

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة

### التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري

د. عطا شفيق الزعبي

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية  
جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.

#### ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري، وتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من جميع أفراد المجتمع الكلي والبالغ (٤٥) مديراً ومديرة، بواقع (٢١) مديراً، و (٢٤) مديرة، وأعدت استبانة تكونت من (٢٠) فقرة توزعت على مجالات إدارة التميز وفق معايير أنموذج (EFQM)، وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع).

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) بلغ (٣.٨٨) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وتراوحت الأوساط الحسابية لمجالات الدراسة بين (٣.٧٩ - ٣.٩٧)، وكان ترتيب المجالات تبعاً لقيم أوساطها الحسابية على التوالي كما يلي: (الممارسات الإدارية، القيادة المتميزة، الخدمات المقدمة للمجتمع، والاستراتيجيات والسياسات)، حيث احتل مجال الممارسات الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٧) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثانية القيادة المتميزة بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثالثة الخدمات المقدمة للمجتمع بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الرابعة السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

الكلمات الدالة: إدارة التميز، أتمودج (EFQM)، مديرو المدارس الثانوية، لواء بني كنانة.

## **The Degree of the Excellence Management Practices in Light of the EFQM Model among the Principals of Secondary Schools at Bani Kanana Education Directorate**

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify the degree of the excellence management practices in light of the (EFQM) model among the principals of secondary schools in Bani Kanana education directorate, and to know whether there are statistically significant differences due to variables such as (gender, qualification and years of experience). In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive method based on collecting information from the sample of the study sample which consisted of all the members of the total community of (45) School Secondary Principle, (21) male, (24) female, a questionnaire was prepared consisting of (20) items spread on the dimensions of excellence management according to the EFQM for management excellence: leadership, policies and strategies, management practices, and community services.

The results of the study showed that the total arithmetic mean of the degree of the principals practices Excellence management according to the EFQM model was (3.88) and in a high level of estimation. the arithmetic averages for the management of excellence ranged between (3.79 - 3.97), the highest level of management was the average (3.97), and in a high Level of estimation . the second rank was the leadership in average (3.92) and in a high level of estimation, in the third rank was the services provided to the community at average (3.84) and in a high level of estimation, In the fourth rank was policies and strategies with an average of (3.79) and in a high level of estimation.

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha$  0.05) in the level of secondary school principals in Bani Kenana for the criteria of excellence management according to the study variables (gender, years of management experience, and scientific qualification).

**Keywords:** Excellence Management, EFQM Model, Secondary School Principals, Bani Kenana Brigade.

## المقدمة:

يعتبر مدير المدرسة أحد أهم عناصر نجاح العملية التربوية، فهو المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والتقويم للعملية التعليمية في المدرسة، وترجمة أهدافها إلى درجة ملموسة، وهو المسؤول أيضاً عن سير العملية الإدارية في المدرسة وحسن ممارستها، ويتفق التربويون من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال.

ولما كانت الإدارة المدرسية تقوم في جوهرها على التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، فإن اختلاف الممارسات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة تعكس الحاجة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية التي تواجهه أثناء قيامه بعمله، مما يتوجب عليه ممارسة الأداء الإداري المتميز، الذي يتحقق من خلال ممارسة النشاطات التربوية التنموية والتطويرية للمؤسسات التربوية المعاصرة في مجال التطوير الإداري (ناصر، ٢٠١١).

ويشير السعود (٢٠٠٩) إلى أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي المسؤول عن تسيير الأعمال الإدارية المختلفة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى، لذا أصبح واضحاً أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتنميتهم مهنيًا.

ويعتبر التميز الإداري لمدير المدرسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجنب مديري المدارس ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية، وتجعله مقبلاً نحو ممارسة مهارات إدارية تعتمد على التميز في الأداء من أجل تحسين أدائه الإداري والتعليمي، بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية من جميع جوانبها في المدرسة، فمدير المدرسة المتميز هو المدير الذي يستطيع تحديد أولويات العمل الإداري المدرسي، ويأخذ بعين الاعتبار مراعاة حاجات المعلمين والطلبة بشكل متوازن، بما يحقق التميز والإبداع،

ويستطيع القيام بمهام إدارية جديدة تساعد على خلق بيئة إدارية متميزة تعمل على تطوير العمل الإداري نوعاً وكماً من خلال ممارسة معايير التميز في الأداء (الغامدي، ٢٠١١).

كما تعد إدارة التميز حالة من حالات الإبداع المستدام التي تقدم توجهات مستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، وتزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت جميع مجالات الحياة، مما جعل الفكر الإداري مطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية، حيث أن السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدثة في مجال الإدارة، وأصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (Saada, 2016).

وقد ظهرت العديد من النماذج الإدارية التي تهدف إلى تحفيز المؤسسات التربوية نحو ممارسة إدارة التميز، وتعتمد هذه النماذج الإدارية مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به، والتي تسمح للمؤسسات التربوية عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي للوقوف على مختلف أوجه القصور أو الضعف في الأداء، وعادة ما تقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها المادية والمعنوية باختلاف مستويات الأداء المحققة (السكرانه، ٢٠١١).

ويعد أنموذج التميز (European Foundation For Quality Management) (EFQM) من أبرز النماذج المستخدمة في العمل الإداري، حيث يقوم هذا الأنموذج على قاعدة أساسية من قواعد الجودة الشاملة المستخدمة في فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، والذي أنشأ عام (١٩٨٨م)، ويرتبط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يقدمها الاتحاد ذاته، وتوضح فلسفة الأنموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء خدمة

للمستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المؤسسة الإدارية من العاملين ولأفراد المجتمع بشكل عام، ويتحقق ذلك من خلال الإدارة الواعية التي تعمل على صياغة وتوجيه السياسات، والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات الإدارية في المؤسسة (Kim, 2010).

وتظهر فعالية نموذج (EFQM) بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إداري، وما يتبعها من نمو متزايد لعنصر رئيس في الإدارة وهو التقييم الذاتي للمؤسسة، باعتبار أن هذا النموذج أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق ممارسة التميز الإداري، ومساعدتها في فهم القصور في الأداء والعمل على معالجته، كما يمكن ممارسة هذا النموذج في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلتها الإدارية، أو مجال عملها، وبالتالي، فقد أثبت أنموذج (EFQM) للتميز الإداري فعاليته في العمل الإداري من جوانبه المختلفة، لذا، أصبح يعد الأنموذج الأكثر شمولية وقبولاً في مجتمع المال والأعمال، والقائمين على تحسين الأداء الإداري المؤسسي، وذلك لتناوله جميع الجوانب للممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، وباعتباره يفترض أن النتائج المتميزة في قيمتها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من الممارسات التي تعتمد التميز في الأداء، وإن تحقيق مزيد من التميز في الأداء لا يتحقق إلا من خلال مواصلة الإبداع والابتكار لتحسين هذه الممارسات (loncica, 2012).

لذلك، لاقت إدارة التميز ومفاهيمها لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً تجسد ذلك في اهتمام الدراسات والأبحاث في مجالها، فقد أكدت دراسة كل من: (الشوا، ٢٠١٦؛ والعايدي، ٢٠١٢؛ وآل مزروع، ٢٠١٥). على استخدام الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز في العمل المؤسسي، وأوصت بممارسته في العمل الإداري.

ونظراً لأهمية الدور الإداري والتربوي الذي يقوم به مدير المدرسة، مما يتوجب عليه ممارسة مهارات إدارية تقوم على التميز في الأداء، وجدت الباحثة أن إدارة التميز من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي يتوجب على مدير المدرسة ممارستها للارتقاء بعمله الإداري والتربوي، مما أثار هذا الموضوع اهتمامها للبحث فيه، وذلك من أجل

التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة.

#### مشكلة الدراسة:

كي يتمكن مدير المدرسة من ممارسة دوره الإداري الذي يتناسب مع التغير السريع الحاصل في العمل الإداري، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، عليه ممارسة أنماط إدارية تؤدي إلى التميز في الأداء، حيث أن النمط الإداري في بيئة العمل يفرض أنواعاً معينة من المرؤوسين، لذلك فإن المدير الذي يملك قدراً معيناً للإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط الإداري، وخاصة إدارة التميز التي تتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع والتميز من خلال فتح قنوات التطور والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة في مختلف مجالات الحياة.

وقد أكدت نتائج دراسة كل من: (السعود، ٢٠٠٩؛ والغامدي، ٢٠١١؛ والداهش، ٢٠١٥؛ وسعاده (Saada, 2016)). أهمية ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز، على اعتباره نمطاً إدارياً ملائماً للقيادة، نظراً لما يشتمل عليه من أبعاد وخصائص ومهام إدارية تمكن مدير المدرسة من التغيير بنجاح، والتحول إلى وضع جديد يلي الطموحات والمتطلبات الجديدة للعملية التربوية، ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية. وبالرغم من الجهود المستمرة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في الأردن بهدف تعزيز كفايات إدارة التميز لدى مديري المدارس، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة التدريبية المختلفة، إلا أن هناك تباين بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، ومن استمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية تقليدية بعيدة عن التميز، مما تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها. وفي ضوء ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM)؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) تبعاً

لمتغيرات الدراسة ( الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تعرف درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة.

٢- تعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تبعاً لمتغيرات ( الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

**أهمية الدراسة:**

الأهمية العلمية: وتتمثل في:

- تناولها البحث في واقع ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة في الأردن، وهي محاولة لمعالجة موضوع إداري يؤثر في أداء مديري المدارس ويساعدهم على ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين في الأداء الإداري.

- تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة التربوية في مجال الإدارة المدرسية الحديثة المتمثلة بإدارة التميز وفق أنموذج (EFQM).

**الأهمية العملية (التطبيقية):**

- تضيف هذه الدراسة بعداً جديداً للبحث في تنمية إدارة التميز لدى مديري المدارس، خاصة وأن الدراسات التي تناولت درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس في الأردن ما زالت قليلة.

- تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس في ممارسة دورهم الإداري والضمي، وذلك من خلال تطبيقهم لمعايير إدارة التميز وفق الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز.
- لفت انتباه القائمين على تطوير العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن نحو الاهتمام بممارسة معايير إدارة التميز في المدارس، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تقود إلى التميز في أداء مديري المدارس.

#### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

١- **ممارسة:** الاستخدام الفعلي لمعايير إدارة التميز من قبل مديري مدارس لواء بني كنانة، والتي تشمل: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة المجتمع) (السعود، ٢٠٠٩، ص ٢٥٢).

وتعرف إجرائياً: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في مقياس إدارة التميز المعد لهذا الغرض.

٢- **مديرو المدارس الثانوية:** المسؤولون الأساسيون أمام مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة عن كل ما يجري داخل مدارسهم من تسيير للعمل الإداري والتعليمي والاجتماعي والإبداعي، وهم المرجعية الأولى في مدارسهم لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور.

٣- **إدارة التميز:** القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها (Suhaimi, 2016).

وعرفها سعاده (Saada, 2016, p 231) بالقدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات كافة أصحاب المصلحة.



وتعرف إجرائياً: الدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة التميز التي يمكن لمديري المدارس الحصول عليها وفق معايير أنموذج (EFQM)، وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع).

٤- أنموذج (EFQM): هو الأنموذج الأوروبي للتميز، الذي يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتتلور فلسفته في أن التميز في الأداء خدمة للمستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المؤسسة من العاملين وغيرهم، والمجتمع بأسره، ويتحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة للمؤسسة (Loncica, 2012, P 122).

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- ١- حدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لإدارة التميز وفق أنموذج (EFQM).
  - ٢- حدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠١٨م).
  - ٣- حدود مكانية: المدارس الثانوية في لواء بني كنانة.
  - ٤- حدود بشرية: مديرو ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة والبالغ عددهم حوالي (٤٥) مديراً ومديرة.
- الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### الإطار النظري

مفهوم التميز: حظي مفهوم التميز في الآونة الأخيرة باهتمام الكتاب والباحثين على نطاق واسع، وتباينت وجهات نظرهم حول مفهوم التميز، وعرف بأنه: " سعي المنظمات إلى استغلال الفرصة الحاسمة إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضع الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (النسور، ٢٠١٥، ص ٤٩).

وهو: " تفاعل مزيج من الحوافز والقيم والأنشطة الذي يؤدي إلى الانجازات البارزة، بل يكاد أن يكون هو الحافز وقوة الدفع إلى التنمية والتطور, Stok (2015,p 117). كما أنه:"الامتياز في الاستراتيجيات، والممارسات التجارية، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه، بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة تدعم الرحلة الصعبة نحو التميز, Abdallah (2013,P 132).

وعرف على أنه " أعلى مستوى من مستويات الأداء، يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين والتي تضمن التحسين والتطوير المستمر لهم لغرض تحقيق المكانة المناسبة للعاملين" (المشهداني، ٢٠١٥، ص ٦٧). ومن خلال ما تقدم يتبين إن مفهوم التميز هو فعل ونشاط كل شخص يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء عن طريق التفاعل مع البيئة والتناسق والتكامل بين عناصر الإدارة وحسن استخدام الموارد التنظيمية.

### **متطلبات تحقيق إدارة التميز**

#### **نماذج إدارة التميز**

تعتبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل منها درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات الاستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء ( شوقي، ٢٠١٣، ص ٨). وتساهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المنظمات.

وبهذا فإن تطبيق معايير نماذج التميز من شأنها توفير منهجيات عمل وآلياته لقياس نتائج الأداء وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج بل تكاد إن تكون مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل والوسائل المستخدمة وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين، والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المنظمي. ومن بين العدد الكبير من هذه النماذج فقد أخذت ستة منها شهرة أوسع وحققت استخدام أكبر من قبل المنظمات، ومن أبرز هذه النماذج النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) الذي بالمدى الأوسع انتشاراً من بقية النماذج الأخرى، لذا سيتناول هذا البحث بالشرح والتوضيح المختصر النموذج الأوروبي للتميز وذلك لاعتماده لمعاييرته في التقييم.

### النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

يعد هذا النموذج من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر حيث يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز، وقد نتج هذا النموذج من فعاليات الاتحاد الأوروبي، إذ تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة في عام ١٩٨٨ بعضوية سبع دول أوروبية لتحفيز المنظمات في أوروبا لتحقيق رضا الزبون وجعل إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأول للوصول التنافسية العالمية (Miguel, ٢٠١٠, P 260).

وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في عام (١٩٩٩) باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها وتضم أعضاء لأكثر من (٧٠٠) منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم (عبد الوهاب، ٢٠١٦).

### معايير النموذج الأوروبي

يتضمن النموذج (٩) معايير رئيسية و (٣٢) معياراً فرعياً، واعتمدت الدراسة الحالية المعايير التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التربوية، وهي الآتية (Loncica, 2012, P (145):

**أولاً: القيادة:** عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المنظمة ككل، والقادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة ، وتطوير القيم، النظم المنظمية، ويضم هذا المعيار على (٦) معايير فرعية و (٣٩) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (١٠٪)، أي ما يعادل (١٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة. **ثانياً: السياسة والاستراتيجيات:** تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات ، والأهداف طويلة المدى، إذ إن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، يتضمن هذا المعيار (٤) معايير فرعية، و (٢٣) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (١٠٪)، أي ما يعادل (١٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة.

**ثالثاً: الموارد البشرية:** تعبر الموارد البشرية في أي منظمة عن أهم موجوداتها وأثمنها حيث إن من خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة ، كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف يحتوي هذا المعيار على (٦) معايير فرعية، و (٣٥) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (١٠٪)، أي ما يعادل (١٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة.

**رابعاً: الشراكة والموارد:** تخطط المنظمات المتميزة وتعمل على إدارة الشراكات من أجل تعزيز السياسة والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، ومن خلال عمليات إدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة، ويضم هذا المعيار (٥) معايير فرعية و (٢٧) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (١٠٪)، أي ما يعادل (١٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة.

**خامساً: العمليات:** تصمم المنظمات المتميزة وتدير وتحسن العمليات من أجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى ، يحتوي هذا المعيار على (٤) معايير فرعية و (٢٧) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (١٠٪)، أي ما يعادل (١٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة.

## سادساً: النتائج

- أ- نتائج المتعاملين: ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين و خمسة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي ١٥%، أي ما يعادل (١٥٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة، ونتائج المتعاملين نوعان: الانطباعات : وتشير إلى مقاييس رأي المتعاملين، ومؤشرات أداء المنظمة الفعلي تجاه المتعاملين.
- ب- ويحتوي هذا المعيار عنصرين ، فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية ، ويبلغ وزنها النسبي (١٠%)، أي ما يعادل (١٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة. ونتائج الموارد البشرية نوعان: الانطباعات : وتشير إلى مقاييس رأي الملاكات العاملة، و مؤشرات أداء الملاكات العاملة الفعلي.
- ج- نتائج المجتمع: يضم هذا المعيار عنصرين فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٠% أي ما يعادل (١٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة، ونتائج المجتمع نوعان: الانطباعات : وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع، ومؤشرات أداء المنظمة الفعلي تجاه المجتمع.
- د- نتائج الأداء المنظمي: ويحتوي هذا المعيار على عنصرين فضلاً عن ستة أنشطة فرعية ويعد أهم معيار كونه يعد مؤشراً للأداء المنظمي بشكل كامل والتي تهدف عادة المنظمة تحقيقها بحسب خططها، يبلغ وزنها النسبي (١٥%)، أي ما يعادل (١٥٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة.
- وتصنف المنظمات وفق سلم التميز للنموذج الأوربي على وفق الآتي (Garad,2012, p13):
- ملتزمون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين ( ٢٠٠ - ٣٩٩ ) نقطة.
  - معروفون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين ( ٤٠٠ - ٥٩٩ ) نقطة.
  - التميز العالمي وتحصل المنظمات ما بين ( ٦٠٠ - ١٠٠٠ ) نقطة.

### الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس، ومن أبرزها:

دراسة ناصف ( ٢٠١١ ) التي هدفت إلى الكشف عن درجة التميز في المدارس الثانوية بمحافظة بنها، ومن ثم الخروج برؤية مستقبلية مقترحة لتطوير إدارة التميز في المدارس المصرية، استخدم الباحث استبانة تكونت من (٤٠) فقرة توزعت على معايير التميز الأوروبي على عينة بلغت ( ٢٥٠ ) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة التميز في المدارس المصرية وفق معايير الأنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجال رسم السياسات والخطط الاستراتيجية المستقبلية، وبدرجة مرتفعة على مجال الممارسات الإدارية، والقيادة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى أنموذج مقترح لتطوير إدارة التميز في المدارس المصرية، واستخدم الأنموذج معايير التميز التي استخدمها الأنموذج الأوروبي للتميز.

وأجرى الدجني (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٥٠) فقرة توزعت على معايير الأنموذج للتميز في الإدارة، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ( ١٧٨ ) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات الإدارية لإدارة التميز وفق معايير الأنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي السياسات والاستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بالجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة سهمود (٢٠١٣) إلى الكشف عن درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الأنموذج الأوروبي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة اشتملت على معايير التميز الأوروبي على عينة بلغت ( ١١٦ ) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى وفق معايير الأنموذج الأوربي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي العمليات الإدارية، والسياسات والاستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية والجنس.

أجرى يونس (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهما. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتين: الأولى لقياس درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث لإدارة التميز، والثانية لقياس درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث للثقافة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة في استبانة إدارة التميز على مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات وإدارة المعرفة والمعلومات) تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح المعلمات "الإناث"، في حين لا توجد فروق في مجال (الموارد البشرية والمادية) تبعاً لمتغير الجنس، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات معلمي وكالة الغوث على جميع مجالات استبانة إدارة التميز تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على استبانة إدارة التميز في مجالات (القيادة، الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات، وإدارة المعرفة والمعلومات) لصالح البكالوريوس، في حين لا توجد فروق على مجال (السياسات والاستراتيجيات)، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي دراسة قامت بها الشوا (٢٠١٦) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي، ولتحقيق

أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٥٨) فقرة توزعت على معايير الأنموذج للتميز في الإدارة، على عينة الدراسة البالغة ( ٤٧٦ ) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير الأنموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجالي القيادة والعمليات الإدارية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز تعزى إلى متغيري الجنس والموقع التعليمي، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغير تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ولصالح سنوات الخبرة ١٥ سنة فأعلى، ولمؤهل درجة البكالوريوس.

وهدفت دراسة سعادته (Saada, 2016) تعرف مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٣٠) فقرة توزعت على أبعاد معيار القيادة على عينة الدراسة البالغة ( ٤٥ ) فرداً من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقاً للنموذج الأوربي متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس والموقع الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح سنوات الخبرة (٥) سنوات فأكثر.

وبعد استعراض ما تقدم من دراسات، يتضح أنها تنوعت من حيث تناولها لمجالات التميز الإداري في المؤسسات المختلفة، فقد حاولت دراسة الشوا (٢٠١٦) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي، وأما دراسة الدجني (٢٠١٣) هدفت التعرف إلى درجة الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي، وأما دراسة سهمود



(٢٠١٣) هدفت إلى الكشف عن درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الأنموذج الأوروبي، فيما سعت دراسة ناصف (٢٠١٠) إلى تقديم رؤية مقترحة لإدارة التميز في المدارس المصرية.

وتتفق هذه الدراسة مع تلك الدراسات في تناولها لمفهوم التميز الإداري، إلا أنها ستتميز عن غيرها بمحاولتها تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لإدارة التميز وفق معايير أنموذج (EFQM)، مما يعطي الدراسة نوعاً من التفرد مقارنة بالبحوث والدراسات الأخرى، إلا أن الباحثة استفادت من الدراسات والأدبيات والأدوات السابقة في الوصول إلى تحديد خطة الدراسة ومنهجها، واختيار أدواتها الدراسية وأساليب المعالجة الإحصائية.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (التل وآخرون، ٢٠٠٥، ٤٢).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للعام الدراسي ٢٠١٨م، والبالغ (٤٥) مديراً ومديرة.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة والبالغ عددها (٤٥) فرداً، منها (٢٤) مديرة، و (٢١) مديراً، و (٣١) مديراً ومديرة من مؤهل البكالوريوس، و (١٤) دراسات عليا، و (٣١) مديراً ومديرة من ذوي الخبرة

الإدارية ( أقل من ٥ سنوات، و (١٤) مديراً ومديرة من ذوي الخبرة الإدارية ( ٥ سنوات فأكثر).

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة أداة الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت بصورتها الأولية من (٢٢) فقرة أمام كل فقرة خمسة بدائل للإجابة، وهي بدرجة: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، متدنية، متدنية جداً). وبعد عرض الأداة على لجنة تكونت من (٨) محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية من الجامعات الأردنية لإبداء الرأي حول مدى انتماء الفقرات لمجالاتها ووضوحها اللغوي والأخذ بملاحظاتهم، تكونت الأداة بصورتها النهائية من (٢٠) فقرة توزعت على أبعاد إدارة التميز وفق معايير أنموذج (EFQM) للتميز الإداري، وهي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة المجتمع).

### طريقة تقدير الدرجات:

تم تقدير الإجابة من خلال خمسة تقديرات بالتدرج التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، متدنية، متدنية جداً). حيث تأخذ (بدرجة مرتفعة جداً (٥) درجات، ومرتفعة (٤) درجات، ومتوسطة (٣) درجات، وقليلة (٢) درجة، وقليلة جداً (١) درجة، وقيمت التقديرات بطريقة موجبة لجميع فقرات الاستبانة، واعتمدت الدراسة المقياس التصنيفي التالي لوصف مستوى قيم المتوسطات الحسابية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (٢.٣٣) مستوى متدن.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي أو أكبر من (٢.٣٣) وأقل من (٣.٦٧) مستوى متوسط.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (٣,٦٧) مستوى مرتفع. وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم ما يلي :

### صدق أداة الدراسة :

#### أ- صدق المحتوى (الظاهري)

تم التحقق من صدق المحتوى للمقياس من خلال عرضه على مجموعة المحكمين البالغ عددهم (٨) من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، حيث طُلب إليهم إبداء الرأي في مدى ملاءمة كل فقرة لقياس معايير إدارة التميز التي تعبر عنها الفقرة. كما طُلب إليهم تحديد قدرة فقرات المقياس على قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لإدارة التميز، ومدى انتماء الفقرة للمجال الواردة فيه، ومدى شمولية الفقرات، بالإضافة إلى وضوحها اللغوي، وتم الأخذ بأراء المحكمين وإجراء التعديلات الضرورية، التي تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات المقياس، وتكونت الأداة بعد التحكيم من (٢٠) فقرة، موزعة على المجالات الأربعة لمعايير إدارة التميز.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي

لغايات التأكد من صدق الاتساق الداخلي تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس المجال الواردة فيه. ويبين الجدول (١) قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بُعد من أبعاد الأداة.

جدول (١):

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياس إدارة، مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه

الخدمات المقدمة المجتمع		الممارسات الإدارية		السياسات والاستراتيجيات		القيادة المتميزة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠,٨١٠	١٦	**٠,٨١٠	١١	**٠,٧٣٣	٦	**٠,٨٣٠	١
**٠,٧١٠	١٧	**٠,٨٣٠	١٢	**٠,٧٥٥	٧	**٠,٨٤٠	٢
**٠,٧١٥	١٨	**٠,٧٢٥	١٣	**٠,٨٤٤	٨	**٠,٨٢٠	٣
**٠,٧٢٠	١٩	**٠,٧٣٣	١٤	**٠,٨٤٠	٩	**٠,٨٣٠	٤
**٠,٨٤٠	٢٠	**٠,٧٢٨	١٥	**٠,٨١٠	١٠	**٠,٨٤٢	٥

❖ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ).

يتضح من الجدول (١) أن هناك اتساق داخلي بين فقرات مقياس إدارة التميز مع

الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه .

٢- ثبات مقياس إدارة التميز

تم التحقق من ثبات المقياس وأبعاده المختلفة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

"Cronbach's alpha"، من خلال الممارسة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٨)

مديرين، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢) نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

إدارة التميز		
البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا
القيادة المتميزة	٥	٠,٨٨٠
السياسات والاستراتيجيات	٥	٠,٨٧٨
الممارسات الإدارية	٥	٠,٨٩٠
الخدمات المقدمة للمجتمع	٥	٠,٨٨٨
الكلية	٢٠	٠,٨٨٢

يتضح من الجدول (٢) أن مجالات المقياس ككل تتمتع بقيمة اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت الدرجة الكلية (٠,٨٨٢)، وتراوحت قيم الثبات لمجالات إدارة التميز ما بين (٠,٨٧٨ - ٠,٨٩٠)، وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

### المعالجات الإحصائية:

تم معالجة بيانات الدراسة عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "SPSS" باستخدام الحاسوب، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- ١- المتوسطات الحسابية: لحساب متوسط درجات تقديرات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.
- ٢- الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى تشتت درجات تقديرات أفراد الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.
- ٣- اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التميز الإداري تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### عرض وتحليل النتائج:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM). وبعد جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً، يتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء سؤالي الدراسة، على النحو الآتي:

**عرض نتائج السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمجالات إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM)؟

د. عطف شفيق الرحبي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز

الجدول ٣ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات إدارة التميز

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
١	مرتفعة	٠,٦٦	٤,١٠	الممارسات الإدارية
٢	مرتفعة	٠,٧٥	٣,٩٥	القيادة المتميزة
٣	مرتفعة	٠,٧٩	٣,٨٥	خدمة المجتمع
٤	مرتفعة	٠,٨٥	٣,٧٥	السياسات والاسراتيجيات
	مرتفعة	٠,٨٦	٣,٩١	الكلية

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء بني كنانة بلغ (٣,٩١) وبدرجة مرتفعة من التقدير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة التميز ما بين (٤,١٠ - ٣,٧٥)، وجاء مجال الممارسات الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثانية مجال القيادة بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٧٥) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثالثة مجال خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الرابعة مجال السياسات والاسراتيجيات بمتوسط (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات (٣,٩١) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

وللكشف عن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية للواء بني كنانة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات كل مجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب مستوى ممارستها، وعلى النحو الآتي:

## المجال الأول: القيادة المتميزة:

جدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة على المجال الأول: القيادة المتميزة

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
١	مرتفعة	٠,٦٦١	4.05	أوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين.	1
٢	مرتفعة	٠,٥٣٩	4.02	أعمل على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها التربوية.	2
٣	مرتفعة	٠,٧١١	3.86	أطور نظم الإدارة داخل المدرسة.	3
٤	مرتفعة	٠,٧٣٦	3.85	أراجع نظم القيادة المدرسية بشكل مستمر.	4
٥	مرتفعة	٠,٧٧٩	3.80	أدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة.	5
المتوسط العام = ٣.٩٢ مرتفعة					

يتضح من الجدول (٤) والخاص بدرجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التميز، أن جميع الفقرات جاءت في درجة ممارسة (مرتفعة) وتراوحت متوسطات الفقرات بين (٣.٨٠ - ٤.٠٥). واحتلت الفقرة (١) المرتبة الأولى " أوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين"، واحتلت الفقرة " أعمل على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها التربوية". المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة " أطور نظم الإدارة داخل المدرسة." في المرتبة الثالثة تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة " أدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة". ومن الملاحظ أن جميع فقرات بعد القيادة المتميزة جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة يدركون تماماً أن وصولهم للقيادة المتميزة لن يتم إلا بالاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة

د. عطف شفيق الرحيبي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لبعاد إدارة التميز

المدرسة، وتحقيق القيم الأساسية داخلها، والعمل على تطوير النظام الإداري، وتفاعلهم الإيجابي مع المستفيدين، وكذلك نشر ثقافة ودعم سياسات التميز في الأداء وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يشجع على التواصل في عملية صناعة القرارات، وبذلك فيمكن القول بأنه متميز في أدائه كقائد مدرسي على كفاءة عالية من التمييز في قيادته للمدرسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشوا (٢٠١٦) التي تؤكد على أهمية ممارسة متطلبات التميز الإداري، كما اتفقت مع دراسة يونس (٢٠١٦) التي تؤكد على جودة أداء القيادة المدرسية في قيادة المدرسة.

### المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات:

جدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة على المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
١	أنشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التطوير والتحديث المستمر.	٣,٩٠	٠,٨٢٣	مرتفعة	١
٢	أضح الخطط والسياسات المستندة إلى النظرة الاستشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة.	٣,٨٥	٠,٨٦٠	مرتفعة	٥
٣	أوضح الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة للأداء المدرسي.	٣,٨٠	٠,٨٤٨	مرتفعة	٣
٤	أحدد آليات للتحقق من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع احتياجات المستفيدين (الطلاب).	٣,٧٥	٠,٦٦٨	مرتفعة	٢
٥	استثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية.	٣,٦٥	٠,٩٤٧	مرتفعة	٦
المتوسط العام = ٣,٧٩ مرتفعة					



يتضح من الجدول (٥) والخاص بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لسياسات واستراتيجيات إدارة التميز أن جميع الفقرات جاءت في درجة ممارسة مرتفعة، وتراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٣,٦٥ - ٣,٩٠). وجاءت الفقرة (٦) " أنشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التطوير والتحديث المستمر" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة من التقدير، بينما جاءت الفقرة (١٠) " استثمار الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية" بدرجة مرتفعة من التقدير.

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة على وعي بالدور القيادي في تحقيق التميز الإداري في نشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة، ووضع الخطط والسياسات المستندة إلى رؤية استشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة، مع وجود آليات للتنفيذ وتحقيق الاتساق مع رؤية ورسالة المدرسة تلبية حاجات المجتمع والمستفيدين، هذا بالإضافة إلى حثهم للعاملين للقيام بالأنشطة التي تسهم في تحقيق إدارة التميز داخل المدرسة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة يونس (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلميها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشوا (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير الأنموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجالي القيادة والممارسات الإدارية، ومع نتائج دراسة الدجني (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف على درجة الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي،

د. عطف شفيق الرحيبي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لعايير إدارة التميز

وأظهرت الدراسة أن درجة الأداء المؤسسي لإدارة التميز وفق معايير الأنموذج الأوربي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على بعد السياسات والاستراتيجيات.

### المجال الثالث: الممارسات الإدارية:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد العينة على مجال الممارسات الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
١	أتبنى مفهوم الإدارة التربوية المتميزة وأعمل بمضمونها.	٤,١٥	٠,٦٥	مرتفعة	١
٢	أوظف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	٤,٠٠	٠,٧٦	مرتفعة	٢
٣	أطور آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.	٣,٩٥	١,١٠	مرتفعة	٣
٤	أتحلى بمهارات القيادة التربوية المتميزة.	٣,٨٨	١,٠٥	مرتفعة	٤
٥	أدير مشكلات المدرسة وفق أسس علمية.	٣,٨٥	١,٠٥	مرتفعة	٥
المتوسط العام = ٣,٩٧ مرتفعة جداً					

يتضح من الجدول (٦) والخاص بدرجة الممارسة الإدارية لإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة أن جميع فقرات بعد الممارسات الإدارية لإدارة التميز جاءت بدرجة مرتفعة من التقدير، وتراوحت أوساطها بين ( ٣,٨٥ - ٤,١٥ )، وجاءت الفقرة (١١) " أتبنى مفهوم الإدارة التربوية المتميزة وأعمل بمضمونها" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (١٥) " أدير مشكلات المدرسة وفق أسس علمية" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة من التقدير.

وربما يرجع مجيء فقرات بعد الممارسات الإدارية في إدارة التميز بدرجة مرتفعة يعود إلى إدراك مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لأهمية ممارسة الكفايات

الإدارية المناسبة لتحقيق التميز في الأداء الإداري، وربما يعود كذلك إلى خبراتهم الإدارية التي ساعدت على تحسين مستوى ممارستهم الإدارية المتميزة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة يونس (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلميهما، التي أظهرت أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، عل جميع أبعاد التميز الإداري. وتختلف مع نتائج دراسة سهمود (٢٠١٣) إلى الكشف عن درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الأنموذج الأوروبي، التي أظهرت أن درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى وفق معايير الأنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجال الممارسات الإدارية، ومع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف على درجة الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي، حيث أظهرت أن درجة الممارسات الإدارية لإدارة التميز وفق معايير الأنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي السياسات والاستراتيجيات.

#### المجال الرابع: الخدمات المقدمة للمجتمع:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة على مجال الخدمات المقدمة للمجتمع

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ر
١	مرتفعة	٠,٦٧٥	٤,٠٠	أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	١
٣	مرتفعة	٠,٧١٨	٣,٩٠	أحدد قيادة أساليب وإجراءات العلاقات مع المؤسسات المحلية.	٢
٢	مرتفعة	٠,٧٦٥	٣,٨٢	أطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٣
٤	مرتفعة	١,٢٤٠	٣,٧٨	أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	٤

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
٥	مرتفعة	١,٢٤٤	٣,٧٢	أشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد سياسات وإستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية.	٥
<b>المتوسط العام = ٣,٨٤ مرتفعة</b>					

يتضح من الجدول (٧) والخاص بدرجة الخدمات التي تقدمها المدارس للمجتمع لتحقيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة من التقدير، وتراوحت أوساطها بين (٣,٧٢ - ٤,٠٠)، وجاءت الفقرة (١٦) " أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (٢٠) " أشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد سياسات وإستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية." بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة من التقدير.

وربما يرجع مجيء فقرات بعد الخدمات التي توفرها المدارس للمجتمع بدرجة مرتفعة يعود إلى وعي مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لأهمية التعاون مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وربما يعود كذلك إلى معرفتهم بطبيعة المجتمع وحاجاته، وفي ضوء ذلك عملت المدارس على التفاعل مع المجتمع المحلي، وتقديم الخدمات التربوية والاجتماعية والوطنية التي يحتاج إليها المجتمع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة يونس (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلميها، التي أظهرت أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، عل جميع مجالات التميز

الإداري.

وتختلف مع نتائج دراسة سهمود (٢٠١٣) إلى الكشف عن درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الأنموذج الأوروبي، التي أظهرت أن درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى وفق معايير الأنموذج الأوربي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجال الممارسات الإدارية، ومع دراسة الشوا (٢٠١٦) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير الأنموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع أبعاد إدارة التميز.

عرض ومناقشة إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

#### الفروق وفق متغير الجنس:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تبعاً لمتغير الجنس، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨) نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق

أنموذج (EFQM) وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
القيادة المتميزة	ذكر	٢١	٤٠,٧٣٨١	٤,٠٧٢٨٧	٠,١٦٠-	٠,٨٧٣ غير دالة
	أنثى	٢٤	٤٠,٨٩٤٧	٤,٦٦٠٣٠		
السياسات والاسراتيجيات	ذكر	٢١	٢٦,١٩٠٥	٤,٣٠٦٧٦	٠,٨٢١	٠,٤١٤ غير دالة
	أنثى	٢٤	٢٥,٤٢١١	٤,٠٤٤٥٦		
الممارسات الإدارية	ذكر	٢١	٣٤,٣٨١٠	٥,٣٥٩٩٨	٠,٥٠٩-	٠,٦١٢ غير دالة
	أنثى	٢٤	٣٤,٩٧٣٧	٥,٠١٠٧٣		

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
الخدمات المقدمة للمجتمع	ذكر	٢١	٣١,٠٧١٤	٣,٦٣٨٥٠	٠,٨٨١-	٠,٣٨١
	أنثى	٢٤	٣٠,٢٨٩٥	٤,٢٩٢٧٢		غير دالة

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي لا توجد دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد العينة. أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تُعزى إلى متغير الجنس.

وربما يرجع ذلك إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة من مديرين ومديرات وفقاً (للجنس) في الأبعاد الأربعة لإدارة التميز الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بالجنس. ومع دراسة سهمود (٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف مع نتائج دراسة يونس (٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة في استبانة إدارة التميز على مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات وإدارة المعرفة والمعلومات) تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح المعلمات "الإناث".

#### الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية

التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء بني كنانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩) نتائج اختبار "ت" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
القيادة المتميزة	أقل من ٥ سنوات	٣١	٤٠,٠٠٠	٥,١٥٠١٣	١,٨٣٤-	٠,٠٧٠ غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	١٤	٤١,٧٥٦٨	٢,٩٢٨٨٤		
السياسات والاستراتيجيات	أقل من ٥ سنوات	٣١	٢٥,٨١٤٠	٤,٤٥٢١٦	٠,٠٢٥-	٠,٩٨٠ غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	١٤	٢٥,٨٣٧٨	٣,٨٩٠٩٧		
الممارسات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	٣١	٣٤,١٦٢٨	٦,٠٧٨٥٧	٠,٩٣١-	٠,٣٥٥ غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	١٤	٣٥,٢٤٣٢	٣,٨٦٨٧٢		
الخدمات المقدمة للمجتمع	أقل من ٥ سنوات	٣١	٣٠,١٣٩٥	٤,٤٩٦٤٦	١,٣٧٣-	٠,١٧٤ غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	١٤	٣١,٣٥١٤	٣,١٥٥٣٩		

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة الإدارية ليس له تأثير دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة تعزى إلى (سنوات الخبرة الإدارية) في الأبعاد الأربعة لإدارة التميز، ويعزو الباحث ذلك الاتفاق بين أفراد العينة من مديريين ومديرات في لواء بني كنانة حيث يمثل الخبرة فيه عنصراً مهماً في تحقيق إدارة التميز الإداري في المدرسة بغض النظر عن الخبرة الإدارية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة سهمود (٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير

سنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة يونس (٢٠١٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات معلمي وكالة الغوث على جميع مجالات استبانة إدارة التميز تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

في حين تختلف مع نتائج دراسة الشوا (٢٠١٦) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة الإدارية ولصالح سنوات الخبرة ١٥ سنة فأعلى.

#### الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (كروسكالواليس) والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول (٨): نتائج اختبار (كروسكالواليس) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل	العينة	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
القيادة المتميزة	بكالوريوس	٣١	٣٨,٣٩	٢,٥٤٢	٠,٢٨١ غير دالة
	دراسات عليا	١٤	٤٦,٣٦		
السياسات والاسراتيجيات	بكالوريوس	٣١	٣٧,٣٩	٢,٩٩٣	٠,٢٢٤ غير دالة
	دراسات عليا	١٤	٤٧,١٠		
الممارسات الإدارية	بكالوريوس	٣١	٣٩,٢١	٢,٥٤٢	٠,٢٨١ غير دالة
	دراسات عليا	١٤	٤٥,٧٠		
الخدمات المقدمة للمجتمع	بكالوريوس	٣١	٤٠,٣٢	٠,٠٧٨	٠,٩٦٢ غير دالة
	دراسات عليا	١٤	٤١,٣٦		



يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق المؤهل العلمي.

وهذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً: (للمؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا) ويعزو الباحث ذلك إلى الاتفاق بين أفراد العينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وما لديهم من خبرات جعلت استجاباتهم لا توجد بينهم فروق، وخلصت الدراسة إلى أن نتائج هذه النتائج تتفق مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة سهمود (٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى المؤهل العلمي. ومع دراسة يونس (٢٠١٦) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتختلف مع دراسة الشوا (٢٠١٦) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ولصالح سنوات الخبرة ١٥ سنة فأعلى، ومؤهل درجة البكالوريوس.

#### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- الارتقاء بمستوى تطبيق معايير التميز الإداري وفق أنموذج (EFQM) لدي مديري المدارس الثانوية في الأردن.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات وورش تدريبية وتأهيل لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على معايير إدارة التميز الإداري.
- إجراء دراسات مشابهة على مديري المدارس الأساسية.
- إجراء دراسات مشابهة على مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم.

### المراجع:

- (١) آل مزروع، بدر (٢٠١٥). بناء أنموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- (٢) الدجني، إياد علي. (٢٠١٣). درجة الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٣) الدهش، مها محمد. (٢٠١٥). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميه، الرياض.
- (٤) السعود، راتب. (٢٠٠٩). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. ط١، عمان: دار الفكر.
- (٥) السكارنه، بلال (٢٠١١). الإبداع الإداري. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (٦) سهمود، إيهاب (٢٠١٣). درجة إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الأنموذج الأوروبي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- (٧) الشوا، عفت ياسر (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٨) شوقي، قبطان (٢٠١٣). إدارة التميز في عصر العولمة والمنافسة. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (٩) العايدي، حاتم (٢٠١٢). أنموذج (EFQM) لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٠) عبد الوهاب، ناديا (٢٠١٦). استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي على مستشفى النعمان في بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ٨(٨)، ٢٣٦ - ٢٥٣.

١١) الغامدي، تركي بن جمعان. (٢٠١١). متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

١٢) المشهداني، آمنة (٢٠١٥). رأس المال البشري وتعزيز ثقافة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

١٣) ناصف، ميرفت (٢٠١١). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٦(٣)، ١١١ - ١٣٢.

١٤) النسور، سالم (٢٠١٥). أثر خصائص المنظمة المعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

١٥) يونس، نفين (٢٠١٦). درجة فعالية التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

AL-Suhaimi, M. (2016). "The Implementation of Total Quality Management in King Saud University". **International Journal Of Independent Research andstudies**,1 (2), 80 - 88.

1) Abdallah, A., S, (2013). Investigating the Applicability of EFQM and KAIIAE in Jordanian Healthcare Organizations: A

- Case Study. Jordan **Journal of Mechanical and Industrial Engineering**, 7, (1), 49 – 55
- 2) Garad, G, (2012). "**Applying Self-Assessment Against The EFQM Excellence Model In Further And Higher Education**", Sheffield Hallam University.
- 3) Saada, A. (2016). **Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution-UCAS AS A Case Study**. Thesis Master In Business Administration. Islamic University, Gaza.
- 4) Stok, S, (2015). "Elements of organizational culture excellence", **Zb, Rad, ekon, Fak**, 28(2). Pp 303- 318.
- 5) Kim ,D. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence. **International Journal of Quality Management**, 27(6), 684-701.
- 6) Ioncica,N,. (2012). Using (EFQM) model of total Quality management. **The Amphitheatre Economic Journal**. 11(26), 402-422.
- 7) Miguel ,P.A, (2010), "Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes", **The TQM Magazine** , 13 (4), pp260-272.