

2022

The Degree of Effectiveness of Managing Excellence among Government Secondary School Principals in the Kasbah of Irbid District from the Teachers' Point of View

Maysoon Khalifa
MaysoonKhalifa@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

Khalifa, Maysoon (2022) "The Degree of Effectiveness of Managing Excellence among Government Secondary School Principals in the Kasbah of Irbid District from the Teachers' Point of View," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 23: Iss. 2, Article 19.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/19>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين

ميسون محمود خليفة الرحيل*

ملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد بالأردن. والبالغ عددهم (4633) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (149) معلم، و(221) معلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وجمع البيانات تم تطوير استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "إدارة العمليات" وبدرجة مرتفعة، تلاها في المرتبة الثانية مجال "إدارة المعرفة" وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال "التحسين المستمر" في المرتبة الثالثة، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال "التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها: ضرورة تضمين خطة المدرسة لمؤشرات ومعايير أداء محددة، وضرورة عمل مديري المدارس على وضع خطة تنفيذية تنسجم مع الخطة التطويرية للمدرسة، ووضع خطط طوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.

الكلمات المفتاحية: فاعلية إدارة التميز، مديري المدارس الثانوية الحكومية، لواء قصبة إربد، الأردن.

The Degree of Effectiveness of Managing Excellence among Government Secondary School Principals in the Kasbah of Irbid District from the Teachers' Point of View

Maysoon M. Khalifa, *Student, Faculty of Educational Sciences, Jerash University.*

Abstract

The study aimed to identify the degree of effectiveness of management excellence among government secondary school principals in the Kasbah of Irbid district from the teachers' point of view. The study population consisted of all public secondary school teachers in the Kasbah of Irbid district in Jordan, who numbered (4,633) male and female teachers, and the study sample consisted of (149) male and (221) female teachers, and they were chosen randomly, and the descriptive survey method was used, and to collect Data A questionnaire was developed. The results of the study showed that the degree of effectiveness of management excellence among the principals of public secondary schools in the Kasbah of Irbid district came to a high degree, where the field of "operations management" came in the first place with a high degree, followed by the field of "knowledge management" with a high degree, while the field of "knowledge management" came in the second place. Continuous improvement" ranked third, with a high degree, while the field of "strategic planning" ranked fourth and last, with a medium degree. The results also showed that there were no statistically significant differences between the average responses of the study sample members due to the variables of years of experience, gender, and educational qualification. In light of the results of the study, the researcher recommended a number of recommendations, including: the need to include the school plan with specific indicators and performance standards, and the need for school principals to work To develop an implementation plan consistent with the development plan of the school, and to develop contingency plans to face potential risks.

Keywords: Effectiveness of excellence management, Principals of governmental secondary schools, Kasbah Irbid district, Jordan.

المقدمة

يواجه العالم اليوم تحديات وتغييرات فرضت على النظام التعليمي وإدارته الاتصاف بالجودة والكفاءة والفاعلية. ونظرا لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية كأداة تطوير رئيسية للمجتمع. تعمل على تقدمه. ورفع كفاءته. ونجاح سياساته. حيث تعد الإدارة المدرسية نواة التغيير والتطوير في البيئة التربوية. والقادرة على مواكبة التغييرات المتسارعة في عصر المعرفة والتحول التكنولوجي. والتي تمكن الموارد البشرية القائمة في المدرسة من معلمين وطلبة من السير في طريق الإبداع والابتكار والتميز. والذي يتحقق بمدى مساعدة وتعاون مدير المدرسة مع

المعلمين وتفهمهم لهم ووضعهم للخطط الناجحة التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي تم وضعها وفق نموذج إداري متميز.

وتقوم الإدارة المدرسية في جوهرها على التفاعل البناء بين المدير والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي وهي تعكس الحاجة لمواجهة التحديات الاجتماعية والتكنولوجية والتربوية والاقتصادية التي تواجه مدير المدرسة أثناء قيامه بعمله. مما يتوجب عليه ممارسة الأداء الإداري المتميز الذي يتم تحقيقه عن طريق تفعيل الأنشطة التربوية والتطويرية والتنموية للمؤسسات التربوية في مجال التطوير الإداري (ناصف، 2011).

ويشير السعود (2009) إلى أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسير العملية التربوية وتطويرها. فهو القائد التربوي المسؤول عن تسير 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.

وقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة. كما تكفل لها تحقيق الترابط، والتناسق الكامل بين عناصرها، ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية، وتحقيق الفوائد، والمنافع لأصحاب المصلحة من المؤسسة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002).

وأن تميز أي منظمة يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيها. وتميز المدخلات البشرية. وبالرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة؛ إلا إن الباحثين اجمعوا على أهمية الدور القيادي الذي تقوم به المدرسة باعتباره المدخل الأساسي الذي يعول عليه في تنفيذ البرامج التعليمية. ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة وبنجاح (العساف والصرايرة، 2011).

ويرى الشمري (2004) أن عملية التميز في المدارس الحكومية تدفع الصراع بين القديم والجديد. حيث إن التميز يعمل على كشف الأخطاء القديمة الممارسة، وأن عملية نجاح تطبيق التميز ليست بالأمر الهين فهي بحاجة للمشاركة من أطراف رسمية متعددة. وبذل الجهود، والوقت، وتوجيه الطاقم الإداري والتربوي في المدرسة وتعريفهم بمبررات التميز ومستلزماته، وإن الإدارة هي المؤشر الواضح للتمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية، وإن الخطط الجيدة قد تفشل في ظل الإدارة السيئة، وإن الخطط الضعيفة يمكن تحسينها وتعزيز تحقيقها بوجود الإدارة الناجحة وإن الإدارة الناجحة هي المؤشر لتطور الأمم.

وبعد التميز الإداري ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطور مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسة. حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له. إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها (العمامرة، 2012).

وبرى العنزي (2013، 276) أن إدارة التميز تعتبر إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتيا من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية، ومن خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها وحدة عضوية متكاملة.

وان المؤسسات التعليمية التي تبني مدخل إدارة التميز تبرع في تحديد أهدافها، وتميز في رسم فلسفتها الخاصة، وصياغة تلك الأهداف بشكل يميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة، ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف، فالمؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين أصبحت لا تقاس بكثرة طلابها، وإنما تقاس بنشاطها العلمي التميز، وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وسعيها الحثيث نحو تحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة (القطب، 2008، 36).

وبناء على ما تقدم ولأن الواقع يشير إلى أن نتائج الأخذ بتوصيات إصلاح النظام التعليمي ما زال دون المستوى المطلوب، وأن تحسين أداء العاملين في هذا النظام وفي مقدمتهم المديرين، وإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية يستدعي تطبيق معايير إدارة التميز في الإدارة جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

يعد النمط الإداري الذي يتبعه مدير المدرسة هو الأساس الذي تعتمد عليه مخرجات العملية التعليمية التعلمية، ويعد القوة التي تمكن العاملين والطلبة من الإبداع وتساعد على تنمية الأداء ومواكبة التغيرات المتسارعة في المجال التربوي، وخاصة إن تمكن المدير من انتهاز نمط إدارة التميز والتي تعد من أفضل أنماط الإدارة الحديثة، ونتيجة للتوتر المتسارعة في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية وما تنسم به من حدة في التغيير والتميز، ولأن من أهم المشكلات التي يعاني منها النظام التعليمي في الأردن المشكلات الإدارية، وأن الإدارة المتميزة تعد مدخلا أساسيا لجودة التعليم، جاءت هذه الدراسة محاولة بيان درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1 — ما درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟

2 — هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $a(0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1 — التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين للوقوف على واقع درجة فاعليتها وذلك لتقديم توصيات فاعلة.
- 2 — الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تلخصت أهمية الدراسة في الآتي:

- 1 — انها تتناول موضوعا ذا أهمية في الدراسات الإدارية الحديثة والتي تخص درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.
- 2 — من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. لتطلع عليها القيادات العليا والمؤسسات التربوية ولتعمل على تذليل ما أمكن من هذه الصعوبات والتحديات.
- 3 — ومن المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثين في مجال التربية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة وتوفير آفاق علمية وبحثية.
- 4 — كما ويؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة وأدبها النظري في إثراء المكتبة التربوية في مجال درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.
- 5 — من المؤمل تساعد هذه الدراسة في تقديم تقييم واقعي للمشكلات التي يواجهها المديرين اثناء ممارستهم الإدارية.
- 6 — من المؤمل أن تكون هذه الدراسة رافداً علمياً للدراسات التي اهتمت بتطوير وتحسين الأداء الإداري وتقديم تغذية راجعة للقيادات العليا حول فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

— الحد الموضوعي: دراسة درجة فاعلية إدارة التميز.

_____ الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد.
 _____ الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020-2021).
 _____ الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

استدعت الدراسة التعريف بالمصطلحات الآتية:

الفاعلية: "هي القيام بأداء العمل بطريقة صحيحة والوصول إلى نتيجة مرجوة" (عصام، 2017، 1).

وتعرف الفاعلية إجرائياً: بأنها درجة تحقيق مديري المدارس للأهداف التربوية.

إدارة التميز: "المقدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى الخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها" (الشوا، 2016، 10).

وتعرف إدارة التميز إجرائياً: بأنها عملية إدارية تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر، وتحقيق الرؤى المستقبلية للإدارات المدرسية بهدف جويد مخرجات العملية التربوية بما يتلاءم مع أهداف المجتمع وسياسات الدولة.

وتعرف درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أدائها التي تقيس درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

الأدب النظري

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير وواسع من جانب المهتمين بشؤون التربية والتعليم، إيماناً منهم بأن نجاح العملية التربوية أو إخفاقها في تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة وفاعلية إدارتها. وأن أي تطوير بالإدارة المدرسية أو تجهزتها هو تطوير للعملية التربوية. ففي العقود الأخيرة تطور مفهوم ودور المدرسة الحديثة واتسعت دائرة رسالتها وأهدافها فانتقلت من تلقين الناشئة لتصبح مؤسسة اجتماعية تربوية تعنى بالنمو العقلي والبدني والروحي المتكامل لشخصية الطالب.

مدخل إلى مفاهيم في الإدارة

يعد مصطلح الإدارة من المصطلحات المتداولة والشائعة في الكثير من القطاعات والأوساط التجارية والعسكرية والإنتاجية والصناعية والزراعية والتربوية، فقواعد أي عمل تحتاج للحد الأدنى من الإدارة لتحقيق الهدف المرجو منها.

فالإدارة كما عرفها العجمي (2003) هي: جملة من الوظائف أو العمليات من (تخطيط تنسيق تنظيم توجيه متابعة ورقابة). يقوم بها الإداري بغرض تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها طافش (2004) بأنها: علم وفن التفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من الناس وبين المجموعة التي يشرف عليها ويوجهها.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية تشكل جزءاً من الإدارة التربوية والإدارة التعليمية. فصلتها بها صلة الخاص بالعام، فهي لا تشكل كيانا مستقلاً بذاته، بل تعتبر الوحدة المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها. والإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة. ومن خلال صلتها المباشرة مع الطلبة فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات — خاصة في البلدان الأجنبية — مما يجعلها الوحدة الأهم في حلقة الإدارة التربوية.

مدخل إلى مفهوم الفاعلية

قام العديد من الباحثين بذكر عدة تعريفات للفاعلية ومنها الآتي:

عرفت أخوارشيدة (2006، 79) الفاعلية بأنها "هي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة والحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات". وعرفها عابدين (2001، 299) بأنها: "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق أهداف المدرسة".

ومنه يلاحظ أن الفاعلية هي: درجة تحقيق الأهداف. وتمثيل للعلاقة بين المخرجات المتوقعة والمخرجات الحقيقية.

ويتطلب من مديري المدارس في العصر الحديث بذل جهوداً إضافية كي تتخذ الإدارة المدرسية المسارات البناءة والمبدعة عن طريق التخطيط للأهداف ووصفها وتحديد إجراءات مناسبة لتنفيذها ومتابعتها. وذلك بالعمل التشاركي والنقاشات واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل حدود المدرسة وخارجها وتفويض الصلاحيات لإشعار العاملين بالمسؤولية تجاه عملهم، والقيام بالأعمال المدرسية والإشراف عليها وكي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخوaja، 2004).

صفات مدير المدرسة الفاعلة:

من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الفاعلة للنجاح في عمله الآتي:

1 — الرؤية الاستراتيجية (الأسطل، 2009).

وبناءً عليه فإن مدير المدرسة الذي يتصف بالرؤيا يساهم في بناء مجتمع معرفي ويحقق النمو المهني والأكاديمي للعاملين معه.

2 — التخطيط الاستراتيجي (عليان، 2007).

3 — إدارة التغيير (الخضير، 2002).

4 — التفكير الإبداعي (الخلفي، 2007).

5 — التميز (الغامدي، 2011).

مدخل إلى مفاهيم في التميز:

يعرف التميز بأنه "واحدًا من أفضل السلوكيات التي من شأنها أن تُنشِط القدرة على التخيل، وهو ما يجعل العقل يقتنع بالأفكار، ويجد حلولاً وطرقاً ابتكارية من أجل تنفيذها وتطويرها. وبالتالي يجد الفرد نفسه في وضعية إنتاج خطط وتحضير لمشروعات أفضل، فيكون أكثر قدرةً على ابتكار أفكار جديدة بناءً على المفاهيم والمعرفة المخزنة في عقله" (النصيرات، 2018، 1).

أما التميز المدرسي يعرف بأنه: "عملية مهنية مخططة وهادفة ومؤثرة إيجابياً بممارستها مدير المدرسة في البيئة المدرسية لتحقيق التحول من الممارسة التقليدية إلى المدرسة المتميزة بجميع مكوناتها ومجالاتها ومخرجاتها. والاسهام في تعظيم العائد وتحسين مردودها على المجتمع. وتطوير قدراتها وتعزيز أدائها واستثمار إمكاناتها. وتقود إلى مخرجات متميزة تحقق أهدافها الفردية والمجتمعية والرؤى والأهداف الاستراتيجية الوطنية" (وزارة التعليم، 2018، 7).

وباستقراء ما سبق تعرف الدراسة الحالية التميز المدرسي بأنه: مجموعة من الممارسات والعمليات والمهارات والتقنيات والموارد التي تتيح للمدرسة أداء عملها بشكل أفضل. وتحقيق جودة عالية في مخرجات العملية التعليمية بأقل وقت وجهد وبمستوى عال من التقنية.

متطلبات التميز

يمكن تحديد متطلبات التميز بالآتي:

تحدد متطلبات التميز كما أوردها الصيرفي (2009) بتخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الابتكاري. وتخصيص الموارد للابتكار الإداري. وتوافر الكفاءات والمهارات الاستشارية. ومشاركة المدير التنفيذي في الجهود الابتكاري. وتحديد العلاقة بين الإدارة التنفيذية والهيئة الاستشارية. ووضع إستراتيجية مجهود الابتكار الإداري.

مقومات التميز ومبادئه

إن تحقيق التميز يتطلب توافر المقومات التي بينتها ساري (2017) كالآتي:

— بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها ورؤيتها المستقبلية. رسالتها. أهدافها الاستراتيجية. وآلية إعداد خططها الاستراتيجية.

— المنظومة المتكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد المسؤولين بقواعد وأسس اتخاذ القرار.

— هياكل تنظيمية مرنة، قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتناسب مع متطلبات الأداء وتنصف هياكل إدارة التميز بدرجة عالية من اللامركزية من خلال تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات ضمن اختصاصاتهم. واستخدام أكثر لتكنولوجيا المعلومات.

— نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة في المؤسسة.

— نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة عن القواعد وآليات التوظيف لدعم اتخاذ القرار.

— نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتنمية القيادات الإدارية.

— نظام لإدارة وتقييم الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة.

عوامل التميز المؤسسي

بين بيترز وويتيرمان (Peters & Weterman, 2004, 13-15) عوامل التميز المؤسسي من خلال تحديد بعض النقاط على النحو الآتي:

- 1 — الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- 2 — الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- 3 — السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- 4 — الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- 5 — الاهتمام بقيم المؤسسة.
- 6 — الارتباط بالأعمال التي يجيدها المؤسسة
- 7 — البساطة والرشاقة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها التنظيمي
- 8 — رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

مدخل إلى مفهوم إدارة التميز:

تعرف إدارة التميز على أنها "أسلوب إداري حديث يسعى لجعل المؤسسة التعليمية متميزة وفاعلة لإيجاد بيئة مبدعة وتنافسية تواكب الجديد والمتطور من خلال الاستغلال الأفضل لمواردها المتاحة وأفرادها ذوي الكفاءة للوصول إلى مستويات أداء عالية ونتائج تجعلها متفردة وينعكس على مخرجاتها ومكاسبها من رضا ورفاهية للفرد والمجتمع" (يونس، 2016، 21). وترى الباحثة بأن إدارة التميز هي: القدرة على التخلي عن الطرق التقليدية والبيروقراطية والجمود، وممارسة الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية.

عناصر إدارة التميز:

كما ذكر روبيل (Ropella, 2014) أن عناصر إدارة التميز تتلخص في: مفهوم النجاح، والإشراف، والتعليم والتدريب.

متطلبات "إدارة التميز":

ترى السلمي (2002) أن متطلبات إدارة التميز تتضمن:

غايات وأهداف المؤسسة، والمناخ المتغير والمتطور (الاجتماعي والسرياسي والاقتصادي) للمؤسسة: التعاضد الإيجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط الذي يعد ركيزة أساسية في تحقيق "إدارة التميز" المؤسسي، والقيادة والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وإدارة العمليات، والجودة الشاملة حيث أن تحقيق إدارة التميز يتم بالتزام المؤسسة بمعايير ومواصفات الجودة، ونظم معلومات إدارية شاملة وهو الأساس في تنمية فرص التميز، والمعايير المحددة والقياس المرجعي في تقويم الإنجازات والحكم على كفاءة العمل ومستوى الإنتاجية، ضمن خطط وأهداف برامج الأداء، والتحسين والتطوير المستمر، والعاملين ذوي المعرفة الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة هي الموارد البشرية المختارة بعناية والموفر لهم التنمية والتدريب المستمر والهادف، وبناء وتنمية العلاقات بين جميع الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، وتوظيف

تلك العلاقات في سبيل زيادة فرصة المؤسسات في الوصول إلى الأهداف. والقياس وهو أساس تفوق إدارة التميز (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه) مما يتطلب ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء.

خصائص إدارة التميز:

تري بيتي (Petty, 2019) أن أهم خصائص إدارة التميز هي: القيم، والتعلم والتحسين المستمر. وأن الأفراد يعملون على كافة مستوياتهم لاتخاذ القرارات، ويتم الاستيعاب لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية مباشرة في روتين التشغيل ودورة التعلم في المؤسسة. ويعمل كل فرد في المؤسسة على فهم الاستراتيجية ويساعد في الدعم لتطورها المستمر. وسعة الأفق، والابتكار والتجديد. والتطوير كقائد وتابع: يتم الدعم لكل عضو في المؤسسة من خلال التطوير كقائد وتابع من قمة المؤسسة إلى الخطوط الأمامية. وتعد المشاركة في الفرص الجديدة والمتخلفة جزءاً مما تعنيه إدارة التميز.

أبعاد إدارة التميز:

قد ذكر يونس (2016، 26) أن أبعاد إدارة التميز "تشتمل على بعد القيادة. وبعد الاستراتيجيات وبعد الموارد البشرية، والمادية، والعمليات، وبعد المعلومات، وبعد تقييم الأداء. وهذه الأبعاد تشكل جوهر العمل. وتعمل على تعميقه وجعله يمتلك صفة التفرد والإبداع. والوصول إلى مستويات عليا من امتلاك المهارات الإدارية والصفات القيادية، وبرسخ الأعمال واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج غير مسبوقه تميز وتتفوق على من ينافسها. وكل هذا يرجع إلى قيادة رشيدة تطبق استراتيجيات ناجحة تتحدى وترجم الإنجازات. وكل هذا يتم عن طريق كوادر فعالة وذات كفاءة عالية. وتدريب مستمر. وتعزيز وتحفيز للوصول إلى مستويات رفيعة من التميز في الهيكلية التنظيمية للمؤسسة التعليمية".

أسس إدارة التميز

بين كل من أبو حميدان، وبطاح (2018) أن أسس إدارة التميز هي: الكفايات المحورية الذكية، والتقويم الذاتي، والمقارنات المرجعية، وإدارة الجودة الشاملة.

عوامل تحقيق إدارة التميز في المدرسة:

من وجهة نظر كحيل (2009، 782) فإن هناك مجموعة من العوامل التي تحقق إدارة التميز في المدرسة هي: أن تعتمد الإدارة مبدأ المشاركة، ووجود أهداف ورؤيا مشتركة، وتوفير بيئة تعلم متسمة بالنظام والراحة، والتركيز في التعليم على الجودة في الإنجاز، وتوفير التعزيز الإيجابي، ودعم وتقبل الآراء وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل، ومتابعة وتقييم عمل وأداء كل من المعلمين والطلبة بموضوعية، والاهتمام بالمعلمين وتحقيق التنمية المهنية لهم، والاهتمام بالطلبة وحقوقهم وواجباتهم.

وبناءً على ما تقدم يمكن الوصول لأعلى درجات التميز في أي مؤسسة، إذا توافرت لها القيادات الواعية بأدوارها الأساسية في الإدارة، متفهمة لأهداف المؤسسة، وسياساتها، واستراتيجياتها، وتعمل على تهيئة الظروف المادية والمعنوية، وتوفير البيئتان الداخلية والخارجية المناسبتان للعمل لأداء المهمات بجودة عالية، وتعزيز العاملين

وتنميتهم وتطوير أدائهم وانتهاج معايير واضحة في تقييم الأداء. من أجل تحسين المخرجات. والوصول إلى أعلى درجات التميز والجودة في العمل.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العربية. والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة. ومتغيراتها. منها ما يأتي:

دراسة الزعبي (2019) هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) للتميز الإداري. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التقدير الكلي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) للتميز الإداري. جاء بدرجة مرتفعة على جميع المجالات. وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة الخصاونة (2018) هدفت التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد جاء بدرجة مرتفعة. وجاء بعد القيادة المتميزة في المرتبة الأولى. وفي المرتبة الثانية السياسات والاستراتيجيات. وفي المرتبة الثالثة الممارسات الإدارية. وجميعها بدرجة مرتفعة. وفي المرتبة الرابعة الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس. وسنوات الخبرة الإدارية. والمؤهل العلمي.

الدراسة التي قامت بها العلوانه (2018) هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمعايير التميز الإداري في قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز جاء بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجة استجابة أفراد عينة تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس. وسنوات الخبرة. والمؤهل العلمي.

دراسة شقورة (2016) هدفت إلى إعداد نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في المدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. أن الأوزان النسبية لجميع النتائج كانت مرتفعة.

الدراسة التي قامت بها يونس (2016) هدفت تعرف درجة فعالية إدارة التميز في مدارس في وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلميه. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: كانت درجة تطبيق فعالية إدارة التميز كبيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استبيان إدارة التميز في مجالات القيادة والسياسة والاستراتيجيات وإدارة المعرفة والمعلومات. وإدارة العمليات حسب المتغير (الجنس) وجاءت الفروق لصالح المعلمات. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الموارد البشرية والمادية حسب المتغير (الجنس). ولم تكن هناك فروق ذات

دراسة كالددي ودارا (Kaldi, & Darra, 2019) هدفت تحليل تصورات ومواقف وحدات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالخصائص النوعية للموارد البشرية. سواء فيما يتعلق بالوضع الحالي والمطلوب بحيث يتم تنفيذ الإدارة بشكل فعال في إطار المبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبناءً على المواصفات التي يحددها النموذج الأوروبي للتميز الإداري (EFQM). تظهر نتائج الاستطلاع أن المكافآت المعنوية منخفضة. بينما المكافآت المالية غائبة تمامًا عن الوحدات المدرسية. في الوقت نفسه، هناك مستوى منخفض من التواصل الجيد. وعدم وجود منافسة على المستوى الشخصي، ودرجة منخفضة من التعاون وتبادل وجهات النظر والصدق. بينما ذكر معظم المستجيبين أن ما سبق ذكره من سمات الجودة التي يرغبون في ذلك. كن حاضرا في الوحدات المدرسية. وأخيراً، أفاد غالبية الباحثين بأن نشر المعلومات ونقلها من خلال تقنيات مختلفة، وتشجيع ودعم الموارد البشرية للمشاركة في الأنشطة (البرامج التعليمية، الإجراءات المبتكرة) الهادفة إلى تحسين الوحدة التعليمية هي سمات نوعية، والتي العينة تعطي الأولوية على أنها مهمة وحتمية للغاية المعتمدة من قبل الوحدات التعليمية.

دراسة فرج (Faraj, 2018) هدفت تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من حيث الأبعاد التالية: القيادة والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والمنتجات والخدمات ونتائج الموارد البشرية ونتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء (EFQM) من وجهة نظر أفراد العينة في إشارة إلى المتغيرات التالية: الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة.

دراسة كيبولسكايتي وبتراوسكاس (Cibulskaitė, & Petrauskas, 2017) هدفت البحث في التميز الإداري لرؤساء المدارس داخل المدارس الحكومية من حيث مناهج خبراء تقييم الكفاءات والرؤساء والاختلافات في مواقفهم والكشف عن مواقف رؤساء وخبراء المدارس من أهمية الكفاءات الإدارية وتنميتها. والاختلافات في تفضيلاتهم. تتألف العينة المستهدفة من المستجيبين من (74) مدير مدرسة من (35) بلدية في ليتوانيا. كشفت النتائج عن الاختلافات في مواقف رؤساء وخبراء المدارس العامة تجاه الكفاءات العامة: يؤكد رؤساء المدارس بشكل أكبر على أهمية الاتصالات والمعلومات. وأقل تحديدا الكفاءة الشخصية. يتيح التحليل المقارن لمواقف الخبراء ورؤساء المدارس العامة تجاه الكفاءات الإدارية تقديم توصيات للمؤسسات التعليمية الحكومية حول كيفية تحسين تقييم كفاءات مديري المدارس العامة.

دراسة سولتانيفار (Soltanifar, 2015) هدفت تحديد إطار عمل جديد لتقييم مستويات التحسين المستمر في قسم الهندسة الصناعية في جامعة شرق البحر الأبيض المتوسط كدراسة حالة. تقترح الأطروحة أن نماذج التميز قد تكون قابلة للتطبيق في هذا القسم. على الرغم من وجود صعوبات للتحقق من الجودة في مؤسسات التعليم العالي (HEIs). تم اختيار نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ليتم تنفيذه وتقييم النتائج. تظهر النتائج أن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي له بعض الاختلافات عن منظمات الأعمال.

دراسة نينلاوان وأيراشاكول (Ninlawan, & Areerachakul, 2015) هدفت دراسة استراتيجيات إدارة التميز في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة. مكتب لجنة التعليم الأساسي في بانكوك تايلند. أوضحت النتائج أن الاستراتيجيات الإدارية التميز في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة. مكتب لجنة التعليم الأساسي وجدت بدرجة مرتفعة. ووجد أن تنمية المهارات الأكاديمية والمهنية ومهارات البقاء. وتطوير المناهج وتطوير عملية التعلم. وتطوير كفاءات المعلمين والعاملين التربويين للخدمة بفعالية. ودعم المسار الوظيفي للمعلمين والعاملين التربويين. وتطوير نظام تعليمي للأطفال المعوقين والمحرومين يركز على اللامركزية ومشاركة أصحاب المصلحة بدرجة مرتفعة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

- 1 — اختيار منهج الدراسة المستخدم. كدراسة الزعبي (2019). ودراسة يونس (2016).
 - 2 — أداة الدراسة. وهي الاستبانة. وتطويرها. وتحديد مجالاتها. وفقراتها. كدراسة يونس (2016).
 - 3 — بناء الإطار النظري للدراسة.
 - 4 — التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- 1 — أنها تناولت موضوع درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.
 - 2 — تأتي الدراسة الحالية متزامنة مع التوجه الحديث في الإدارة التربوية من خلال دراسة موضوع درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

الطريقة والإجراءات

لتحقيق أهداف الدراسة. والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد للفصل الأول من العام الدراسي (2021/2020)، والبالغ عددهم (4633) منهم (1897) معلماً، (2736) معلمة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد. منهم (149) معلماً، و(221) معلمة. وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
28.9%	107	أقل من (10) سنوات	سنوات الخبرة
71.1%	263	10 سنوات فأكثر	
100%	370	المجموع	
40.3%	149	ذكر	الجنس
59.7%	221	أنثى	المؤهل العلمي
100%	370	المجموع	
50.0%	185	بكالوريوس فأقل	
50.0%	185	أعلى من بكالوريوس	المؤهل العلمي
100.0%	370	المجموع	

أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداة لقياس درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

أ - صدق الإستبانة

تم التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال عرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. ومن خلال ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم إجراء التعديلات؛ حيث تم اعتماد ما أجمع عليه (80%) فأكثر من المحكمين. وبناءً عليه تم حذف عدد من الفقرات لعدم ملاءمتها، وتم زيادة وتعديل بعض الفقرات، واستبدال بعضها بأخرى.

ب. صدق البناء لفقرات الأداة

للتحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، من خلال إيجاد درجة ارتباط كل فقرة في المجال الذي تنتمي إليه، وكل مجال، والدرجة الكلية لجميع المجالات، والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال إيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً

ومعلمة. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.56-0.91). ومع المجال (0.63-0.92) والجدول (2 و3) يوضح ذلك:

الجدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**85	**80	18	**82	**82	35	**81	**71
2	**63	**56	19	**73	**74	36	**79	**77
3	**80	**74	20	**85	**82	37	**86	**83
4	**75	**71	21	**80	**76	38	**83	**81
5	**85	**79	22	**84	**85	39	**90	**89
6	**83	**77	23	**85	**84	40	**85	**88
7	**71	**66	24	**83	**80	41	**87	**86
8	**82	**79	25	**82	**77	42	**78	**81
9	**82	**80	26	**84	**83	43	**88	**85
10	**86	**83	27	**92	**91	44	**87	**85
11	**85	**87	28	**77	**80	45	**85	**81
12	**82	**86	29	**87	**84	46	**86	**81
13	**80	**78	30	**91	**88	47	**92	**89
14	**82	**79	31	**84	**83	48	**86	**86
15	**89	**88	32	**90	**81	49	**89	**86
16	**80	**76	33	**64	**62	50	**88	**83
17	**74	**77	34	**87	**82	51	**89	**84

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن جميع المعاملات الارتباطية بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة مناسبة لأغراض الدراسة. وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

الجدول (3): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الدرجة الكلية	التحسين المستمر	إدارة المعرفة	إدارة العمليات	التخطيط الاستراتيجي	
			1	**825	إدارة العمليات
		1	**833	**891	إدارة المعرفة
	1	**810	**844	**804	التحسين المستمر
1	**876	**856	**882	**858	الدرجة الكلية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن هناك ارتباط بين جميع المجالات والدرجة الكلية وهذا يدل على أن هذه القيم مقبولة. وعلى قوة التماسك الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة. تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الإختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلما ومعلمة. حيث تم إعطاء كل منهم رقماً من (1-40). وبعد مضي أسبوعان تم تطبيق الاستبانة على العينة ذاتها التي أعطيت لها في المرة الأولى. وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. والجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا. وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات الدراسة.

الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
التخطيط الاستراتيجي	0.91	0.90
ادارة العمليات	0.93	0.88
ادارة المعرفة	0.90	0.91
التحسين المستمر	0.92	0.92

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة. والأداة ككل مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة. ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

إجراءات تصحيح الأداة:

لغرض اعتماد معايير محددة في التعامل مع نتائج الدراسة. فقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفق سلم (ليكرت) الخماسي. (مرتفعة جداً. ولها خمس درجات. ومرتفعة. ولها أربع درجات. ومتوسطة. ولها ثلاث درجات. ومتدنية. ولها درجتان. ومتدنية جداً. ولها درجة واحدة). ولتحقيق قدر أكبر للتعامل مع النتائج فقد تم تحويل سلم الإجابة الخماسي إلى ثلاثي وفقاً للمعادلة الآتية: (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) ÷ (عدد المستويات = 5-1) ÷ 3 = 1.33. ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة. وبذلك تكون تقديرات الإجابة على النحو الآتي:

_____ (من 1.00 إلى 2.33) درجة منخفضة.

_____ (من 2.34 إلى 3.67) درجة متوسطة.

_____ (من 3.68 إلى 5.00) درجة مرتفعة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت دراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

*سنوات الخبرة: ولها فئتان (أقل من (10) سنوات، (10) سنوات فأكثر).

*الجنس: وله نوعان (ذكر، أنثى).

*المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

المتغير التابع: درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها. كما يأتي:

1 — للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

— معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق البناء لمحتوى أداة الدراسة. وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال وفقراته والدرجة الكلية للاستبانة.

— معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

2 — استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة.

— المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد.

— اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test) لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد، والتي تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	إدارة العمليات	3.83	0.74	مرتفعة
2	3	إدارة المعرفة	3.82	0.77	مرتفعة
3	4	التحسين المستمر	3.68	0.85	مرتفعة
4	1	التخطيط الاستراتيجي	3.52	0.76	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.71	0.74	مرتفعة

أظهرت نتائج الدراسة التي بينها الجدول (5) أن درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. وقد يشير هذا إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد يدركون أهمية التميز الإداري للنهوض بالمؤسسة التعليمية بمستوى أداء عال والرفع من إنتاجيتها وتحسين جودة وتمرير مخرجاتها. ويقدمون دورا ملموسا في تعزيز ثقافة التميز. وحرر مديري المدارس من الجمود والأعمال الإدارية الروتينية. وتفعيل الجانب الفني من إشراف وتدريب وتحسين وتطوير للعاملين وتهيئة البيئة المدرسية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخصاونة (2018). حيث أظهرت نتائجها أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة شقورة (2016). والدراسة التي قامت بها يونس (2016). ودراسة الخليوي والعريفي والحري (Al-Khlewi, Al-Arefe & Al-Harbi, 2016). ودراسة نينلاوان وأرياشاكول (Ninlawan & Areerachakul, 2015) حيث بينت نتائجها أن الاستراتيجيات الإدارية التميز في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة. مكتب لجنة التعليم الأساسي وجدت بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي مناقشة نتائج المجالات:

وفي ضوء النتائج التي بينها الجدول (5): تبين حصول المجال الأول وهو "التخطيط الاستراتيجي" فعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أنه جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عملية التخطيط تقع على عاتق مدير المدرسة وحده. وعدم إدراك المعنيين بدورهم في اثناء خطة المؤسسة.

وقد اتفقت اختلفت مع نتائج دراسة الخليوي والعريفي والحري (Al-Khlewi, Al-Arefe & Al-Harbi, 2019). الدراسة التي قامت بها يونس (2016).

كما تبين في الجدول نفسه حصول المجال الثاني وهو "إدارة العمليات" على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى المهارات الإدارية العالية والخبرة التي يمتلكها مديري المدارس وتوضيها في تبني طرق إدارية حديثة كمدخل لتحقيق الجودة ونشر الإبداع والتميز داخل وخارج المدرسة. واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتسيير شؤون المدرسة

وتبني مبادئ وسياسات واضحة ومرنة في التعامل مع المقصرين ومعرفة المدير لمهامه وأدواره وما يقع على عاتقه من مسؤوليات توصل المدرسة إلى جودة في الأداء والخرجات.

أما المجال الثالث "إدارة المعرفة"، فقد جاء في المرتبة الثانية، حيث حصل على درجة مرتفعة. وقد يكون السبب في ذلك هو تشجيع مديري المدارس الذين يسعون إلى التميز ومواكبة التطورات المعرفية والمعلوماتية الحاصلة في المجالات التربوية محليا ودوليا، من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في بناء قاعدة معرفية وتخزينها. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها يونس (2016).

أما المجال الرابع "التحسين المستمر"، فقد جاء في المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة مرتفعة. وقد يكون السبب في ذلك إلى ممارسة مديري المدارس لدورهم كمشرفين مقيمين في المدرسة وسعيهم لتطوير أنفسهم والعاملين معهم من خلال الالتحاق بدورات تدريبية تطور قدراتهم وتوجههم نحو الأساليب الإدارية والتدريسية الحديثة، ونظرة مديري المدارس الشمولية لعملية تحسين الأداء التي تبدأ بتقييم الوضع الحالي وتحديد جوانب الأداء التي يجب تحسينها بالوضع المرغوب فيه والتي تتناسب مع الأهداف المرجوة. وسعي مديري المدارس أن التحسين المستمر لمدير المدرسة والعاملين يؤدي إلى فاعلية إدارة التميز التي تحتاج إلى الإبداع والتجديد الذي يساعد في تميز المدرسة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سولتانيفار (Soltanifar, 2015).

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت على النحو الآتي:

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	توضيح (رؤية ورسالة) المدرسة المراد تحقيقها.	3.69	0.98	مرتفعة
2	2	وضع خطة للأنشطة المدرسية مستمدة من (رؤية ورسالة) المدرسة.	3.66	0.91	متوسطة
2	3	تحديد النتائج المتوقعة من التعليم للمعلمين.	3.66	0.86	متوسطة
4	7	إشراك المعلمين في إعداد الخطة التطويرية.	3.62	1.05	متوسطة
5	10	تضمين خطة المدرسة لمؤشرات ومعايير أداء محددة.	3.59	0.82	متوسطة
6	9	وضع خطة تنفيذية تنسجم مع الخطة التطويرية للمدرسة.	3.56	0.92	متوسطة
7	8	أخذ احتياجات المستفيدين بعين الاعتبار عند بناء الخطة التطويرية.	3.49	0.95	متوسطة
7	11	وضع خطط طوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.49	0.94	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	4	معالجة الأداء المنخفض للمعلمين بإجراءات إيجابية.	3.44	1.02	متوسطة
9	5	تحليل البئتين (الداخلية والخارجية) قبل بناء الخطة التطويرية.	3.44	0.98	متوسطة
11	6	التنبؤ بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها.	3.37	0.99	متوسطة
12	12	إشراك المجتمع المحلي في وضع خطط وبرامج (علاجية وتطويرية) للعملية التعليمية.	3.23	1.09	متوسطة
		المجال ككل	3.52	0.76	متوسطة

بينت نتائج الجدول (6) المتعلق بالمجال الأول "التخطيط الاستراتيجي" والذي جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة. أن الفقرة (1) والتي تنص على "توضيح (رؤية ورسالة) المدرسة المراد تحقيقها" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية رؤية ورسالة المدرسة في بناء خططها التطويرية والتي تنسجم مع الخطة الاستراتيجية للوزارة. وذلك يساعد في تحديد الأهداف التي يسعى مدير المدرسة لتحقيقها وكونها أحد متطلبات الإدارة المتميزة.

وجاءت الفقرة (12) ونصها "إشراك المجتمع المحلي في وضع خطط وبرامج (علاجية وتطويرية) للعملية التعليمية" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قلة إشراك فئات المجتمع المحلي كأولياء الأمور في وضع الخطط والبرامج العلاجية والتطويرية. فالمجتمع هو نتاج العملية التعليمية التعلمية. والمدرسة هي التي تعمل على تنمية وتعليم الأجيال القادمة. وبالتالي فإن عملية إشراك أولياء الأمور كجزء من المجتمع قد توجه مدراء المدارس إلى بعض الأمور التربوية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطط والبرامج.

المجال الثاني: إدارة العمليات

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إدارة العمليات. حيث كانت على النحو الآتي:

الجدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بفقرات مجال إدارة العمليات مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	متابعة صيانة المدرسة ومرافقها بشكل دوري لتوفير بيئة مناسبة وآمنة.	4.23	0.86	مرتفعة
2	19	بالحرص على انضباط الجميع. والالتزام في العمل.	4.13	0.86	مرتفعة
3	13	(تنسيق ومتابعة) عمل اللجان المدرسية الخاصة بكل نشاط.	4.03	0.88	مرتفعة
4	25	بناء علاقات إنسانية مع العاملين في مدرسته.	3.96	0.97	مرتفعة
5	23	استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل مع العاملين عند	3.91	0.95	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		الحاجة.			
6	15	تشجيع الأنشطة الإبداعية للمعلمين وتحويلها إلى نتائج مطلوبة.	3.89	0.99	مرتفعة
7	24	توظيف مبادئ المسائلة الإدارية في التعامل مع المقصرين.	3.87	0.90	مرتفعة
8	26	ابتعد عن المجاملات في تقويم أداء المعلمين	3.85	1.03	مرتفعة
9	16	(متابعة وتحليل) نتائج تحصيل الطلبة بشكل دوري (بشفافية وفعالية) بهدف وضع خطة علاجية.	3.84	0.96	مرتفعة
10	20	ممارسة عملية تفويض الصلاحيات للمعلمين.	3.68	1.04	مرتفعة
11	21	حث أفراد المجتمع المحلي المشاركة في بعض العمليات التنظيمية المتعلقة بسير عمليتي التعليم والتعلم.	3.59	1.00	متوسطة
12	17	عقد دورات لتدريب المعلمين على أداء المهام وفق معايير إدارة التميز.	3.57	1.02	متوسطة
13	22	مشاركة ذوي الاختصاص من أفراد المجتمع المحلي بتقديم المشورة التربوية والتعليمية للمدرسة لدعم تطوير المدرسة.	3.54	1.06	متوسطة
14	18	تدريب المعلمين على إدارة الغرفة الصفية بطريقة إبداعية.	3.50	1.06	متوسطة
		المجال ككل	3.83	0.74	مرتفعة

بينت نتائج الجدول (7) المتعلق بالمجال الثاني وهو مجال "إدارة العمليات" أنه جاء في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (14) والتي تنص على "متابعة صيانة المدرسة ومرافقها بشكل دوري لتوفير بيئة مناسبة وأمنة" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وقد يدل إلى أن توفير البيئة المدرسية الآمنة الجاذبة والحاضنة للإبداع للعاملين فيها وللطلبة على حد سواء يؤدي إلى الإنبساط في العملية التعليمية والتدريسية والإقبال عليها وتحفيز الإبداع الأكاديمي والعلمي والرياضي لدى الطلبة، وبالتالي تعزيز فاعلية إدارة التميز.

وجاءت الفقرة (18) ونصها "تدريب المعلمين على إدارة الغرفة الصفية بطريقة إبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية الغرفة الصفية لزيادة وإثارة دافعية الطلبة للتعلم وإقبالهم عليه، وأن الإبداع في إدارة الصف وترك المجال للمعلمين لإظهار مكنوناتهم من الإبداع يساعد في استدامة التميز الإداري.

المجال الثالث: إدارة المعرفة

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إدارة المعرفة، حيث كانت على النحو الآتي:

الجدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بفقرات مجال إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	توجيه المعلمين لاستخدام استراتيجيات التدريس المتنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	3.97	0.91	مرتفعة
2	34	تنمية دور المعلم في غرس القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة	3.94	0.94	مرتفعة
3	28	توجيه المعلمين لمواكبة التطورات التكنولوجية وتفعيلها في العملية التعليمية.	3.92	0.90	مرتفعة
4	33	تسهيل الاتصال الإلكتروني بين المعلمين والإدارة.	3.86	0.92	مرتفعة
5	27	توظيف نظم المعلومات لتحقيق الأهداف التعليمية.	3.84	0.92	مرتفعة
6	29	وضع استراتيجية لإدارة مصادر المعرفة ومتابعتها.	3.72	0.94	مرتفعة
6	30	تسهيل إمكانية الإطلاع على المعلومات المعرفية وتحديثها بشكل مستمر.	3.72	0.95	مرتفعة
8	32	تشجيع المعلمين على الاستخدام الأمثل (الموارد وتكنولوجيا) المعلومات المعرفية.	3.71	1.02	مرتفعة
9	35	تشجيع المعلمين على استخدام أسلوب العصف الذهني.	3.67	0.89	متوسطة
		المجال ككل	3.82	0.77	مرتفعة

بينت نتائج الجدول (8) المتعلق بالمجال الثالث، وهو مجال "إدارة المعرفة" أنه جاء في المرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (31) والتي تنص على "توجيه المعلمين لاستخدام استراتيجيات التدريس المتنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. قد يعزى ذلك إلى سعي مديري المدارس لحصول مدارسهم على أفضل النتائج وتميزها. وأن ذلك لا يكون إلا من خلال معلم مرشد ميسر وموجه يطور نفسه مهنيًا. ملماً بالمهارات التدريسية الحديثة والمتنوعة التي تراعي مستوى المتعلمين وقدراتهم واستعداداتهم ودورها في تحسين التفكير وإكساب المعرفة والمعلومات والمهارات بطريقة جاذبة داخل غرفة الصف، ولأنه يتعامل مع فئات مختلفة من الطلبة من لديهم فروق فردية سواء أكانت فروق سلبية أم كانت فروق إيجابية، وبناءً عليه فإن التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس يساعد في إيصال المعلومة للطلبة كل حسب قدراته.

وجاءت الفقرة (35) ونصها "تشجيع المعلمين على استخدام أسلوب العصف الذهني" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأن أسلوب العصف الذهني يساعد المعلم في معرفة قدرات الطلبة التعليمية ويساعد المعلم في إدارة الأساليب التعليمية التي يجب أن يتبعها ويكشف الفروق الفردية لدى الطلبة، وأن هذا يؤدي إلى وقوف المدرسة في صفوف المدارس المتميزة.

المجال الرابع: التحسين المستمر

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحسين المستمر. حيث كانت على النحو الآتي:

الجدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بفقرات مجال التحسين المستمر مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	48	تعزيز أصحاب الأداء المتميز من المعلمين.	3.81	1.03	مرتفعة
2	45	المساعدة ببناء علاقات إنسانية بين المعلمين.	3.78	1.07	مرتفعة
3	49	تحفيز المعلمين على امتلاك مهارات قيادية وإدارية متميزة.	3.76	1.02	مرتفعة
4	37	وضع برنامج لتبادل الزيارات بين المعلمين ومتابعته.	3.74	0.99	مرتفعة
4	46	تعزيز ثقافة التميز لدى المعلمين.	3.74	1.03	مرتفعة
6	38	زيارة المعلمين وحضور الحصص الصفية باعتباره مشرفاً مقيماً	3.72	1.02	مرتفعة
7	43	الحرص على الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين كمدخل في تحسين أدائهم.	3.70	1.08	مرتفعة
8	50	تحفيز الطلبة على امتلاك مهارات قيادية وإدارية متميزة.	3.68	1.00	مرتفعة
9	39	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	3.67	0.97	متوسطة
10	40	توفير مناخ يشجع المعلمين على طرح الأفكار الإبداعية.	3.64	1.08	متوسطة
10	42	اعتماد معايير موضوعية في تقييمه لأداء المعلمين.	3.64	0.99	متوسطة
10	47	تطوير قدرات المعلمين وفق معايير موضوعية.	3.64	1.01	متوسطة
13	44	حث المعلمين على استخدام توجيه الأقران في تبادل المعرفة.	3.62	1.06	متوسطة
14	51	تحديد احتياجات المعلمين التكوينية (الحالية والمستقبلية).	3.60	1.01	متوسطة
15	36	إعداد دورات تدريبية على المهارات التي يحتاجها المعلمين في عملهم.	3.59	1.07	متوسطة
16	41	توظيف التقرير السنوي لتحسين أداء المعلمين.	3.58	1.10	متوسطة
		المجال ككل	3.68	0.85	مرتفعة

بينت نتائج الجدول (9) المتعلق بالمجال الرابع "التحسين المستمر" أنه جاء بالمرتبة الثالثة. وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (48) والتي تنص على "تعزيز أصحاب الأداء المتميز من المعلمين" في المرتبة الأولى. وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن تعزيز الأداء المتميز لدى المعلمين يؤدي إلى الارتقاء بأداء المعلمين وتعزيز مكانتهم في المجتمع والنهوض بالعملية التعليمية، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والذي يجعلهم مصرين على بذل

كل ما لديهم من إبداع، ويتسبب في سعي المعلمين الأقل كفاءة للاقتداء بالمعلمين المتميزين. وكل هذا يساعد على استمرارية وفاعلية إدارة التميز.

وجاءت الفقرة (41) والتي تنص على "توظيف التقرير السنوي لتحسين أداء المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قيام مدير المدرسة بتوظيف تبني آليات وسياسات تقييم واضحة، وكتابة التقرير السنوي بشفافية وبعيدة عن التحيز، والتي تؤدي إلى أن يكون التقييم المتدني سبباً للتميز بحيث يسعى المعلمين بأن يكون تقريرهم السنوي بدرجة ممتازة.

نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي؟"

لبيان درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، حسب متغيرات سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، وعلى النحو التالي:

أ: سنوات الخبرة

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
اقل من (10) سنوات	3.58	0.71	0.980	368	0.328
(10) سنوات فأكثر	3.50	0.78			
اقل من (10) سنوات	3.82	0.67	-0.046	368	0.963
(10) سنوات فأكثر	3.83	0.76			
اقل من (10) سنوات	3.78	0.71	-0.616	368	0.538
(10) سنوات فأكثر	3.83	0.79			
اقل من (10) سنوات	3.69	0.76	0.103	368	0.918
(10) سنوات فأكثر	3.68	0.88			
اقل من (10) سنوات	3.72	0.68	0.148	368	0.883
(10) سنوات فأكثر	3.70	0.77			

يتضح من نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن درجة

تقدير أفراد مجتمع الدراسة لم تتأثر بمتغير سنوات الخبرة وأنهم يتمتعون بمعرفة تامة لدرجة فاعلية إدارة التميز في مدارسهم.

واختلفت مع نتيجة دراسة فرج (Faraj, 2018). واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعبي (2019)، ودراسة العلوانة (2018)، ودراسة الخصاونة (2018) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد ت عزى إلى متغير سنوات الخبرة. الدراسة التي قامت بها يونس (2016). ودراسة الخليوي والعريفي والحربي (Al-Khlew, Al-Arefe & Al-Harbi, 2019).

ب: الجنس

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
ذكر	149	3.49	0.87	-0.607	368	0.544
أنثى	221	3.54	0.68			
ذكر	149	3.82	0.81	-0.208	368	0.836
أنثى	221	3.83	0.68			
ذكر	149	3.83	0.85	0.341	368	0.734
أنثى	221	3.81	0.71			
ذكر	149	3.72	0.90	0.736	368	0.462
أنثى	221	3.66	0.82			
ذكر	149	3.71	0.82	0.124	368	0.902
أنثى	221	3.70	0.69			

أظهرت نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لفاعلية إدارة التميز لم تختلف باختلاف جنس المعلم وأن متغير الجنس لم يؤثر في نتيجة الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعبي (2019)، ودراسة العلوانة (2018)، ودراسة الخصاونة (2018).

واختلفت مع نتيجة دراسة فرج (Faraj, 2018) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء (EFQM) من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس. وتقاطعت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي قامت بها يونس (2016) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استبيان إدارة التميز في مجالات القيادة والسياسة والاستراتيجيات وإدارة المعرفة والمعلومات. وإدارة العمليات حسب المتغير (الجنس) وجاءت الفروق لصالح المعلم. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الموارد البشرية والمادية حسب المتغير (الجنس).

ج: المؤهل العلمي:

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	185	3.49	.71	-0.763	368	.446
أعلى من بكالوريوس	185	3.55	.81			
إدارة العمليات	185	3.80	.71	-0.762	368	.447
أعلى من بكالوريوس	185	3.86	.77			
إدارة المعرفة	185	3.77	.73	-1.113	368	.266
أعلى من بكالوريوس	185	3.86	.80			
التحسين المستمر	185	3.65	.81	-0.818	368	.414
أعلى من بكالوريوس	185	3.72	.89			
إدارة التميز	185	3.67	.70	-0.886	368	.376
أعلى من بكالوريوس	185	3.74	.78			

أظهرت نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن أفراد عينة الدراسة لم تختلف تقديراتهم لفاعلية إدارة التميز باختلاف المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعبي (2019)، ودراسة العلوانة (2018)، ودراسة الخصاونة (2018).

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- 1 — ضرورة تضمين خطة المدرسة لمؤشرات ومعايير أداء محددة.
- 2 — ضرورة عمل مديري المدارس على وضع خطة تنفيذية تنسجم مع الخطة التطويرية للمدرسة.
- 3 — خطط طوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.
- 4 — أن يعمل مدير المدرسة على توظيف مبادئ الحاسبية والمسائلة الإدارية الدائمة في التعامل مع المقصرين.
- 5 — أن يحرص مديري المدارس على تحليل البيئتين (الداخلية والخارجية) قبل بناء الخطة التطويرية.
- 6 — أن يقوم مدير المدرسة (متابعة وتحليل) نتائج خصيل الطلبة بشكل دوري (بشفافية وفعالية) بهدف وضع خطة علاجية.

- 7 — أن يطبق مديري المدارس التعليمات الإدارية بمرونة وشفافية.
- 8 — أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإعداد برامج تدريبية خاصة وورش عمل. للعاملين في المدارس الثانوية للنهوض بالعملية التعليمية التعليمية. نحو التميز والإبداع.
- 9 — الاستفادة من نتائج الدراسة للقيام بدراسات أخرى تثبت نتائج الدراسة الحالية مثل دور جائزة الملكة رانيا في تعزيز التميز لدى المديرين والمعلمين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أخوارشيدة، عالية (2006). المسائل والفاعلية في الإدارة التربوية. دار حامد. عمان. الأردن.
- الأسطل، أميمة (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحوامدة، نضال والتويجر، أنس (2005). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (21)، ع (4). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو حميدان، عفت محمد وبطاح، أحمد (2018). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي. (EFQM) دراسات. العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (4)، إربد، الأردن.
- الخصاونة، ثابت محمد علي (2018). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قصبة إربد بالملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (28)، المجلد (2)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الخوارجا، عبد الفتاح محمد (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- زايد، عادل (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- الزغبى، عفاف شفيق (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) للتميز الإداري. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق)، العدد (103)، الجزء (2)، الزقازيق، مصر.
- ساري، أحلام (2017). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي والجزائر-. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة محمد بوضياف - السيلة. الجزائر.

- السعود. راتب (2009). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. دار الفكر. عمان. الأردن.
- السلمي. علي (2002). إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار العربي. القاهرة. مصر.
- سهمود. إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. EFQM. (رسالة ماجستير غير منشورة). تخصص القيادة والإدارة. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
- شقورة. منير. (2016). مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في المدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
- الشمري. أحمد (2004). مبادئ إدارة الأعمال والأساسيات والاتجاهات الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الشوا. عفت ياسر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الصيرفي. محمد (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. دار حورس الدولية للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.
- عابدين. محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق. عمان الأردن.
- عبد الغفار. أحمد (2014). الإدارة المدرسية الحديثة والفاعلة. دار النشر للجامعات. القاهرة. مصر.
- العجمي. محمد (2003). الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي. القاهرة. مصر.
- العساف. ليلى والصريرة. خالد (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق. المجلد (27). العدد (3). دمشق. سوريا.
- عصام. نسرين (2017). ما هو مفهوم الفاعلية والكفاءة ومدى تأثيرها على إنجاز الأعمال؟. موقع إلكتروني. <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/344264>
- العلوانة. ابتسام (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمعايير إدارة التميز في قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- عليان. ربحي وسلامة. عبدالحافظ (2002). إدارة مراكز التعلم. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العمامرة. محمد (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة. ط(4). عمان. الأردن.

- العنزي، حنيفه (2013). تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التغيير "رؤية مقترحة" مجلة التربية. العدد (156). الجزء الثاني (ج2). جامعة الأزهر. القاهرة.
- العنزي، سعد علي (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. الذاكرة للنشر والتوزيع. بغداد. العراق.
- الغامدي، تركي بن جميعان (2011). متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.
- القطب، سمير عبد الحميد (2008). فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد (14). العدد (5). الاسكندرية. مصر.
- كحيل، أمل (2009). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش (دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي). جرش، الأردن.
- الكفافي، محمد جمال (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الدار الثقافية. القاهرة. مصر.
- الحلافي، محمد سرحان (2007). القيادة الفاعلية وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع شارع بيروت، الكويت. الكويت.
- بو مدين، يوسف (2007). دارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث. عدد (5). مجلد (3). ورقلة. الجزائر.
- ناصر، ميرفت (2011) رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. العدد (16). المجلد (3). عمان، الأردن.
- النصيرات، أحمد عبد الله (2018). مفهوم التميز. موقع إلكتروني. تم الاسترداد بتاريخ 1 2020/9/ <https://edara.com/Article/details/5235>.
- وزارة التعليم (2018). التميز المدرسي جائزة التعليم المتميز. الإصدار الثالث: منشورات وزارة التعليم. الرياض. السعودية.
- يونس، نفين عبد الصمد محمود (2016). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Al-Khlewi, L. Al-Arefe, A. & Al-Harbi, N. (2019). Strategic planning of the school principals in downtown Riyadh and its relation to the level of administrative excellence. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. Vol (3), No. (26)
- Cibulskaitė, N. & Petrauskas, E. (2017). Administrative Excellence Within Public School Heads' Approach. The International conference on Education and Educational Psychology. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*. Porto, Portugal. EpSBS. Future Academy ISSN: 2357-1330.
- Faraj, Sh. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education & Literacy Studies*. Vol. (6). No, (4).
- Kaldi, M. & Darra, M. (2019). Human Factor as a Quality Criterion in Secondary Education: An Approach within the Framework of the European Model of Administrative Excellence EFQM. *World Journal of Educational Research*. Vol. (6), No. (2).
- Ninlawan, G & Areerachakul, S. (2015). The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission. *Elsevier Ltd/ Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207. 290 – 295 291.
- Peters,T,J, & Waterman,H, (2004), “*In Search of Excellence*” 2nd edition, London: Profile Books.
- PETTY, A. (2019). *In Pursuit of Management Excellence. Management & Leadership Leadership*. <https://www.thebalancecareers.com/in-pursuit-of-management-excellence-in-our-organizations-4050402>
- Ropella, P. (2014). *Human Capital Management*. How to Achieve Management Excellence. https://www.happi.com/issues/2014-09-01/view_human-capital-management/how-to-achieve-management-excellence/.
- Soltanifar, M. (2015). *A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs)*. (the degree of Master). Eastern Mediterranean University. Gazimagusa, North Cyprus.