

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Applying of Excellence Management Standards
among School Leaders in Taif Governorate from The Teachers'
Point of View**

د. منصور أحمد حسين مقابلة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

جامعة الطائف-كلية التربية- قسم القيادة والسياسات التعليمية

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٤٢٢) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة التميز تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الإناث، ولأثر متغير الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة التميز تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ولأثر متغير مستوى المدرسة.

الكلمات المفتاحية: درجة تطبيق، معايير إدارة التميز، قادة المدارس، محافظة الطائف

Abstract

The study aimed to identify the degree of applying of excellence management standards among school leaders in Taif governorate from the teachers' point of view. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey approach was used by applying a questionnaire to a sample of (422) male and female teachers. The results of the study showed that the degree of applying of excellence management standards among school leaders in Taif governorate from the teachers' point of view was moderate. There were statistically significant differences in the degree of applying of excellence management standards due to the impact of the gender variable, in favor of females, and the impact of the experience variable, in favor of more than 10 years. There were no statistically significant differences in the degree of applying of excellence management standards due to the impact of the educational qualification variable, and the impact of the school level variable.

Key Words: Degree of applying, excellence management standards, school leaders, Taif governorate.

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تطورات متسارعة في مختلف المجالات والأعمال، خاصة في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وما يترتب عليه من تغيرات وتحولات في أساليب الإدارة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها للمنافسة مع المنظمات الأخرى لتحقيق التميز.

حيث تعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي عرفها الفكر الإداري وأصبح لها مكانة مرموقة في المنظمات، وهي بمثابة فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث على أنجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها على رأس هذه المنظمات، المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM) ومنظمة مالكوم بالدرج في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA) ومنظمة ديمينج في اليابان (Prix Deming). (قبطان، ٢٠١٠، ٢).

وتمثل إدارة التميز مفهوماً شاملاً متكاملًا تشترك فيه كل الاطراف من أجل تحقيق منفعة متبادلة ، فالعلاقة بين جميع الأطراف يجب أن تكون علاقة ربحية، أي أن الربح هو الناتج النهائي لكل الأطراف، ولا يوجد طرف خاسر، ويشير التميز الى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما: أن غاية الإدارة الحقيقية السعي إلى تحقيق التميز، وأن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز. (حمودة، ٢٠٠٩، ٣٤١).

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

ويعد قائد المدرسة أحد أهم عناصر نجاح العملية التربوية، فهو المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والتقييم للعملية التعليمية في المدرسة، وترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، وكذلك عن سير العملية الإدارية في المدرسة وحسن ممارستها، ويتفق التربويين من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال. (العمري، ٢٠٠٨، ١٣).

وتعتبر إدارة التميز مدخلا شاملا يعتمد على التكامل والترابط بين كافة العناصر والمقومات اللازمة لبناء المدارس بناء على مواصفات متميزة، وبما يحقق لها قدرة عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية، كما تضمن إدارة التميز للمدارس تحقيق التكامل والانسجام الكامل بين كافة عناصرها وقدراتها الذاتية، وفي الوقت نفسه استثمار قدراتها المحورية بما يحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصالح. (جاد الرب، ٢٠١٣، ١١٥).

فالمدارس التي تتبنى مدخل إدارة التميز تبرع في تحديد أهدافها وصياغتها بشكل مميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة، ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأداة، حيث أصبحت المدارس في القرن الحادي والعشرين لا تقاس بكثرة طلابها، وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز، وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وتحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة. (القطب، ٢٠٠٨، ٣٦).

لقد أصبح التميز في الإدارة غاية كافة المنظمات التي تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، فلم يعد مقبولاً الأداء النمطي

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الذي تحدده الوظيفة التقليدية التي تدار بهيكل تنظيمي هرمي، فالتميز المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية، والبعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي، والتغيير في أساليب العمل الإداري. (المليحي، ٢٠١٢، ٨).

من هنا ونظرا لأهمية إدارة التميز في الارتقاء بعمل قادة المدارس الاداري والتربوي، وفتح المجال للابداع والابتكار والتميز

وقد اعتمدت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جائزة التعليم للتميز الإداري(تميز) عام (٢٠١٥)، ووضعت معايير ومبادئ للتميز الإداري المؤسسي لرفع مستوى الجودة والمنافسة مع تفعيل التحسين المستمر لأداء قيادات العموم بوزارة التعليم وقيادات التعليم بالمناطق والمحافظات، وتكريم القيادات ذات الأداء المتميز، وعلى هذا الأساس ستساهم في تطبيق معايير التميز الإداري المؤسسي في رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية، وتلبية احتياجات المستفيدين ومساعدتها على المنافسة العالمية. (اللجنة العلمية، ٢٠١٥، ٢)

من هنا ونظرا لأهمية إدارة التميز في الأرتقاء بعمل قادة المدارس الإداري والتربوي، وفتح المجال للإبداع والابتكار والتميز، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه قادة المدارس العديد من الصعوبات والمعوقات الإدارية والتي تتمثل في المركزية الإدارية، وافتقاد القيادات للقدرة على التغيير والتطوير المؤسسي، لذا لابد لقادة المدارس من التوجه نحو إدارة التميز لتحقيق الإبداع والابتكار لمواجهة هذه التحديات. ولقد أصبح تحقيق التميز للمنظمات مطلباً ملحاً ومهماً، خاصة في ضوء ما ينتج عن ذلك من التنافس والصراع بين المنظمات، لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات (الخرشة، والزريقات، ونور، ٢٠١٣، ٢١٢).

حيث أكدت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق معايير إدارة التميز، كدراسة آل كردم والبديوي (٢٠١٥) التي أكدت على أهمية وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشراته بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ودراسة العمري (٢٠١٦) التي كشفت عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، ودراسة الشمري (٢٠١٦) التي هدفت الكشف عن درجة تطبيق مستوى المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨) التي هدفت الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات.

وبناء على ما تقدم صوغ للباحث القيام بدراسة درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة على
الاسئلة الآتية:

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

١. ما درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من
وجهة نظر المعلمين ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات
أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في
محافظة الطائف تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مستوى
المدرسة) ؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى:

١. درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من
وجهة نظر المعلمين.

٢. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة
التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل
العلمي، الخبرة، مستوى المدرسة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة كونها أحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير أداء
القيادات المدرسية لتحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية ، كما تكمن أهميتها في
أنها تحفز المعلمين على التميز والابداع في العمل مما يؤدي إلى تطوير المخرجات

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

التعليمية، بالإضافة الى قلة الدراسات التي تناولت معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

الأهمية التطبيقية: يؤمل أن يستفيد من نتائجها صانعي القرار في وزارة التعليم السعودية بلفت أنظارهم نحو تطبيق معايير إدارة التميز، ومساعدة قادة المدارس على تطوير أداءهم من خلال تطبيق معايير إدارة التميز، كما انها قد تثري المكتبة العربية بمراجع في مجال القيادة التربوية المتعلقة بدرجة تطبيق معايير إدارة التميز، وإتاحة الفرصة للباحثين في إجراء مزيد من الدراسات حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

درجة تطبيق وتعرف إجرائياً: بأنه التطبيق الفعلي من قبل قادة المدارس لمعايير إدارة التميز والتي تشمل (القيادة المتميزة، التخطيط الاستراتيجي، الخدمات المقدمة للمجتمع، الموارد البشرية، الشراكات والموارد)

إدارة التميز: القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة 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(-AL (Suhimi,2016:80).

وتعرف إجرائياً : مستوى الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها قادة المدارس على مقياس معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

قادة المدرس: هم الأشخاص المعينين من قبل وزار التعليم السعودية والمسؤولين من قبل
ادارة التعليم في محافظة الطائف عن تسيير الاعمال الإدارية والتعليمية في مدارسهم.
حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة
المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين (القيادة المتميزة، التخطيط
الاستراتيجي، الخدمات المقدمة للمجتمع، الموارد البشرية، الشراكة والموارد). والتي تغطي
المجالات المطلوبة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التربوية.

الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الطائف
والذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م

الحد المكاني: اقتصر تطبيق الاستبانة على مدارس التعليم العام في محافظة
الطائف (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

الحد المقياسي: اقتصرت الدراسة على استخدام الاستبانة لهذه الغاية.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الإطار النظري والدراسات السابقة

اولا : الإطار النظري

مفهوم التميز

يعرف التميز بأنه من ماز الشيء وتعني الفرز، وامتاز الشيء أي بدا فضله على

مثله، وتميز الشيء امتاز عن غيره (المعجم الوسيط، ٢٠٠٨، ٩٧). ويعرف التميز بأنه

التفرد أو النادر والبارز والمتفوق والاستثنائي. (Macmillan English Dictionary

2007,508)

والتميز مفهوم شامل وكلي غير قابل للتجزئة ، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز

في مختلف مجالات المنظمة، فلا يمكن أن تتميز منظمة في مجال محدد، بينما يقل

أداؤها في مجالات أخرى. (السلمي، ٢٠٠٢، ١٢)

إدارة التميز

بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة وردت العديد من التعريفات لإدارة التميز منها:

تعرف بانها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات

المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة(بن

عبود، علي أحمد ثاني، ٢٠٠٩، ٥) كما عرفها حمودة (٢٣٧، ٢٠٠٩) بانها قدرة

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

المنظمة على ابتكار ما هو جديد ومختلف عن المنافسين ،أي تحقيق ميزة تنافسية ،
بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي.

كما عرفت على أنها: تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من
التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.
(الجعبري،٢٠٠٢،١٦٧)

معايير إدارة التميز:

يتضمن نموذج التميز الأوربي تسعة معايير يمكن تقسيمها إلى مجموعتين خمسة منها
تمثل المسكنات (Enablers) والأربعة الباقية وهي النتائج "Results" وقد اعتمدت
الدراسة الحالية خمسة معايير والتي يمكن تطبيقها في المؤسسات التربوية وهي كالآتي:

(Ioncica,2012,406) (EFQM, 2013, 9-21)

- القيادة: يشير إلى أسلوب قادة المنظمة في تحقيق التميز في الأداء وضمان النجاح
في استمرارية المنظمة ، والقادة المتميزون هم قادة تغيير يعملون على تطوير مهمة
ورسالة المنظمة، وتحسين نظامها.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

- السياسة والاستراتيجيات: تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجهات والغايات والاهداف طويلة المدى، إذ إن المنظمات المتميزة في التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو اصحاب المصلحة.
- العمليات والخدمات: وتشير الى الالية التي تعتمدھا المنظمة في إدارة وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمھا لتحقيق قيمة مضافة للعاملين واصحاب المصلحة.
- الموارد البشرية: وتشير إلى أسلوب المنظمة في إدارة مواردها البشرية وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية للمنظمة والأهداف الشخصية للعاملين، وتعزيز العدالة والمساواة بين العاملين، وتطوير معارف وقدرات العاملين وتمكينهم، والاعتراف بإنجازهم ومكافأتهم عليه
- الشراكة والموارد: وتشير الى تخطيط المنظمات 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.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

أهداف إدارة التميز:

تهدف إدارة التميز الى تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال
محليا ودوليا، وتحقيق عوائد ومنافع لمختلف أصحاب المنافع، وتخفيض التكاليف وتحسين
الجودة ، واستمرار المنظمة في عالم الأعمال ،والعمل على تطويرها وتحسينها
باستمرار.(جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٦ - ١١٨).

كما أكد زارندي وفارد (Zarandi& fard , 2015:57) ان ادارة التميز تهدف
إلى التعاون بين المنظمات، والعمل على تشجيع المنظمات على تبادل المعلومات بينها،
والوعي بمتطلبات الجودة ، والتحسين المستمر لأداء المنظمة .

أهمية إدارة التميز:

تكمن أهمية إدارة التميز في تحقيق المنافسة للمنظمة حيث ان ثورت تكنولوجيا
المعلومات فرضت أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، كما تكمن أهميتها في المحافظة
على مكان ومكانة المنظمة حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة
على المكان الذي تعمل فيه، كما تكمن أهميتها بعدم قدرة أي منظمة أن تواكب التقدم في
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلا من خلال تبني إدارة التميز.(سهمود، ٢٠١٣، ١٤ -
١٥).

ثانياً: الدراسات السابقة

في ضوء المراجعة المتأنية للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع درجة تطبيق معايير إدارة التميز، عثر الباحث على بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم عرضها وترتيبها وفقاً للتسلسل الزمني لها من الأقدم للأحدث كالتالي:

فقد هدفت دراسة فوك، وسيدهو (Fook and Sidhu,2009) الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ماليزيا، تم استخدام المقابلة والملاحظة الرسمية وغير الرسمية، وتحليل الوثائق، والمحادثات العفوية، تكونت عينة الدراسة من (87) معلماً، و(1105) طالباً، بينت نتائج الدراسة أن نجاح المدرسة يحتاج إلى شراكة كاملة ومشاركة من جميع الأطراف، ورؤية واضحة، ويعتبر التمكين المناسب من مميزات القيادة الجيدة، وأن من أبرز مميزات القائد المدرسي المتميز، منح الآخرين مسؤولية القيادة، والديمقراطية، والتشاركية، والتعاون.

وأجرى اوزمن ومورتجولو (Ozmen&Muratoglu,2010). دراسة هدفت التعرف إلى كفايات التميز والإبداع لدى مديري المدارس في تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (100) مديرة ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة وجود مجموعة من الكفايات الإبداعية التي ينبغي على المدير أن يمتلكها، وهي: القدرة على تشكيل فريق، وإدارة المعرفة الفعالة، والإيصال الإداري، وتشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وأن أهم كفايات التنظيم الإداري هي الكفايات الإبداعية.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

وسعت دراسة أثنا سولا وآخرون.(Athna soula et al,2010).الكشف عن مستوى التميز والإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، تم استخدام منهج البحث النوعي من خلال إجراء مقابلات نوعية مع(6) مديرين، و(18) ولي أمر، بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، وأن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع أولياء الأمور، وإطلاعهم على المشكلات التي تعترض تعليم أولادهم، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية معهم، وتقبل افكارهم وانتقاداتهم .

وقام تي(Tee,2013) بدراسة هدفت التعرف على نموذج التميز المدرسي السنغافوري، استخدم الباحث المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة لتنظيم المنهجية فيما يتعلق بتحسين الجودة في المدارس، وضرورة تركيز مديري المدارس على جوهر نموذج التميز بغض النظر عن بيئته.

بينما هدفت دراسة آل كردم والبدوي(٢٠١٥) إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشراته بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من(٨٤٧) من مديري ومعلمي مدارس التعليم بمنطقة عسير التعليمية، توصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشراته في المملكة العربية السعودية من خلال مجموعة من العناصر تبدأ من الأهداف، والأسس والمرتكزات،

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

والمقومات التي تسهم في نجاح وتطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية
السعودية وانتهاء بالضمانات التي تعمل على تطبيقه.

وهدفت دراسة الهطاييلة (٢٠١٥) إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة التميز في
مدارس تعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز
من وجهة نظر أفراد العينة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، تكونت عينة
الدراسة من (٣٦٧) من المشرفين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين
الأوائل، أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق إدارة التميز جاءت بدرجة بين الكبيرة
والمتوسطة، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الوظيفة ولصالح مديري المدارس،
عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو المحافظة التعليمية، كما أظهرت
النتائج أن متطلبات تطبيق إدارة التميز جاءت بدرجة كبيرة، وأن معوقات تطبيق إدارة
التميز بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي
للتميز، جاءت بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة ماوردي (Mawrды, 2016) الكشف عن دور مديري المدارس في
غلام اباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي،
تكونت عينة الدراسة من (850) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور فعال
بصورة مباشرة لدى مديري المدارس في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حيث جاءت
بدرجة عالية جداً ، عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي ،
سنوات الخبرة)، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (التخصص وطبيعة الدوام).

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

وهدفت دراسة العمري(٢٠١٦) الكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة(EFQM)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، أظهرت النتائج أن واقع التطبيق جاء بدرجة متوسطة بحيث كان معيار القيادة الأعلى ومعيار خدمة المجتمع الأقل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير، وإلى سنوات الخدمة لصالح الخبرة المتوسطة، ولمكتب التعليم لصالح مكتب جنوب مدينة الرياض.

وقام الشمري(٢٠١٦) بدراسة هدفت التعرف الى مستوى المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، بينت نتائج الدراسة أن مستوى المنظمة المتعلمة جاء متوسطاً، وجود علاقة طردية بين المنظمة المتعلمة والتميز الإداري، ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

وكشفت دراسة الخصاونة(٢٠١٨) عن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة اريد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت استبانة على عينة تكونت من(٦٢) مديراً ومديرة، بينت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة أريد جاءت بدرجة مرتفعة، عدم وجود فروق دالة احصائياً حول تطبيق إدارة التميز تعزى(الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

وأجرى الصعيدي(٢٠١٨) دراسة عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة طبقت على جميع مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٦) مديراً و(١٤٣) مساعداً، أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعديهم جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وأن الصعوبات التي تحد من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة أو لاختلاف المنطقة التعليمية، أو المؤهل التعليمي.

وسعت دراسة الزعبي(٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث طبقت استبانة على عينة مكونة من(٤٥) مديراً ومديرة ، بواقع(٢١) مديراً ، و(٢٤) مديرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج(EFQM) جاء بدرجة تقدير مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات(الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية يلاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع كدراسة (آل كردم والبدوي، ٢٠١٥؛ ودراسة الهطاييلة، ٢٠١٥؛ ودراسة العمري، ٢٠١٦؛ ودراسة الخصاونة، ٢٠١٨) التي تناولت تطبيق معايير إدارة التميز.

أما من حيث المنهج استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي في حين اختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة فوك، وسيدهو (Fook and Sidhu, 2009)؛ وأثنا سولا وآخرون (Athanasoula et al, 2010) التي استخدمت المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات.

أما من حيث الأداة استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة، بينما استخدم دراسة فوك، وسيدهو (Fook and Sidhu, 2009) تحليل الوثائق، والمحادثات العفوية.

أما من حيث الاستفادة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وكذلك تعزيز الأدب النظري.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعتبر من الدراسات الحديثة الأولى التي تناولت درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. وكذلك تميزت بمجتمع الدراسة وهم المعلمين.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الطريقة والاجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة

التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، لملائمته طبيعة
الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الطائف،

وقد بلغ عددهم (١٧٤٥٠) معلماً ومعلمة ، للعام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١) وفق
لإحصائيات الإدارة العامة للتعليم في محافظة الطائف.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٤٢٢) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

البسيطة، يشكلون نسبة (٢,٤١%) من مجتمع الدراسة ، وقد تم إرسال الاستبانة

الالكترونية اليهم، وبعد التطبيق تم الحصول على (٤٢٢) استبانة، والجدول (1) يوضح

توزيع أفراد عينة الدراسة.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	186	44.1
	أنثى	236	55.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	269	63.7
	دراسات عليا	153	36.3
الخبرة	10سنوات فأقل	92	21.8
	أكثر من 10 سنوات	330	78.2
مستوى المدرسة	ابتدائية	118	28.0
	متوسطة	111	26.3
	ثانوية	193	45.7
المجموع		422	100.0

أداة الدراسة:

أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بعد أن تم تطويرها بعد الرجوع الى الأدب النظري السابق ومجموعة من الدراسات السابقة، بحيث تكونت في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: بيانات عامة عن عينة الدراسة وفق متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة).

والجزء الثاني: محاور الدراسة وبلغ عددها (5) محاور، وبفقرات بلغ عددها (30) فقرة.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على (١٣) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في جامعة الطائف وجامعة ام القرّة وجامعة الملك سعود، لاستطلاع آرائهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تدرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك حذف بعض الفقرات، أو الإبعاد، أو الدمج، أو إعادة الصياغة، وقد تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم لصياغة الاستبانة بصورتها النهائية

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية بالبعد الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور والجدول (2) يبين ذلك

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

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.51	**0.55	21	*0.45	**0.49	11	*0.46	**0.61	1
**0.53	**0.47	22	**0.50	*0.46	12	*0.38	**0.48	2

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.58	**0.60	23	**0.53	**0.49	13	*0.45	*0.45	3
**0.49	**0.50	24	*0.43	**0.50	14	*0.37	*0.44	4
**0.62	**0.72	25	**0.57	**0.56	15	**0.52	**0.51	5
**0.55	**0.63	26	*0.44	**0.50	16	**0.63	**0.62	6
**0.63	**0.75	27	*0.36	*0.38	17	*0.44	*0.40	7
**0.51	**0.53	28	**0.56	**0.57	18	**0.59	**0.60	8
**0.61	**0.68	29	*0.36	*0.38	19	*0.42	*0.42	9
**0.57	**0.62	30	**0.60	**0.66	20	*0.35	*0.37	10

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة

إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة

كرونباخ ألفا للمقياس والمجالات كما يبينه الجدول (3):

المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة المتميزة	0.91	0.84
التخطيط الاستراتيجي	0.93	0.80
الخدمات المقدمة للمجتمع	0.90	0.78
الموارد البشرية	0.91	0.81
الشراكة والموارد	0.92	0.80
الدرجة الكلية	0.91	0.88

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

يتبين من الجدول (3) أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صُممت من أجله.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (30) فقرة، بحيث يضع المستجيب إشارة (✓) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع ما يناسبه ومدى قناعته الخطية، وفقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وهي مرتفعة جداً وتأخذ (5) درجات، مرتفعة وتأخذ (4) درجات، ومتوسطة وتأخذ (3) درجات، وقليلة وتأخذ (2) درجتان، وقليلة جداً وتأخذ (1) درجة واحدة. وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد درجة تطبيق معايير إدارة التميز على النحو الآتي:

٢,٣٣-١ منخفضة

٣,٦٦-٢,٣٤ متوسطة

٥,٠٠-٣,٦٧ مرتفعة

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

متغيرات الدراسة:

الجنس: (ذكر، انثى)

سنوات الخبرة: (10سنوات فأقل - أكثر من 10سنوات)

المؤهل العلمي: (بكالوريوس ، دراسات عليا).

مستوى المدرسة (ابتدائية ، متوسطة ، ثانوية)

إجراءات تنفيذ الدراسة:

- راجع الباحث الأدب النظري والدراسات السابقة، والاعتماد عليهم في أعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية. ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين بالإضافة إلى صدق المحكمين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.

- قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدراسة، مكونة من (30) معلماً ومعلمه، ومن ثم حساب معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة البحث وثباتها، قام الباحث بتطبيقها على عينة من المعلمين في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

- قام الباحث بجمع أداة الدراسة، وتفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الاحصائية المناسبة واستخراج النتائج ومناقشتها.

المعالجات الاحصائية:

- للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي للكشف عن الفروق التي تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي ، ومستوى المدرسة)

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة
تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر
المعلمين، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز
لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	4	الموارد البشرية	3.91	.869	مرتفعة
2	5	الشراكة والموارد	3.66	.657	متوسطة
3	2	التخطيط الاستراتيجي	3.29	.810	متوسطة
4	1	القيادة المتميزة	3.23	.600	متوسطة
5	3	الخدمات المقدمة للمجتمع	3.00	.875	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.44	.593	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة
المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (3.00-3.91)،
حيث جاء محور الموارد البشرية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)،
بينما جاء محور الخدمات المقدمة للمجتمع في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي
بلغ (3.00)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.44). وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

تفسير ذلك إلى الرغبة الجادة لدى قادة المدارس في تحقيق الجودة في مدارسهم سواء في المدخلات أو المخرجات لتحقيق التميز ، كما يعود ذلك إلى حرص قادة المدارس على التميز في الأداء لتحقيق المنافسة مع المدارس الاخرى وتحقيق مراكز متقدمة للحصول على جائزة التميز التي أطلقتها وزارة التعليم السعودية.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الصعدي (٢٠١٨) التي بينت أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعديهم جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي(٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) جاء بدرجة تقدير مرتفعة، ودراسة ماوردي (Mawrdy, 2016) التي بينت أن هناك دور فعال بصورة مباشرة لدى مديري المدارس في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حيث جاءت بدرجة عالية جداً، ودراسة الخصاونة(٢٠١٨) التي اظهرت نتائجها ان واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة اربد جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

المحور الأول: القيادة المتميزة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور القيادة المتميزة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	يعمل القائد على توفير بيئة مشجعة للإبداع والتميز .	3.91	1.401	مرتفعة
2	1	يوضح القائد رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين.	3.52	.870	متوسطة
3	7	يشرك القائد العاملين في برامج التطوير والتحسين.	3.24	1.108	متوسطة
4	3	يضع القائد خططا لتطوير المدرسة تتفق مع رؤيتها ورسالتها.	3.18	1.079	متوسطة
5	5	يصيغ القائد قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها.	3.00	1.129	متوسطة
6	4	يدعم القائد سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة.	2.95	.960	متوسطة
7	6	يساهم القائد بنشر ثقافة الجودة في المدرسة.	2.83	.942	متوسطة
		القيادة المتميزة	3.23	.600	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين على محور القيادة المتميزة ، قد تراوحت ما بين (2.83-3.91)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يعمل القائد على توفير بيئة مشجعة للإبداع والتميز " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبدرجة تقدير مرتفعة ويمكن تفسير ذلك الى سعي قادة المدارس الى توفير بيئة مناسبة تشجع المعلمين على التميز في الاداء مما يؤدي الى تحقيق إدارة التميز، كما أن توفير بيئة مشجعة للإبداع يؤدي الى قيام المعلمين بالعمل بطرق ابداعية بعيدا عن الروتين في العمل.

بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يساهم القائد بنشر ثقافة الجودة في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.83). وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

الحسابي للقيادة المتميزة ككل (3.23). ويمكن تفسير ذلك الى أن نشر ثقافة الجودة في المدرسة يؤدي الى قيام المعلمين بأداء الاعمال بصورة صحيحة مما يؤدي الى تحقيق إدارة التميز لدى قادة المدارس، كما يمكن تفسير ذلك الى رغبة قائد المدرسة في إتقان الاعمال المدرسية بجودة لتحقيق التميز في الاداء.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	12	يستثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية.	3.69	1.313	مرتفعة
2	8	يحدد الأهداف الاستراتيجية بما يحقق رؤية المدرسة وتطلعاتها المستقبلية.	3.48	1.217	متوسطة
3	11	يضع الخطط والسياسات المستندة إلى النظرة الاستشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة.	3.33	1.349	متوسطة
4	13	يضع الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة للأداء المدرسي.	3.26	1.285	متوسطة
5	10	يحدد آليات للتحقق من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع احتياجات المستفيدين.	3.20	1.090	متوسطة
6	9	يضع رؤية المدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي.	2.80	.912	متوسطة
		التخطيط الاستراتيجي	3.29	.810	متوسطة

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين على محور التخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (2.80-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على " يستثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك قادة المدارس أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز في المدرسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن استثمار الامكانيات البشرية بكفاءة وفاعلية ينعكس على الأداء في المدرسة بما يؤدي لتحقيق التميز.

بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها " يضع رؤية المدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.80). وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي ككل (3.29). ويمكن تفسير ذلك الى اهتمام قادة المدارس برؤية المدرسة للوصول إلى قيادة متميزة، كما يمكن تفسير ذلك الى ان قادة المدارس يرون أن تحقيق رؤية المدرسة يؤدي إلى تحقيق ادارة متميزة، بالإضافة الى ان وضع رؤية للمدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي يؤدي إلى تجنب نقاط الضعف والمشكلات التي قد تعيق تحقيق إدارة متميزة.

المحور الثالث: الخدمات المقدمة للمجتمع

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور الخدمات المقدمة للمجتمع مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	17	يطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.26	1.401	متوسطة
2	16	يشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في	2.99	1.314	متوسطة

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		إعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية.			
3	14	يحدد أساليب وإجراءات العلاقات مع المؤسسات المحلية.	2.91	.754	متوسطة
4	15	يعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	2.85	1.112	متوسطة
		الخدمات المقدمة للمجتمع	3.00	.875	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين على محور الخدمات المقدمة للمجتمع قد تراوحت ما بين (2.85-3.26)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على " يطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى الدور الفاعل لقادة المدارس في إشراك المجتمع المحلي بالقرارات المدرسية التي من شأنها أن تسهم في حل المشكلات المدرسية و تطوير المدرسة وتميزها، كما يمكن تفسير ذلك إلى أهمية التعاون والتفاعل مع المجتمع المحلي وتقديم خدمات مميزة له من خلال إتاحة مرافق المدرسة له.

بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها " يعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.85). وبدرجة تقدير

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.00). ويمكن تفسير ذلك إلى قلة وجود الوقت لدى قادة المدارس في تحسين العلاقات الإنسانية مع المجتمع الخارجي لانشغالهم بإدارة وتسيير شؤون المدرسة الداخلية، كما يمكن تفسير ذلك إلى اهتمام قادة المدارس بالعلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة وتوفير جو يسوده المحبة والإخاء لتحقيق إدارة متميزة .

المحور الرابع: الموارد البشرية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب
المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	22	يفوض العاملين بما يتناسب مع مهام عملهم .	4.57	1.095	مرتفعة
2	21	يشرك العاملين في أنشطة الجودة والتطوير والتحسين بالمدرسة.	4.33	.912	مرتفعة
3	20	يحفز العاملين على التنوع في البرامج التدريبية.	4.06	1.546	مرتفعة
4	18	يضع خطة لاحتياجات المدرسة من الموارد البشرية كما ونوعاً.	3.46	1.408	متوسطة
5	19	يوفر نظام للتواصل على جميع المستويات في المدرسة.	3.15	1.267	متوسطة
		الموارد البشرية	3.91	.869	مرتفعة

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين على محور الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (3.15-4.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على " يفوض العاملين بما يتناسب مع مهام عملهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.57)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التفويض يؤدي إلى شعور العاملين بالثقة في أنفسهم وبأنهم جزء من المدرسة التي يعملون بها ، مما يؤدي إلى التزامهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه الأعمال التي توكل إليهم، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن التفويض يؤدي إلى توزيع الاعمال والتعاون ما بين قادة المدارس والعاملين مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وتحقيق اهداف المدرسة.

بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يوفر نظام للتواصل على جميع المستويات في المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.15). وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للموارد البشرية ككل (3.91). ويمكن تفسير ذلك إلى حرص قادة المدارس على توفير قنوات للتواصل بين جميع العاملين للاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز في العمل، كما أن توفير نظام للتواصل يسهل عملية التواصل بين جميع العاملين من أجل إنجاز الأعمال ببسر وسهولة، كما يمكن تفسير ذلك إلى رغبة القيادة المدرسية الجادة في التحسين من أجل تطوير الأداء والتميز في القيادة.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

المحور الخامس: الشراكة والموارد

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور الشراكة والموارد مرتبة تنازلياً حسب
المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	24	يجري العمل وفق تقنيات حديثة.	4.41	1.024	مرتفعة
2	23	يتواصل مع العاملين في المدرسة باستخدام التقنيات الحديثة.	3.97	.907	مرتفعة
3	28	يتيح مرافق المدرسة للمناسبات والفعاليات التي تقام في الحي.	3.97	1.470	مرتفعة
4	25	يعمل على توفير نظام مالي للمدرسة.	3.93	.797	مرتفعة
5	27	يقيم عدد من الشراكات المجتمعية في مجال اختصاص المدرسة.	3.63	1.354	متوسطة
6	26	يوفر التقنيات الحديثة اللازمة للمدرسة.	3.39	1.203	متوسطة
7	30	يعد ميزانية المدرسة الختامية وفق الأنظمة المحاسبية.	3.01	1.077	متوسطة
8	29	يراجع القوائم المالية في المدرسة.	3.00	1.137	متوسطة
الشراكة والموارد					
			3.66	.657	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين على محور الشراكة والموارد، قد تراوحت ما بين (3.00-4.41)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يجري العمل وفق تقنيات حديثة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى توجه قادة المدارس نحو التميز في الإدارة من خلال

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

استخدام التقنيات الحديثة سواء في الاجتماعات أو مراقبة العاملين أو تنفيذ الأعمال، كما يمكن تفسير ذلك إلى الاهتمام بتجويد العمل باستخدام التقنيات الحديثة .
بينما جاءت الفقرة رقم(29) ونصها "يراجع القوائم المالية في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(3.00). وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركة والموارد ككل (3.66). ويمكن تفسير ذلك إلى دقة قادة المدارس في العمل، بالإضافة إلى قيامهم بمراجعة هذه القوائم للتأكد من مطابقتها لما تم أنفاقه على المدرسة ، كما يمكن تفسير ذلك الى حرص قادة المدارس على التحقق من مدى توفر الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف تعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المدرسة والجداول أدناه تبين ذلك.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة
المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة،
ومستوى المدرسة

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.38	.497	186
	أنثى	3.49	.657	236
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.45	.612	269
	دراسات عليا	3.41	.560	153
الخبرة	10 سنوات فأقل	3.29	.393	92
	أكثر من 10 سنوات	3.48	.633	330
مستوى المدرسة	ابتدائية	3.38	.306	118
	متوسطة	3.51	.706	111
	ثانوية	3.43	.652	193

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر

المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى

المدرسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل

التباين الرباعي كما في جدول (11).

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

جدول رقم (11) تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المدرسة لدرجة تطبيق

معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسطة المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.050	3.857	1.328	1	1.328	الجنس
.060	3.569	1.229	1	1.229	المؤهل العلمي
.024	5.119	1.763	1	1.763	الخبرة
.506	.683	.235	2	.471	مستوى المدرسة
		.344	416	143.243	الخطأ
			421	148.234	الكلية

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف (3.857) وبدلالة إحصائية بلغت (0.050) وجاءت الفروق لصالح الإناث. ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإناث أكثر التزاما بتطبيق معايير إدارة التميز من الذكور، كما يمكن تفسير ذلك إلى اختلاف الرؤية بين الذكور والإناث حول معايير إدارة التميز، بالإضافة إلى أن هذه المعايير قد تكون متوفرة في مدارس الإناث بشكل أفضل منه عند الذكور. تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي (2019)، ودراسة ماوردي (Mawrd, 2016) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (5.119) وبدلالة إحصائية بلغت (0.024)، وجاءت الفروق لصالح ذوي خبرة أكثر من (10) سنوات ، ويمكن تفسير ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز باختلاف الخبرة ، إلا انها جاءت لصالح خبرة أكثر من (10) سنوات ويمكن تفسير ذلك إلى كونهم أكثر قدرة على الحكم على درجة تطبيق معايير إدارة التميز نتيجة لخبرتهم الطويلة في العمل وفي تطبيق هذه المعايير. تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الصعيدي (٢٠١٨)، ودراسة الزعبي (٢٠١٩) ، ودراسة ماوردي (Mawrudy, 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (3.569) وبدلالة إحصائية بلغت (0.060) ويمكن تفسير ذلك الى الاتفاق في استجابات المعلمين حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الهطايبة (٢٠١٥)، ودراسة
الصعيدي (٢٠١٨)، ودراسة الزعبي (٢٠١٩)، ودراسة ماوردي (Mawrady
2016)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير المؤهل
العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر
متغير مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة ف (0.683). ويمكن تفسير ذلك الى
اتفاق أفراد عينة الدراسة من مختلف المدارس حول درجة تطبيق معايير إدارة
التميز، كما يمكن تفسير ذلك الى ان المعايير الموضوعية موحدة في جميع
المدارس بغض النظر عن مستوى المدرسة، بالإضافة الى انها تطبق في مدارس
متشابهة في البيئات.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:
١. تشجيع قادة مدارس التعليم العام على أهمية تطبيق معايير إدارة التميز في
المدارس في جميع المراحل.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

٢. العمل على نشر ثقافة إدارة التميز في مدارس التعليم العام من حيث المفهوم والاهمية والابعاد باعتبارها مدخل للتطوير.
٣. عقد دورات وورش عمل لتعريف قادة المدارس بمعايير إدارة التميز.
٤. توفير التقنيات الحديثة في المدارس لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة في العمل.
٥. العمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق معايير إدارة التميز في المدارس.
٦. تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على التميز في العمل المدرسي.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

المراجع العربية

- آل كردم، مفرح بن سعيد ؛ والبدوي، أمل محمد.(٢٠١٥). تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية.(١)، ٢٨٣-٣٦٧.
- بن عبود، علي احمد ثاني .(٢٠٠٩). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء الحكومي،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية.ص٥
- جاد الرب، سيد محمد.(٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز المؤسسي، القاهرة ، مطابع الدار الهندسية.
- الجعبري ، تغريد عيد، إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، مجلة جامعة خليل للبحوث، ٨(٢)، ١٦٧-١٨٢
- حمودة، منى احمد(٢٠٠٩) إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الاداء بالجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية.٢(٢)، ٣٢٤-٣٥١.
- الخرشة، ياسين كاسب؛ والزريقات، خالد خلف؛ ونور ، محمود إبراهيم.(٢٠١٣).أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً. دراسات العلوم الإدارية.٤(٢) ٢١١-٢٣٨.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الخصاونة، محمد.(٢٠١٨). واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية
التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة اردب، مجلة العلوم التربوية
والنفسية.(٢)(٢٨):١-٢١

الزعبى، عطف شفيق.(٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني
كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، دراسات تربوية
ونفسية،(١٠٣):٧٩-١١٤.

السلمي، على(٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ، القاهرة:
دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سهمود، إيهاب ، عبد ربه.(٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها
في ضوء النموذج الاوربي (EFQM). رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الشمري، ابتسام.(٢٠١٦). المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز الإداري من وجهة
نظر المعلمات بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى،
السعودية.

شوقي، قبطان.(٢٠١٠). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر
العولمة والمنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسات والاستراتيجيات التنافسية ،
ص ٢.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

الصعدي هند. (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ،مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩(٤)، ١٥٥-٢٢٥.

العمرى، حنان. (٢٠١٦). الكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العمرى، سالم بن سعيد. (٢٠٠٨). مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة والإشراف التربوي ، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.

القطب، سمير عبد الحميد. (٢٠٠٨). فلسفة التميز في التعليم العالي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر، (٥٠).

اللجنة العلمية. (٢٠١٥). الدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز الإداري، طبعة مطورة (الأولى) ، الدورة (٦)، وزارة التعليم، الأمانة العامة.

مجمع اللغة العربية - الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث (٢٠٠٨). المعجم الوسيط، ط(٤)، جمهورية مصر العربية: مكتبة الشروق الدولية.

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

المليحي، رضا ابراهيم.(٢٠١٢).إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة
:عالم الكتب

الهطايبة ، أمل ناصر.(٢٠١٥). إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد
الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز. رسالة ماجستير غير
منشورة ، جامعة السلطان قابوس، عمان .

المراجع الاجنبية

Al-suhaimi,M.(2016). the implementation of Total Quality Management in king saud University *International Journal of Independent Resarch andstudies*,1,(2)80-88.

Athanasoula,A.,Reppa,A.,Makri,E.,Kalliopi,B&psycharis,S.(2010). School Leadership Innovations and Creativity :*The Case of Communicatoin between School and Parents.procedia Socail and Behavioral Sciences*,2(10),2207-2211.

EFQM.(2013). *EFQM EXCELLENCE MODEL.Belgium.The European For Quality Managemnt(EFQM)*

Fook ,C& Sidhu,G.(2009) .Leadership characteristics of an Excellent principlas in Malaysia ,*international Education studies* ,2(4),106-116

Ioncica,N,.(2012):Using (EFQM):Model of total Quality management:*The Amphitheatre Economic Journal*.11(26).402-422

درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة
نظر المعلمين

Macmillan English Dictionary for advanced learners(2007):2and Edition,Macmillan publishers,p508.

Mawrdy ,A,(2016).The Role of school principlas in developing culture excellence for teacher in Islamabad,*Journal of European Review of Applied Psychohy*,52(108),103-118.

Ozman,F.&Muratoglu,v.(2010).The Competency Levels of School principlas in Implementing Knowledge Managements Stratgies the Views of principlas and Teachers Accoding to Gender variable.*procedia Social and Behavioral Sciences* ,2(20):5370-5376.

Tee,Ng,.(2013). *the Singapore school Excellence Model Education, research for policy and practice*,2,27-39.

Zarandi,I,&Fard,M.(2015):The Investugation The Situation of Employees performance Assessment system in Based on Organizational Excellence Model(EFQM) Cas study: The Medical and Training Centerof Imam Hussein,International journal in Commerce IT .&Social Science,pp.57.