيرة جداً	كبيرة جداً

• صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

يشير صدق الاستبانة الى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، ومن اجل التاكيد من ذلك فقد امكن الاستدلال بثلاثة طرق للتأكد من الصدق وهي: صدق المحكين او ما يُعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة الاستطلاعية على مؤشرات المعايير ودرجة كل مجال على حدة، وصدق التكوين بحساب معامل ارتباط استجابات العينة الاستطلاعية على المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك على النحو التالي:

• (١) الصدق الظاهري (صدق المحكين):

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من كونها تحقق أهداف الدراسة، بعد بناء الاستبانة تمَّ عرضها في صورتها الأولية على سعادة المشرف وكان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ام القرى، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم من أجل تحكيم الاستبانة بهدف التأكد من شمول فقرات الاستبانة وتغطيتها جميع مجالات الدراسة، والتأكد من سلامة اللغة بالصياغة ووضوحها وعدم تكرارها. ولتحقيق هذا الغرض فقد قام الباحث باعداد استبانة التحكيم استهلت بخطاب موجه الى السادة المحكمين يهدف الى تعريفهم بمشكلة الدراسة وأهدافها، انظر ملحق رقم (١)، وطلب منهم الحكم على مدى انتماء كل



فقرة من فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي اليه، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارة او المعيار من حيث السلامة والصياغة اللغوية، والحكم على مدى كفاية المجالات واقتراح بدائل لها او تحسينها أو حذفها أو تعديلها.

وبعد استعادة نسخ استبانات التحكيم من لجنة المحكمين، وفي ضوء التوجيهات التي أبداهها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات اللغوية واعادة الصياغة. وقد تم الابقاء على أصل العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين ٨٠٪ فأكثر بانها تنتمي للمجال المقاس. وقد تم اجراء التعديلات اللغوية المناسبة، وبهذا أصبحت الاستبانة تتمتع بصدق المحكمين في صورتها النهائية مُكوَّنة من (٤٨) فقرة. وبالتالي بتعديل مقترحات المحكمين تم التأكد من توافر صدق المحكمين.

#### ٢٠ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

تم التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الإستبانة، والتأكد من عدم التداخل بينها، بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة الاصيلي، بعد خطوة القيام باجراء تعديلات المحكمين على الاستبانة بصورتها الاولية، حيث بلغ عدد افراد العينة الاستطلاعية (٣٠) وكبلا ومشرفا تربويا وتم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي اليه مؤشر المعيار، وفقا لكل مجال على حدة ، حيث تبين أن معاملات ارتباط مؤشرات المعايير بالدرجة الكلية للمجالات الذي تنتمي إليها؛ جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم مقبولة حيث تراوحت بمجال التميز القيادي من (٠.٦٦ - ٠.٨٥)، وتراوحت في المجال الثاني "الثقافة المؤسسية" من (٠.٧٧ - ٠.٨٤)، وللمجال الثالث "الجودة" من (٠.٧٦ - ٠.٩٠)، وتراوحت للمجال الرابع "مجتمع التعلم والتعليم" من (٠.٧١ - ٠.٨٩)، وللمجال الخامس "التنمية المهنية" (٠.٦٥ - ٠.٨٧)، وللمجال السادس المدرسة الرقمية (٠.٦٦ - ٠.٧٨)، وللمجال السابع الشراكة المجتمعية (٠.٦٣ - ٠.٨٥).

#### ٣٠ صدق الاتساق الداخلي للمجالات المقاسة بالاستبانة :

تم التَّحَقُّق من صدق الاتساق لمجالات الاستبانة، من خلال حساب معاملات ارتباط استجابات العينة الاستطلاعية بين الدرجة الكلية للمجال (مجموعة من المعايير) مع الدرجة الكلية للاستبانة التي تقيس مدى تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة، حيث تبين أنه تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المجالات التي تقيسها الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة التي تقيس مدى تطبيق معايير الإدارة المتميزة من (٠.٧٩ - ٠.٩٠) وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على توافر درجة كبيرة من صدق الاتساق الداخلي لمجالات المعايير، وتدل على توافر صدق التكوين الفرضي.

• ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب درجة ثبات كل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، ومعامل الثبات للاستبانة، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تم تطبيق الاستبانة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية لأغراض التحقق من الثبات لكل مجال (مجموعة من المعايير) وللإستبانة ككل، حيث تبين أن معامل الثبات الكلي للاستبانة التي تقيس مدى تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة (٠.٩٢)، وهي قيمة كبيرة وتدل على توفر ثبات الاستبانة. كما تراوحت للمجالات من (٠.٧٢ - ٠.٨٧)، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول للثبات (٠.٦٠)، مما يدل على توافر دلالات مؤشر الثبات لمجالات الاستبانة.

• إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومشرفي الإدارة المدرسية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ حيث تقدم بخطاب من جامعة أم القرى للإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وذلك لتسهيل مهمة الباحث والبدء بالتطبيق على المشرفين والمديرين بمدينة مكة المكرمة (ملحق ٤). وكذلك تمت الموافقة على تطبيق أداة الدراسة من قبل الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والحصول على خطاب موجه الى مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة (ملحق ٥).

تولّى الباحث توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر استخدام الواتسب والاييميل الإلكتروني ومتابعة المديرين والمشرفين، وقد استمرت عملية إرسال الاستبانات واستلام الاستجابات (الردود) شهرين، حيث كان الباحث يتأكد من الردود التي ارسلها المشرفين والمديرين عبر التواصل الإلكتروني، فكانت الاستبانات المرسله (٨٢) استبانة لمديري المدارس فكانت الاستجابات الراجعة (٧٢) استبانة، ومن المشرفين (١٨) كانت الردود (١٧) استبانة. وبعد جمع وتنظيم الاستجابات تم فحصها وتدقيق مدى صلاحيتها للتحليل من حيث التأكد من خلوها من نمطية الاستجابة وقد تبين أن جميع الاستجابات أستوفت شروط وسلامة اعتمادها وقد تم تحويلها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) (٨٩) استبانة، شكلت عناصر وحدة التحليل الاحصائي.

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج.

تم تنظيم النتائج وترتيبها وفقاً لأسئلة الدراسة ومناقشتها وربطها بالدراسات السابقة والوصول الى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

• نتائج الدراسة ومناقشتها :

• نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ما درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز في المجالات التالية: ( التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، والشراكة المجتمعية ) من وجهة نظر مشرفي الادارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات الواردة كما يراها المديرين والمشرفين، وكذلك تم حساب المتوسط العام. وقد تم ترتيب مجالاتها وفقا للمتوسطات الحسابية كما بالجدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجات تطبيق معايير الادارة المدرسية المتميزة في ضوء معايير جائزة وزارة التعليم للتميز مرتبة تنازليا

الدرجات	الرتبة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	المجالات
كبيرة جدا	١	٠.٥٢	٤.٣٠	الثقافة المؤسسية
كبيرة جدا	٢	٠.٥٣	٤.٢١	التميز القيادي
كبيرة جدا	٣	٠.٥٣	٤.٢٠	الشراكة المجتمعية
كبيرة	٤	٠.٥٣	٤.١٠	التعلم والتعليم
كبيرة	٥	٠.٥٤	٤.٠٧	المدرسة الرقمية
كبيرة	٦	٠.٥٧	٤.٠٠	التنمية المهنية
كبيرة	٧	٠.٥٣	٣.٩٤	الجودة
كبيرة	—	٠.٤٦	٤.١٢	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٣) أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقا لمعايير جائزة وزارة التعليم للتميز في المدارس الثانوية كانت (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٦)، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي: مجال "الثقافة المؤسسية" في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة جدا) وبمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٥٢)، بينما جاء مجال "التميز القيادي" بالرتبة الثانية بدرجة تطبيق (كبيرة جدا) بمتوسط حسابي (٤.٢١) بانحراف معياري (٠.٥٣)؛ وربما يعزى السبب في ذلك لإدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية تطبيق المعايير المتعلقة بالثقافة المؤسسية المدرسية من حيث بناء القيم التنظيمية الداعمة للعمل والتخطيط المؤسسي الاستراتيجي والتغيير الايجابي في نمط الإدارة إلى أنماط إدارية حديثة قائمة على قدرة المدير على التأثير وإجراء التغيير. وتنمية الالتزام بأداب وأخلاقيات مهنة التعليم لدى العاملين، والتأكيد على مبدأ العلاقات الإنسانية، كونه أصبح مدخلا هاما من المداخل الإدارية الحديثة، كما أن تفويض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للعاملين ضمن الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس، وتحفيز اعضاء مجتمع المدرسة، يجعلهم يتبنون أنماط قيادية تشاركية وديمقراطية.

بينما جاء مجال الشراكة المجتمعية في المرتبة الثالثة بدرجة (كبيرة جداً) ومتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٥٣)، أما مجال "مجتمع التعلم والتعليم" فقد حظي بالمرتبة الرابعة بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٥٣)، تبعه بذلك مجال المدرسة الرقمية في المرتبة الخامسة بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٥٤). ثم تبعه مجال "التنمية المهنية" بالمرتبة السادسة وبدرجة (كبيرة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٠) بإنحراف معياري (٠.٥٧)، ثم مجال "الجودة" بالدرجة الكبيرة وبالمرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٤) بإنحراف معياري (٠.٥٣).

وبشكل عام يمكن تفسير سبب ظهور درجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة بدرجة كبيرة، نظراً لحرص القيادات التربوية في المدارس الثانوية على التميز في الأداء وتحقيق أكبر قدر ممكن من المظاهر الدالة على تميز الإدارة المدرسية لمناسبة التطوير والتغيير الذي تشهده وزارة التعليم للمرحلة الثانوية خاصة، وأنها استحدثت أنظمة تعليمية متطورة مثل نظام المقررات وآخرها النظام الفصلي.

اتفقت نتيجة الدراسة في تحديد المعايير التي تميز الإدارة المدرسية بالدراسة الحالية مع تلك المعايير الواردة في التصور المقترح الذي قدمته الصفار (٢٠١٣) حول معايير تطبيق الاعتماد المدرسي من خلال التميز القيادي بإعداد القيادات الإدارية وتدريبها، وتقديم بعض التيسيرات والمساعدات للمدارس وأجراء بعض التغييرات في ثقافة العمل المؤسسي وتطوير طرق اختيار مديري المدارس وتطوير ادوار مديري المدارس.

واتفقت كذلك مع نتائج دراسة بلفقيه (٢٠٠٩م) التي وضحت دور جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في الإصلاح المدرسي بدولة الامارات فهي قدمت معايير لتقييم الاداء على مستوى عالمي وهي تسعى جاهدة لعملية تطويرها وتقديم للميدان التربوي نماذج حقيقية حققت الحد الأعلى من التميز حسب معايير الوزارة وأضافت لها جوانب التميز التي وضعتها الجائزة وحرصت هذه النماذج على التميز خلال السنوات الثلاثة للتقدم للجائزة. وكانت آراء المعلمين بأن الجائزة ساهمت الى حد كبير في نشر ثقافة التميز وارتفع النمو المهني وقادت المعلمين نحو الاتقان بالبحث الاجرائي واكتساب مهارة التفكير والتوثيق. واتفقت نتائج الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة الطراونة (٢٠١٠م) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق معيار الثقافة المؤسسية من وجهة نظر مديريها كانت كبيرة جداً. واتفقت نتيجة الدراسة من حيث تحقق المعايير مع نتائج دراسة (Safakli & San, 2007) بأن مديري المدارس يقومون بتقييم أنفسهم بدرجة عالية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة المطبقة في مدارسهم.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة محمد (٢٠٠٧) التي تبين فيها المعايير اللازمة لتحقيق التميز أن عمليات القيادة التربوية شبكية وأفقية وليست هرمية، وإملاك القيادة التربوية لمعارف ومهارات متعددة وسيادة التشاورية والمحاسبية والشراكة المجتمعية والثقافة المؤسسية والتمكن المعرفي والمهاري والتنمية المهنية المستدامة والاخلاق المهنية وإدارة التغيير.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة النوح (٢٠١٣) التي تبين فيها أن معايير القيادة التربوية الفعالة، ومعايير التشاورية، ومعايير إدارة التعبير والتطوير، ومعايير إدارة بيئة التعلم، ومعايير الإدارة الرقمية، بدرجة عالية، اتفقت مع نتيجة دراسة البحيري (٢٠١٢) التي كشفت عن صلاحية المعايير المقترحة بمؤشرات في اعتمادها كمعايير للتميز، واتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة اللوقان (٢٠١١) التي تبين فيها إمكانية تطبيق معايير التميز بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة النعيمي وآخرون (٢٠١٠م) التي تبين فيها أن تطبيق معايير القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على الطلبة والتركيز على التنمية المهنية وتطوير البنية التحتية، وتطوير شراكات ذات دلالة معنوية في تحقيق التميز، واتفقت مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠٠٩) التي تبين فيها إملاك عناصر إدارة التميز، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة قطب (٢٠٠٨) في بناء نموذج المؤسسة المصرية المتميزة، والتي أكدت على ممارسة المعايير التي تناولتها الدراسة الحالية.

واتفقت مع نتيجة دراسة خفاجي (٢٠٠٨م) التي تبين فيها ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة في التخطيط والتنسيق والقيادة والإشراف والاتصال والنمو المهني والتقويم.

وأكدت نتائج دراسة رجب، وآخرون (٢٠٠٩م) في التصور المقترح الذي توصل إليه للقيادة المدرسية الفعالة على أهمية معايير التميز، واتفقت مع نتيجة دراسة أبو زينة (٢٠٠٨) التي تبين فيها وجود درجة عالية للتميز، واتفقت مع نتيجة دراسة محمد (٢٠٠٧) التي أكدت على أهمية المعايير منها إملاك القيادة التربوية لمعارف ومهارات متعددة والشراكة المجتمعية والثقافة المؤسسية والتمكن المعرفي والمهاري والتنمية المهنية المستدامة والاخلاق المهنية وإدارة التغيير، واقتان مهارات الحاسب الآلي وإملاك المهارات الشخصية والذاتية والاجتماعية والتصورية الإدراكية والمهارات الفنية والمهارات الإدارية. واتفقت مع نتيجة دراسة عقل (٢٠٠٥) التي تبين فيها درجة عالية من التطبيق لمعايير التميز، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الغنام (٢٠٠١م) التي تبين فيها أن أداء المديرين يرقى بصورة عامة إلى مستوى الإجابة التامة، واتفقت مع نتيجة دراسة المحبوب (٢٠٠٠م) التي تبين فيها كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية عالية في الممارسات الإدارية والفنية.

وأكدت نتائج دراسة أحمد (٢٠٠٥م) على أهمية معايير التميز في استراتيجيات الجودة والتميز، والقيادة الفعالة.

واتفقت مع نتائج دراسة شاينق يو (Chung-Yao Ho, 2006) ودراسة كانتو وألبفاريز Cantu & Olivares (2005) التي أكدت على ممارسة معايير القيادة والتخطيط وإدارة المعلومات والمعرفة، واتفقت مع نتيجة دراسة تيا (Teay, 2003) في درجة تطبيق بعض المعايير في نموذج قياس الأداء المتميز في الإدارة وهي القيادة والتخطيط الاستراتيجي والمعلومات والتحليل.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة سهمود (٢٠١٣) التي تبين فيها أن مستوى تطبيق إدارة التميز المتمثلة في القيادة والشراكات وخدمة المجتمع في ضوء النموذج الأوروبي للمتميز تقل عن ٦٠٪، واختلفت مع نتيجة دراسة الهوساوي (٢٠١٠) التي تبين فيها أن درجة توافر قيم التميز في المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، واختلفت مع نتيجة دراسة العسيلي (٢٠٠٧) التي تبين فيها أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، واختلفت مع نتيجة دراسة (عبدالرسول، ٢٠٠٥) التي كشفت عن درجة متوسطة لتطبيق معايير الأداء المتميز بمدارس التعليم الابتدائي بمصر.

#### • نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المشرفين ومديري المدارس لدرجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في كامل محاورها تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقا لمعايير جائزة وزارة التعليم في المدارس الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية والمديرين، ووفقا لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T.test Independent Sample) للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بعد التأكد من تحقق شرطي التوزيع الطبيعي وتجانس التباين في درجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقا للمستويين في المؤهل (بكالوريوس/ دراسات عليا) والمسمى الوظيفي (مشرف/ مدير).

كما تم استخدام اختبار كوسكال واليس اللامعلمي للكشف عن الفروق بين رتب المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقا للخبرة، وذلك بسبب وجود اعداد أقل من (٣٠) في مستويات متغير الخبرة، ونظرا لعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي وتجانس التباين للدرجات في تطبيق المعايير وفقا لمستويات الخبرة وذلك على التفصيل التالي:

• حسب المؤهل العلمي:

جدول (٤): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقا لمعايير جائزة وزارة التعليم في المدارس الثانوية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المؤهل العلمي	المجالات
٠.١١ دالة	٢.٥٨	٨٧	٠.٥٣	٤.٢٨	٦٨	بكالوريوس	التميز القيادي
			٠.٤٤	٣.٩٥	٢١	دراسات عليا	
٠.٠٩ دالة	٢.٦٧	٨٧	٠.٥٢	٤.٣٧	٦٨	بكالوريوس	الثقافة المؤسسية
			٠.٤٣	٤.٠٤	٢١	دراسات عليا	
٠.١٣٥ غير دالة	١.٥٠	٨٧	٠.٥٥	٣.٩٩	٦٨	بكالوريوس	الجودة
			٠.٤٣	٣.٧٩	٢١	دراسات عليا	
٠.٤٣ دالة	٢.٠٥	٨٧	٠.٥٥	٤.١٧	٦٨	بكالوريوس	التعلم والتعليم
			٠.٤١	٣.٩٠	٢١	دراسات عليا	
٠.١٦ دالة	٢.٤٤	٨٧	٠.٥٩	٤.٠٨	٦٨	بكالوريوس	التنمية المهنية
			٠.٣٨	٣.٧٤	٢١	دراسات عليا	
٠.٢٠ دالة	٢.٣٧	٨٧	٠.٥٥	٤.١٥	٦٨	بكالوريوس	المدرسة الرقمية
			٠.٤٤	٣.٨٣	٢١	دراسات عليا	
٠.٢٣١ غير دالة	١.٢٠	٨٧	٠.٥٦	٤.٢٤	٦٨	بكالوريوس	الشراكة المجتمعية
			٠.٣٩	٤.٠٧	٢١	دراسات عليا	
٠.٠١٤ دالة	٢.٥٢	٨٧	٠.٤٨	٤.١٨	٦٨	بكالوريوس	الدرجة الكلية لتحقيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة
			٠.٣١	٣.٩٠	٢١	دراسات عليا	

يُظهر الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقا لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ت (٢.٥٢) و مستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠.٠١٤) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين حول تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس. كما يُظهر الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجالات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة من وجهة نظر المديرين والمشرفين وفقا لمتغير المؤهل (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية) حيث تراوحت قيمة ت من (٢.٠٥- ٢.٦٧) وكانت دلالاتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود فروق إحصائية بين متوسطي الدرجات وفقا إلى متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس. وربما يُفسر سبب ذلك إلى أن الحاصلين على مؤهل الدراسات العليا غالبا ما يضعون مستويات عالية لتحقيق تلك المعايير بالمجالات المحددة.

لذلك يقل تقدير الممارسات والتطبيقات الحالية مقارنة مع المستويات المحددة لتطبيق تلك المعايير، على العكس من الحاصلين على البكالوريوس الذين يرون أن الأداء الحالي يُعتبر ممارس بدرجة كبيرة؛ وبالتالي جاءت درجات تقدير الحاصلين على الدراسات العليا أقل من تقدير الحاصلين على البكالوريوس.

بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في بعدي (الجودة والشراكة المجتمعية) حيث بلغت قيمة ت على التوالي (١.٥٠، ١.٢٠) وكانت الدلالة الاحصائية تزيد عن  $(\alpha=0.05)$  هذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول تحقق معايير الإدارة المدرسية المتميزة، وربما يعود سبب ذلك إلى تماثل وتشابه تطبيق المديرين للمؤشرات الدالة على تلك المعايير بغض النظر عن المؤهل العلمي، كون الجودة نظام شمولي وكذلك الشراكة المجتمعية التي تعد مطلباً هاماً يجب تحقيقه.

اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الطراونة (٢٠١٠م) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الثقافة المؤسسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع نتيجة دراسة النوح (٢٠١٣) التي لم يتبين فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع نتيجة دراسة البحيري (٢٠١٢) التي لم يتبين فيها فروق تعزى للدرجة العلمية. واختلفت مع نتيجة دراسة الزايد (٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي للمدير في تقدير درجة تطبيق المعايير للتميز. بينما اتفقت مع نتيجة دراسة خضاجي (٢٠٠٨م) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لتقدير ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي البكالوريوس.

#### • حسب المسمى الوظيفي:

جدول (٥): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقاً لمعايير جائزة وزارة التعليم في المدارس الثانوية وفقاً لمتغير

#### المسمى الوظيفي

المجالات	مستويات المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التميز القيادي	مدير	٧٢	٤.٣١	٠.٥١	٨٧	٤.٢٣	٠.٠٠٠ دالت
	مشرف	١٧	٣.٧	٠.٣٧			
الثقافة المؤسسية	مدير	٧٢	٤.٣٦	٠.٥٢	٨٧	٢.٧١	٠.٠٠٨ دالت
	مشرف	١٧	٤.٠	٠.٤٢			
الجودة	مدير	٧٢	٤.٠١	٠.٥٤	٨٧	٢.٥٩	٠.٠١١ دالت
	مشرف	١٧	٣.٦٥	٠.٤٠			
التعلم والتعليم	مدير	٧٢	٤.١٧	٠.٥٣	٨٧	٢.٣٨	٠.٠١٩ دالت
	مشرف	١٧	٣.٨٤	٠.٤٢			
التميز المهنية	مدير	٧٢	٤.٠٩	٠.٥٧	٨٧	٣.٢٦	٠.٠٠٢ دالت
	مشرف	١٧	٣.٦٢	٠.٣٣			
المدرسة الرقمية	مدير	٧٢	٤.١٤	٠.٥٥	٨٧	٢.٢٥	٠.٠٢٧ دالت
	مشرف	١٧	٣.٨١	٠.٤٦			
الشراكة المجتمعية	مدير	٧٢	٤.٢٨	٠.٥٢	٨٧	٣.١٤	٠.٠٠٢ دالت
	مشرف	١٧	٣.٨٥	٠.٤٤			
الدرجة الكلية لتحقيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة	مدير	٧٢	٤.١٩	٠.٤٦	٨٧	٣.٤٧	٠.٠٠١ دالت
	مشرف	١٧	٣.٧٩	٠.٢٧			

يُظهر الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق معايير الإدارة



المدرسية المتميزة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ت (٣.٤٧) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠.٠٠١) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين حول تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح المديرين. كما يظهر الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجالات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة من وجهة نظر المديرين والمشرفين وفقاً لمتغير المؤهل ( التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، التعلم والتعليم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، الجودة، الشراكة المجتمعية ) حيث تراوحت قيمة ت من (٤.٢٣ - ٢.٢٥) وكانت دلالاتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود فروق إحصائية بين متوسطي الدرجات وفقاً إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وربما يُفسر سبب ذلك إلى أن مديري المدارس بحكم ممارساتهم اليومية للأعمال المطلوبة منهم، بشكل مستمر فهم يدركونها بدرجة أعلى من ادراك المشرفين والتي قد لا تظهر بعض التطبيقات أو الممارسات أمام مشرفي الإدارة، مما ساهم في وجود درجات عالية لصالح المديرين الذي قدروا مستوى التطبيق بدرجة أعلى من تقدير المشرفين.

### ٣٠ عدد سنوات الخبرة:

يُظهر الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين رتب متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء معايير جائزة وزارة التعليم للتميز، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة. حيث بلغت قيمة كاي تربيع للدرجة الكلية (١.٩٩٩) ومستوى الدلالة الإحصائية كانت (٠.٥٧٣)، وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة ( $\alpha=0.05$ )؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب متوسطات تقدير المديرين والمشرفين لدرجات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة التي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة؛ وربما يُفسر سبب ذلك لتماثل إدراك المشرفين والمديرين، وبغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، وذلك لملاحظتهم وإدراكهم للمؤشرات الدالة على الممارسات لتحقيق المعايير دون الاعتبار أو تأثير الخبرات السابقة، كون تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة ماثلة وواضحة للجميع، لا تحتاج لخبرة في تقدير درجة تطبيقها كونها ممارسات إدارية يومية يتم التركيز عليها بصورة قصدية للتميز بالعمل الإداري. كما يُظهر الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير مجالات تطبيق الإدارة المدرسية المتميزة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيمة كاي تربيع (٠.٤٨ إلى ٦.٦٥٢) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير التطبيق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

جدول (٦): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) لكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة التي تعزى لعدد سنوات الخبرة

المجالات	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التميز القيادي	أقل من خمس سنوات	٤	٤٢.٥٠	٦.٦٥٢	٣	غير دالة ٠.٠٨٤
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٦١.٨٦			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٥٥.٦٢			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤١.٢٢			
الثقافة المؤسسية	أقل من خمس سنوات	٤	٤٩.٧٥	٠.٧٧٥	٣	غير دالة ٠.٨٥٥
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٤٣.١٤			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٤٩.٩٦			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤٣.٩٢			
الجودة	أقل من خمس سنوات	٤	٥٥.٣٨	٢.٥٠٦	٣	دالة ٠.٤٧٤
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٥٣.٦٤			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٤٩.٧٣			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤٢.٤٨			
التعلم والتعليم	أقل من خمس سنوات	٤	٤٦.٣٨	٢.٢٨٩	٣	غير دالة ٠.٥١٥
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٥٢.٨٦			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٥٣.٣٥			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤٢.٦٠			
التنمية المهنية	أقل من خمس سنوات	٤	٥٦.٥٠	١.٧١٨	٣	غير دالة ٠.٦٣٣
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٤٧.٢٩			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٥٠.٠٠			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤٣.٠٥			
المدرسة الرقمية	أقل من خمس سنوات	٤	٤٦.٠٠	٠.٤٨٠	٣	غير دالة ٠.٩٢٣
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٤٧.٢٩			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٤٩.٢٧			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤٤.٣٨			
الشراكة المجتمعية	أقل من خمس سنوات	٤	٥٥.٥٠	٢.٥٧٨	٣	غير دالة ٠.٤٦١
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٥٥.٢٩			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٤٨.٣١			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤٢.٥٨			
تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة	أقل من خمس سنوات	٤	٥٣.٥٠	١.٩٩٩	٣	غير دالة ٠.٥٧٢
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٧	٥١.٠٠			
	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	١٣	٥٠.٨١			
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٥	٤٢.٦٧			

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الطراونة (٢٠١٠م) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الثقافة المؤسسية وفقاً لمتغير الخبرة. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة النوح (٢٠١٣) التي لم يتبين فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة وفقاً لمتغير الخبرة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الزايد (٢٠١٤) واتفقت مع نتيجة دراسة خضاجي (٢٠٠٨م) التي لم يتبين فروق تعزى إلى سنوات الخبرة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة عقل (٢٠٠٥) التي لم يتبين فيها فروق في تقدير تطبيق المعايير تعزى للخبرة.

## • المراجع والمصادر:

### • أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم
- ابن منظور، لسان العرب (١٩٩٥) بيروت: دار لسان العرب.

### • ثانياً: المراجع العربية

- ابراهيم، أحمد، أحمد (٢٠٠٢م) معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية التحديات - المعايير - الفرص، طنطا.
- ابن دهب، خالد عبدالله و الشلاش، عبدالرحمن سليمان و رضوان، سامي عبدالسميع (٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي، ط٣، الرياض مكتبة الرشيد.
- أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبدالعظيم ومحمود، طارق ابو العطا (٢٠١٠م) الثقافة المؤسسية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة التربية بينها، ٢(٨٣)، ص ص ١١٢-٢٣٨.
- أبو جامع، ابراهيم أحمد عواد (٢٠٠٩م) ورقة عمل بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية" قدمت الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني، التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير اداء المنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو زينة، تيسير عبدربه محمد (٢٠٠٨م) بناء معايير التميز للتعليم التقني في الكليات المتوسطة بالأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، المؤسسة الأردنية.
- أبو مفايض، يحيى محمد، (٢٠٠٤م)، الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أحمد، شاكور محمد فتحي (٢٠٠٥م)، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - البحرين، مجلد١، ص ٣١٩ - ٣٤٢.
- الأصمعي، محمد الأصمعي محروس (٢٠٠٥ م) الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠م) الإدارة المدرسية: المجال التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الأبي، طارق أبو العطا، (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تطوير الإدارة الجامعية. مجلة القراءة والعرفية، مصر، ع١٤٢، ١١٧-١٣٢.
- آل درعان، علي محمد سالم (٢٠٠٩م) الإدارة المدرسية الفاعلة تأصيل، مهارات، إجراءات، اتجاهات جديدة، جدة، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- إلياس، وهيب صالح (٢٠٠٧م) معايير قياس الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في التعليم العام من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس بالمدينة المنورة، رسالة دكتوراة غير منشوره، كلية الآداب والعلوم، جامعة كولومبس، الولايات المتحدة الأمريكية.
- أوتشيدا، دونا، مارفين سيترون، فلوريتا ماكينزي (٢٠٠٤م) إعداد التلاميذ للقرن الحادي والعشرين، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- باشوة، لحسن عبد الله، والبرواري، نزار (٢٠٠٩م). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية "دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي- اليمن، المجلد الثاني، العدد٣، ص ١٥٥-١٣٠.
- البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٢م) نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر (١٥٠) ١، ص ١٤-١٣٥.
- بدح، أحمد محمد. (٢٠١٣م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع٣٤٤، ص ٢-٢٣.
- بسمان، فيصل (٢٠٠٨م) البيئة المجتمعية واستراتيجية التغيير المؤسسي للجامعات، ورقة عمل قدمت الى مؤتمر بعنوان "تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس والمؤسسة والمجتمع

- والتخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة الدول العربية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية بالقاهرة بالفترة من ٢١-٢٥ يوليو.
- بلفيق، نجيب محضوظ (٢٠٠٩م) دور جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم لأداء التعليمي المتميز في الإصلاح المدرسي بدولة الامارات .. الواقع .. والمأمول من وجهة نظر المعلمين. دراسات فى المناهج وطرق التدريس العدد ١٤٩. ص ١٥٨-١٧٩.
- البيلاوي، حسن. وآخرون (٢٠٠٨م) الجودة الشاملة في التعليم من مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة. عمان، الأردن.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٦م) منهج الادارة العليا للمفاضلة المعيارية (التميز الإداري)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية بالادارة بميك.
- الجبوري، حسين (٢٠١٠م). التخطيط الإستراتيجي في التعليم، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الجبوري، ميسر إبراهيم احمد (٢٠١١) الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبدالله للتميز، دراسة منشورة، متاح في [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/.../78.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/.../78.doc) تاريخ الاطلاع: ١٤٣٦/١/١.
- الجساسي، عبدالله حمد (٢٠١١) "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالته ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- الجعبري، تغريد (٢٠٠٩م). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالته ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- جوهر، علي صالح وآخرون (٢٠١٠م) الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الجوهري، عبدالهادي (٢٠٠١م) المجال الاجتماعي للتطوع، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية (١٢)، ص ٩٣-١٢١.
- الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم (٢٠٠٣م) نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الشقري، الرياض.
- حامد، سليمان (٢٠٠٩م) الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حسن، محمد صديق محمد (٢٠٠٤م) الشراكة الأبوية في التعليم، مجلة التربية، العدد التاسع والأربعون بعد المائة، السنة الثالثة والثلاثون.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧م) المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الحقييل، سليمان عبد الرحمن (٢٠٠٧م) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، مطابع التقنية للأوفست.
- حيدرة، معالي فهمي (٢٠٠٢م) نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار للنشر، القاهرة
- الخطيب، محمد (٢٠٠٧م): مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة الى اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الرياض.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (٢٠٠٦) المدرسة المجتمعية وتعليم المستقبل، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- خفاجي، سميرة (٢٠٠٨م). تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالته ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩م). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- داغستاني، محمد بن كامل (١٤٢٨هـ). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي المنعقد في تبوك في الفترة من ٢٦ - ٢٨ / ٤ / ١٤٢٨هـ.
- الدحام، محمد عبد الكريم (٢٠٠٨ م) الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وتطبيقاته في الجامعات العربية، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر التعليم العالي في العالم الإسلامي تحديات وأفاق في شؤون الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي المنعقد في القاهرة في الفترة من (٢٠ - ٢١) يوليو .
- الدريدي، اسماعيل محمد و علي، عبير كامل (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي قي معايير جودة التعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الددندي، أحمد عبدالعزيز (٢٠١٠) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، الرياض.
- ديفيز، دون (٢٠٠٠م) التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة ، أبو ظبي .
- رجب، مصطفى والسيد، حمدي ومحمد، إيمان (٢٠٠٩م)، المتطلبات اللازمة للقيادة المدرسية الفعالة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر جيلين من المعلمين. المؤتمر العلمي الرابع (التعليم وتحديات المستقبل)، مصر، مجلد ٢، ص ٢١٩-٢٥٥.
- الرشيد، صالح بن سليمان (٢٠٠٤) " نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في 29 نوفمبر - 2004 الإبداع والتميز، شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية
- الرفاعي، سعد بن سعيد (٢٠٠٩م). إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة كنوز المعرفة.
- زايد، محمد عادل (٢٠٠٥م) "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- الزاندي، طارق بن عوض عواض (٢٠١٤م) مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزهراني، مطر أحمد (٢٠٠٦) تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة صنعاء .
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع
- السلمي، علي (٢٠٠٢م) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة: القاهرة.
- سهود، ايهاب عبد ربه (٢٠١٣م) واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، قسم القيادة والادارة، جامعة الأقصى، غزة.
- الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٧م) دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة ٢٢ العدد ٢٤. ص ١ - ٤٠.
- شلاش، فارس ومزهر، أسيل (٢٠١٠م). جودة معايير اختيار عضو الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.
- الشمرائي ، محمد حامد ( ٢٠٠٨ م) معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالديرج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة نموذج مقترح . " رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

- الشميمري، أحمد عبدالرحمن، وهيجان، عبدالرحمن احمد، وغنام، بشرى بدير(٢٠١٤) مبادئ ادارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثامنة، دار العبيكان للنشر السعودية.
- شوقي، قبطان (٢٠٠٩) إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة ورقة مقدمه إلى الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) - الجزائر، موقع قاعدة المعلومات التربوية: دار المنظومة، بحوث المؤتمرات، ص ١ - ١٨.
- الصفار، نمشة عبدالعزيز عبدالله. "تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم (٢٠١٣)" في اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - الإعتتماد المدرسي - السعودية الرياض: جامعة الملك سعود والجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، (٢٠١٣): ٢١٧ - ٢٥٥.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- طليل، مجدي محمد محمود (٢٠٠٤) "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض، السعودية في الفترة من ١٦-١٧ محرم الموافق ٨-٧ مارس
- الطراونة، رشا عمر (٢٠١٠م) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة الكرك الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة - الأردن.
- طه، راضي عبد الحميد (٢٠٠٦م) الشراكة بين المدرسة والمجتمع في بعض الدول المتقدمة وامكانية الاستفادة منها في تطوير مجالس الامناء باعتبارها صيغة من صيغ الشراكة، جامعة الفيوم، كلية التربية، المؤتمر العلمي الثامن للتربية. بالفترة من ١٦-١٧ ايار
- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (١٩٩٩م) الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطيب، أحمد محمد، والبشتي، جمعة (٢٠٠٤م) "القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز). المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر. ص ٧٧ - ٨٩.
- عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠٥م) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عايش، أحمد جميل (٢٠١٣م) إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الطبعة الأولى عمان: دار المسيرة .
- عبدالرسول، محمود أبوالنور(٢٠٠٥م) تطبيق معايير الأداء المتميز بمدارس التعليم الابتدائي بمصر. المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر الاعتماد ضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة القاهرة.
- عبدالإله، سمير (٢٠٠٦): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- عبدالحميد مصطفى: لاج و فاروق، عمر، فدوى (٢٠٠٥م)، الإدارة والتخطيط التربوي، ط١، الرياض، مكتبة الرشد للنشر .
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد (٢٠٠٧) البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
- العتيبي، طلال (٢٠٠٧) تصور مقدم لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨م) الإدارة والتخطيط بين النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة
- العريمي، حليس محمد (٢٠٠٥م). تقدير درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية في سلطنة عمان كما يتصورها القادة الإداريون والأكاديميون. رسالتة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية.
- عزب، محسن (٢٠٠٨) تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- العسيلي، رجاء (٢٠٠٧م)، تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين، عدد ٤٤، ص ٢٤٤-٢٨٨.
- عطوي، جوت عزت (٢٠٠٩م) الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، عمان - الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقل، أمل (٢٠٠٥م). تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المؤسسة الأردنية، عمان، الأردن.
- علاقي، مدني عبدالقادر (١٩٩٣م) الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف، والقرارات الإدارية)، ط٦، مكتبة دار زهران، جدة، المملكة العربية السعودية.
- العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٠م) "إدارة الإنتاج والعمليات / مدخل كمي" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلي، عبدالستار وقندلجي، عامر والعمرى، غسان (٢٠٠٦م) المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.
- العمارة، محمد حسين (٢٠١٢م) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. (٢٠٠٦م). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، حمدان بن احمد وعبدالجواد، نور الدين محمد (٢٠١٠) تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- الغريب، شبل بدران، وحسين، سلامة عبدالعظيم، والمليجي، رضا إبراهيم (٢٠٠٥م) الثقافة المدرسية، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤م). الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية.
- الفتلاوي، سهيلة محسن (٢٠٠٨م) "الجودة في التعليم" عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط (٢) دار المسيرة، عمان.
- القرشي، عبد الله فهد خلف. (٢٠١٣م). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالتة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- قطب، سمير عبد الحميد (٢٠٠٨م)، فلسفة التميز في التعليم الجامعي - نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية - مجلة مستقبل التربية العربي، مجلد ١٤، عدد ٥٠، ص ٩ - ٢٢٦.
- القفاص، إيمان (٢٠٠٣م) المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم، ورقة عمل، مؤتمر التعليم ضمير الوطن، القاهرة: جمعية المرأة والمجتمع.
- الكبسي، صلاح (٢٠٠٥م) إدارة المعرفة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اللوقان، محمد (١٤٢٢هـ). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية " تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالتة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

- مجيد، سوسن شاكر و الزيدات، محمد عواد (٢٠٠٨م) الجودة والاعتماد الاكاديمي  
مؤسسات التعليم العام والعالي (ط١) دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان
- المحبوب، عبدالرحمن إبراهيم (٢٠٠٠م). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة  
العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية عدد ٥٧، ص ١١٥ - ١٦٤.
- محجوب، بسمان فيصل (١٩٩٨) "مقترح مشروع وطني لمنح جائزة عراقية في النوعية" مجلة  
تنمية الرافدين، (٥٥)، ص ص ٦٣-٧٨.
- محمد، محمد عبدالحميد (٢٠٠٧م) رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير  
الإدارة المتميزة. المؤتمر السنوي الخامس عشر- تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي  
- مصر، ج١ ص ٦٢-٨٢.
- محمد، مصطفى عبد السميع (٢٠٠٦م) قضايا تربوية معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر  
والتوزيع.
- مرسي، نبيل حامد (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠١م) الإدارة المدرسية الحديثة . عالم- الكتب: القاهرة.
- مصطفى، صلاح عبدالحميد (٢٠٠٩م) الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، الرياض،  
المملكة العربية السعودية، دار المريخ
- مصطفى، يوسف عبد العطي (٢٠٠٢م) أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير  
المدرسة في مصر، مجلة التربية-مصر، السنة الخامسة، العدد ٧، ص ص ١٣٩ - ٢٠٢.
- المعاني، أحمد إسماعيل (٢٠٠٨م) اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية  
المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان  
العربية للدراسات العليا، عمان-الأردن.
- الغنام، نعيمة (٢٠١٠م)، فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية  
السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين، مجلد ٤،  
عدد ١٤، ص ٦٥-٧٧.
- ناصف، مرفت صالح. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠١٠م) رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس  
المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية - جامعة حلوان - مصر (٣)  
١٦، ص ١١-١٣٢.
- النبوي، أمين محمد (٢٠٠٦م) الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم قبل الجامعي في دول  
الإمارات العربية المتحدة. مجلة التربية . د.م (١٩) ١. ص ١٣٥-٢٠٧.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٤م). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار  
المريخ للنشر.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٨م) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط٢، عمان: دار الوراق.
- النصور، أسماء سالم (٢٠١٠م) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة  
تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نصر، سميحة حسين (٢٠٠٧م) دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية للمعلم،  
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- النعيمي، محمد عبد العال والزعبي، علي والزعبي، هيثم (٢٠١٠م). اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس  
تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية -الأردن،  
(٥٦) ٣٦٥-٤٠٥.
- النوح، عبد العزيز بن سالم (٢٠١٢م) دراسة تقييمية لجائزة التربية والتعليم بالمملكة العربية  
السعودية فئة مدير المدرسة المتميز، مجلة الثقافة والتنمية - مصر، السنة ١٢. العدد ٥٦. ص ص  
٥٠-١١١.
- الهوساوي، بدور بنت يوسف (٢٠١٠م) ثقافة التميز في الجامعات السعودية، دراسة استطلاعية لآراء  
بعض الإداريين والإداريات في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة  
الاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.



- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠م) القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم: اللجنة العلمية (١٤٣٠هـ). دليل معايير جائزة المدير المتميز لجائزة التربية والتعليم للتميز، الطبعة الأولى.
- وزارة التربية والتعليم: اللجنة العلمية (١٤٣٢هـ). دليل معايير الإدارة والمدرسة المتميزة لجائزة التربية والتعليم للتميز، الطبعة الثانية.
- وزارة التربية والتعليم: هيئة التحرير (٢٠١٠م). اللائحة التنظيمية لجائزة التربية والتعليم للتميز. مجلة التوثيق التربوي - السعودية، ع ٥٤، ص ص ٦٢ - ٦٧.
- وزارة التربية والتعليم: هيئة التحرير (٢٠١١م). مجلة المعرفة، استرجعت بتاريخ ٣١/١/٢٠١٥م موقع المجلة على الانترنت
- ويح، محمد عبد الرزاق (٢٠٠٣م). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة: ط١ - دار الفكر - عمان.
- ياسين، سعد (٢٠٠٥م). الادارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الادارة العامة.
- يوسف، بومدين (٢٠٠٧م) " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، (٥)١. ص ٢٧-٣٣.

#### • ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Briars, D., & Resnick, L. (2000). Standards, assessments--and what else? the essential elements of school improvement (Report 528). Retrieved 1/2/2015 <http://www.cse.ucla.edu/CRESST/Reports/TECH528.pdf>
- Cantu, Humberto. & Olivares, Silvia (2005) "TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference.
- Chiung-Yao Ho (2006) China's Higher Education Excellence in the Context of Globalization: The World-Class University Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Douglas, Thomas J. Judge, Jr, William Q. (2001) "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage the role of structural contro; and exploration", academy of management journal.
- Egan, M. (2003) 'Creating a knowledge bank', Strategic Human Resource Review, (2)2, pp. 30-34.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R.(2001) "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", Journal of Operations Manag.,(3)19, pp.269-85
- Kanji, Gopal K. ( 2002) "Measuring Business Excellence", Routledge,
- Natalya, Vatolkina, Tatiana, Salimova, Ludmila, Birukova, ( 2008) "Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education", Mordovian state university
- Parast, M.P. & Majid, N. (2006) "Comparative Analysis Of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria: AnEmpirical Study Of India", Mexico & U.S.

- Safakli, Eand San, O (2007) The Appropriateness of Principal, Teacher and Student Elements to TQM in Learning Environment: Case of Secondary School in Northern Cyprus, Journal of Transnational Management, 12 (3) (2007), pp. 39–52
- Shin, Dooyoung Kalinowski, Jon G. Abou El-Enein, Gaber (1998) "Critical Implementation Issues in Total Quality Management", A.M. Advanced Management Journal, (36)1, p22-41
- Teay, shawyun (2003) Education Excellence: An Integrated Performane Measurement and management Model ' Asaihl- Thailand Journal ,(2)6,p14-122.

• رابعاً: المواقع الإلكترونية:

- الدليل التعريفي (٢٠١٥) جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم على الموقع الاللكتروني تاريخ الدخول: [www.ha.ae/downloads/awardcriteria/award\\_criteria\\_01.pdf](http://www.ha.ae/downloads/awardcriteria/award_criteria_01.pdf) ٢٠١٥/٢/١
- الدليل التعريفي (٢٠١٥) جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم على الموقع الاللكتروني تاريخ الدخول: [www.ha.ae/downloads/awardcriteria/award\\_criteria\\_01.pdf](http://www.ha.ae/downloads/awardcriteria/award_criteria_01.pdf) ٢٠١٥/٢/١
- الموقع الإلكتروني لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز: تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١ [http://kingabdullah.jo/index.php/ar\\_JO/initiatives/view/id/66.html](http://kingabdullah.jo/index.php/ar_JO/initiatives/view/id/66.html)
- الموقع الإلكتروني لجائزة حمدان بن راشد آل مكتوم: تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١
- الموقع الإلكتروني لجائزة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم: تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١ <http://www.sheikhmohammed.co.ae>
- الموقع الإلكتروني لجائزة ويز للتعليم: تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١ <http://www.wise-qatar.org>
- الموقع الإلكتروني لجائزة وزارة التربية والتعليم للتميز: تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١ <http://www.tamayaz.org.sa>
- موقع الجائزة الأوروبية (٢٠١٠) تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١ ملف بعنوان [www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf](http://www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf)
- موقع جائزة بالدريج <http://www.baldrigeplus.cm/> تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١
- موقع جائزة دمنج [www.Deming.com](http://www.Deming.com) تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١
- الموقع الإلكتروني لجائزة خليفة التربوية (دولة الإمارات العربية المتحدة) تاريخ الدخول: [www.Khaward.ad](http://www.Khaward.ad) ٢٠١٥/٢/١
- الموقع الإلكتروني لجائزة يوم التميز (دولة قطر) تاريخ الدخول: ٢٠١٥/٢/١ [www.education.gov.qa](http://www.education.gov.qa)

