

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية

ناريمن حسين محمد عبد القادر

وزارة التربية والتعليم – محافظة أربد، لواء المزار الشمالي

استلام البحث: 24/10/2021 مراجعة البحث: 27/12/2021 قبول البحث: 31/12/2021

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وقد اعتمد المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، ووزعت على عينة بلغت (317) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية أنفسهم جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة إلى لواء المزار الشمالي تعزى لاختلاف متغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة إلى لواء المزار الشمالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة سعي وزارة التربية والتعليم على تمكين القيادات التربوية نحو بلوغ التميز الإداري، وتشجيع المعلمين على تحقيق معايير إدارة التميز وتحفيزهم نحوها، وصياغة استراتيجيات تربوية تهدف نحو تحقيق إدارة التميز في الحقل التربوي.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديري المدارس الثانوية، إدارة التميز، معلمي المرحلة الثانوية.

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of practice of secondary school principals in the northern Mazar district of management excellence standards from the point of view of secondary school teachers themselves. The descriptive approach was adopted. A questionnaire was used to collect data, and it was distributed to a sample of (317) male and female teachers who were randomly selected. The results showed that the degree to which secondary school principals in the Northern Mazar district practice the standards of excellence management from the point of view of secondary school teachers themselves is medium, and that the dimension of “distinguished leadership” came to a medium degree, and there are statistically significant differences in the average temperatures in the first class secondary schools affiliated to the secondary educational institution of the Northern Mazar Brigade due to the difference in the variable years of experience and expertise in secondary schools. In light of the results, the researcher presented a set of recommendations, including: the necessity of the Ministry of Education to empower educational leaders towards achieving administrative excellence, and to encourage teachers to achieve standards of management excellence and motivate them towards it, and formulating educational strategies aimed at achieving excellence management in the educational field.

**Keywords:** Excellence management, secondary stage.

## المقدمة

في خضم التغيرات الحديثة والمتسارعة، وما ينتج عنها من تطلعات نحو مخرجات منافسة، باتت كافة المؤسسات تسعى إلى تحقيق نفسها أمام تلك التحديات والمنافسات المتعددة، وإثبات جودة تلك المخرجات على هيئة إنجازات متميزة تنبثق أساساً من قدرة الإدارة المتميزة ووعيتها الواسع لأهم متطلبات موظفيها بكافة مستوياتهم، وضمن إمكاناتها المتاحة، وبما يتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي ورغباته، إذ تعتبر إدارة التميز أحد أهم الأشكال الإدارية التي تتجاوز البقاء بنفس المستوى بل أنها تسعى نحو الاستمرارية والارتقاء والمنافسة الشريفة بين غيرها من المؤسسات المشابهة، وصولاً إلى العالمية، وتطبيقاً لمفهوم الجودة الشاملة وما يحمله من محاور عديدة.

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في تحقيق مفاهيم التنمية المستدامة، وبالتالي الارتقاء بمستوى المجتمع ككل، ظهرت الحاجة لدراسة واقع تلك المؤسسات من منظور التميز، خاصة أن إدارة التميز أساسها تحقيق المنافسة في ضوء الجودة الشاملة، وبالتالي ضرورة معرفة أهميتها وتأكيدا، وكيفية تعزيزها، وتحديد جوانب القوة والضعف والتحديات التي تواجه السير باتجاه التميز، وكيفية استثمار إدارة التميز كوسيلة لتحقيق الميزة والتنافسية المطلوبة.

وحظيت إدارة التميز باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها. إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف (ذيابات، 2021). وتعد المدرسة المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي (الدغيم، 2008). فالإدارة المتميزة هي التي تهئ جواً مريحاً للعمل، يُساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الحري، 2008).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لازماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين (الطويل، 1999)، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليمياً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (مؤتمن، 2003). وتعد إدارة التميز من المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة بشكل عام، وفي الإدارة التربوية بشكل خاص، حيث تقوم إدارة التميز على محاور ومفاهيم كثيرة، تسعة بمجملها نحو وجود تناغم وانسجام بين الوسائل والأدوات الإدارية والجهود المبذولة من قبل المختصين سواء أكانت تقليدية أو ابتكارية على حد سواء، والتي هدفها تحسين الأداء والارتقاء فيه، وتطوير منتجاتها وخدماتها، وكذلك مواجهة التحديات والعقبات وتحولها إلى فرص نجاح، والناظر للتجارب العالمية التي تنتهج إدارة التميز يجد درجة مرتفعة من النجاح والتقدم الحاصل وبطريقة ملموسة (المليجي، 2011).

كما أن اتصاف النظام التعليمي والتربوي بدرجة عالية من التميز، يحتاج إلى مناخ تنظيمي متطور وذو مرونة ويتمتع بقيادات واعية وذات خبرات واسعة تسعى لتطبيق أعلى معايير الشراكة بين شتى محاور وجوانب تلك المؤسسات، مما يعني ضرورة نشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة، حيث أن التهيئة والاعداد لهذا المناخ يُعتبر بمثابة شرط أساسي لتحقيق استراتيجية الجودة بمفهومها الحديث (احمد، 2002).

وتختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى، وذلك حسب عوامل عدة منها: يتعلق بمدير المدرسة نفسه، وطبيعته الشخصية، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما يرتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة، ومنها من ينجح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة، فلا يسير المديرون على نمط واحد في قيادتهم وتسييرهم لشؤون المدرسة، وتعدّ المرونة الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل جانبا من جوانب البعد الأخلاقي في الإدارة، فهي إحدى مطالب الإدارة الناجحة، كونها في حد ذاتها وسيلة مضادة للروتين والجمود، وتهدف إلى تيسير الأعمال وتسييرها بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها، فهي إبداع إداري في إنجاز العمل دون إسقاط أنظمتها فالمدير المبدع في مدرسته هو الذي يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب، والتجديد (الإبراهيم، 2011)

وتعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي عرفها الفكر الإداري وأصبح لها مكانة مرموقة في المؤسسات، وهي بمثابة فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث على أنجع الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتمثل إدارة التميز مفهوما شاملا متكاملًا تشترك فيه كل الأطراف من أجل تحقيق منفعة متبادلة، ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما: أن غاية الإدارة الحقيقية السعي إلى تحقيق التميز، وكل ما يصدر عن الإدارة من قرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز (الحية، 2015)، ويعدّ 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 التربويون من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال، وتعتبر إدارة التميز مدخلا شاملا يعتمد على التكامل والترابط بين كافة العناصر والمكونات 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.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل الباحثة كمديرة في وزارة التربية والتعليم، واطلاعا على واقع العملية التعليمية والتعليمية، واستراتيجياتها المتبعة في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية، وتحديدًا في لواء المزار الشمالي، وبناءً على إطلاع الباحثة على دراسات سابقة تناولت الموضوع كدراسة الذنبيات (2020) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التميز الإداري ومستوى دافعية الإنجاز، ودراسة الزعبي (2019) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز

وفق أنموذج (EFQM) جاء بدرجة تقدير مرتفعة، تبين لها أهمية ممارسة إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، ولما لها من آثار وانعكاسات وفوائد كثيرة تؤول للارتقاء بالمجتمع المدرسي ككل، كما أن إدارة التميز وما تحمله من محاور يعتبر بمثابة مسوغات رئيسية في بلوغ الأهداف التربوية، ونظرا لما يجب على الإدارة التي تسعى للتميز بأن تمتلك مجموعة من المهارات الأساسية ومدى تفعيلها للتكيف والتغير والانتقال من الواقع الى النظرة المستقبلية المنافسة، وبناء على ما سبق، تمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي ؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية أنفسهم.
- الكشف عن دلالات الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز تبعا لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال:

### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية بأن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت حول درجة إدارة التميز جاءت في محافظات ومجتمعات غير التي ستتناولها هذه الدراسة، فقد جرت في قطاعات خدمية ومالية وليست تربوية وتحديداً في القطاع المدارس الحكومية - بحسب علم الباحثة -، كما ويُؤمل أن تضيف هذه الدراسة مزيداً من الأدب النظري حول موضوع الدراسة الحالية، ويتوقع أن تُثري الدراسة الحالية المكتبة العربية بالدراسات النظرية والمعرفية المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

### الأهمية التطبيقية:

يؤمل من هذه الدراسة أن تزود القطاع التربوي، بمعلومات مهمة ومفيدة يمكن استخدامها كمرجعية وقاعدة في تطوير وتنمية القيادات التربوية وإعدادها، وكذلك قد تُسهم هذه الدراسة بفتح الطريق أمام الباحثين والمُهتمين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول ممارسة إدارة التميز، أو معرفة أثرها على غيرها من المتغيرات في مجتمعات أخرى مختلفة.

## مصطلحات الدراسة

**درجة ممارسة إجرائياً:** ما ستظهره الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها التي طورتها الباحثة والمتعلقة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

- **إدارة التميز اصطلاحاً:** "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- Suhaimi, 2016, 80). في حين عرفت الباحثة إجرائياً إدارة التميز بأنها: منهجية علمية وعملية مخطط لها تسعى من خلالها لبلوغ التميز والتفوق والارتقاء بكافة عمليات النظام، مع مراعاة كافة متطلبات ورغبات العاملين والمتعاملين، وصولاً للتنافسية والاستمرار بمزيد من الميزة والتقدم، وتقاس بالدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها المدراء من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المعدة لهذا الغرض.

## حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية :

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.
- **الحدود المكانية:** جميع المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي.
- **الحدود البشرية:** تكونت عينة الدراسة من (317) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية والتابعة الى لواء المزار الشمالي.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021 / 2022 م.
- **محددات الدراسة:**

تحددت نتائج الدراسة عبر المحددات الآتية :

- صدق وثبات أداة الدراسة.
- سلامة اشتقاق عينة الدراسة من مجتمع الدراسة.
- صدق إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
- سلامة الإجراءات في جمع البيانات وتحليلها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

لعل من أهم ما يميز الإدارات التربوية الحديثة ويبرز أهميتها هو درجة مواكبتها للمفاهيم الإدارية الحديثة، وكيفية تطويعها وتفعيلها بشكل إيجابي نحو جعل المؤسسة التربوية بيئة ذات مناخ تنظيمي مميز وجاذب ومحفز للعمل للأفراد العاملين من جهة، وملي لحاجات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من جهة أخرى. بيد أن التميز في المجال المدرسي يتطلب توفر نوعين من الكفاءات، الأولى الكفاءة الداخلية والتي تتمثل مؤشراتنا في أعداد المعلمين وتأهيلهم ودرجة مشاركتهم في القرارات الإدارية ومدى رضاهم الوظيفي وتفاعلهم الإيجابي مع المؤسسة ودرجة تفعيل قنوات التواصل داخل المؤسسة ومستوى تحصيل الطلاب وتفاعلهم، والثانية هي الكفاءة الخارجية والتي تتمثل مؤشراتنا في قيمة وحجم المخرجات العلمية ومدى مشاركتها في المجتمع المحلي. (طعيمه، 2008)

### أهمية إدارة التميز

إن انتهاز إدارة التميز وتجاوز العقبات التي تنتج عنه أصبحت في وقتنا الحاضر حاجة لا يمكن الابتعاد عنها، فلا بد أن تستجيب كل منظمة تسعى للارتقاء والنهوض بكافة جوانبها وبلوغ رؤيتها إلى تطبيق إدارة التميز وذلك لضمان استمراريتها وتقدمها في خضم مساهمة العديد من التطورات الداعمة للتميز، وهي:

1. التغير ثابت وسريع: إن النجاح في الماضي لا يعني الاستمرارية في التقدم، إذ يتطلب الأمر أحداث تغيرات متعددة وإيجاد سبل جديدة، وتخطيط مستقبلي، يتضمن عدد من البدائل والاستراتيجيات الحديثة يتضمن كل الاحتمالات والتوقعات لطبيعة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة لضمان درجة التميز المطلوبة.
2. منافسة بدون حدود: إن الانفتاح العالمي الناتج عن العولمة وأهمية مواكبتها، جعل من المنظمات أن تسعى وتجتهد في بيئة واسعة الأثر وخالية من الحدود مما يعني ضرورة المنافسة بلا حدود، وفي ظل الانفتاح العالمي تبرز أهمية امتلاك المنظمة لدرجة عالية من الميزة التنافسية.
3. حفظ المكان والمكانة: تسعى إدارة التميز حتماً للمحافظة على المركز والمكانة التي تتمتع بها المنظمة، دون الهبوط أو التراجع، بل إلى المزيد من الرفع.
4. الجودة ولا بديل عنها: فالجودة هي غاية الميزة والتميز الإداري.
5. تكنولوجيا المعلومات: لا بد من تفعيل التقدم في تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال، فهي عامل أساسي في اختصار واستثمار الوقت والجهد والكلفة، وحجم التكنولوجيا المتوفرة داخل المنظمة هي أحد مؤشرات تطورها. (زايد، 2005)

## أسباب ومبررات الاهتمام بإدارة التميز في المؤسسات التربوية

يشير كمال ( 2004 ) الى أن الاهتمام بإدارة التميز تظهر من خلال الأسباب التالية:

1. ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس بشكل متضخم، وفي معظم أنحاء العالم.
2. تنامي الحاجة والطلب على اقتصاد المعرفة، والذي يتطلب توفر وإعداد عناصر بشرية عاملة ذات كفاءة متميزة، والذي يحتاج توفير برامج تدريبية وتعليمية وتدريبية مميزة.
3. كبر حجم التنافس بين المؤسسات التربوية على استقطاب المعلمين والكوادر المميزة وبالتالي جذب أكبر لعدد الطلاب.
4. التوجه نحو تحقيق جودة التعليم من خلال رسم معايير للاعتماد والسعي نحو توفر مؤشرات.

## عوامل تحقيق الميزة في المؤسسات التربوية

تبرز العديد من العوامل التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية، ومن أهمها:

- ان تعتمد الإدارة على مبدأ المشاركة والتعاون.
- توفر اهداف ورؤية واضحة ومشتركة.
- الاهتمام بتحقيق جودة التعليم بدرجة مرتفعة.
- توفير التعزيز والتحفيز المستمر.
- تشجيع الابداع والابتكار.
- الاستماع الجيد لكافة افراد المؤسسة والأخذ بالآراء الجيدة.
- المتابعة والتقييم المستمر للعاملين والطلاب.
- الاستفادة من التغذية الراجعة في سبيل التعديل وإدخال خطط بديلة.
- الاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين وفق الحاجات المطلوبة.
- الاهتمام بالمتعلمين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتنمية الابداع لديهم. (كحيل، 2009)

## متطلبات إدارة التميز في المؤسسات التربوية

- تحتاج إدارة التميز للعديد من المتطلبات لتأكيدا وترسيخ مبادئها، ومن هذه المتطلبات:
- هيكل استراتيجي شامل يحتوي كافة التطلعات والرؤية المستقبلية.
- بناء تنظيمي قابل للتعديل ويمتاز بالمرونة لكي يتناغم مع التطورات المحيطة.
- ضرورة تأكيد محاور الجودة الشاملة ومعاييرها.
- شبكة معلوماتية واتصالات متكاملة وفعالة.
- نظام حديث لإدارة الموارد البشرية وبما يضمن أسس التحفيز والتطوير والتمكين.
- توفر معايير لقياس وإدارة الأداء.

- التركيز على الطالب كمحور أساسي نحو التحسين المستمر. (السلمي، 2002)

### مبادئ إدارة التميز في المؤسسات التربوية

تحتوي إدارة التميز على مبادئ رئيسية بمثابة ركائز مهمة لتفعيلها، وهي:

1. مبدأ تحقيق المخرجات: فالتميز يؤول لبلوغ النتائج التي تؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسات التربوية.
2. مبدأ التركيز على المجتمع المدرسي: ويتكون المجتمع المدرسي من (الطلبة، أولياء الأمور، وافراد المجتمع المحلي)، حيث أن التميز يؤدي إلى تكوين علاقة وارتباطات بين المؤسسة التربوية ومجتمعها.
3. مبدأ القيادة وتناغم الأهداف: يسعى التميز إلى وجود قيادة متمكنة قادرة على أن تحقق أهدافها.
4. مبدأ الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز يحتاج إلى إدارة متماسكة بكافة النظم والعمليات.
5. مبدأ تطوير ومشاركة العناصر البشرية: فالتميز يسعى إلى توسيع مساهمة الأفراد العاملين.
6. مبدأ التعلم المستمر والابتكار والتجديد: فالتميز يهدف إلى تغيير الوضع الحالي، وإجراء تغيير من خلال تنمية الابتكار والتطوير بشكل مستمر.
7. مبدأ تعزيز العلاقات وتنمية الشراكات: فالتميز يحتاج إلى علاقات داخلية وخارجية متينة، وتعزيز سبل الشراكة مع المؤسسات التربوية المشابهة وذات الصلة بها.
8. مبدأ المسؤولية المجتمعية: فلا بد للتميز من تلبية حاجات المجتمع المحلي وتطويرها. (قنديل، 2008)

### معايير إدارة التميز في المؤسسات التربوية

يحتوي النموذج الأوربي على خمسة معايير رئيسية لإدارة التميز لدى المؤسسات التربوية، والتي يمكن تطبيقها في المؤسسات التربوية وهي كالآتي:

1. المعيار الأول- القيادة: مما يعني ضرورة توفر قيادة ذات أسلوب تسعى بجدية نحو تحقيق التميز في كافة محاور المنظومة التربوية، كما أن القادة المتميزون هم قادة تغيير باحثين عن تطوير مهمة ورسالة المنظمة، وتحسين نظامها.
2. السياسة والأساليب الاستراتيجية: الأمر الذي يعني أهمية التركيز على وجود سياسات وتعليمات تشكل كافة مناحي المنظمة، وتصب نحو بلوغ الغايات والاهداف قصيرة وطويلة المدى.
3. العمليات وتقديم الخدمات: وتشير إلى كافة العمليات التي تعتمدها المنظمة وتسير في ضوءها لإدارة المنظمة، وتحسين الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع المدرسي.
1. العنصر البشري: حيث تبرز إدارة التميز في كيفية إدارة مواردها البشرية وتعزيز العدالة والمساواة بين العاملين، وتنمية معارفهم وكفاياتهم المهنية وتمكينهم، وتحفيزهم لتعزيز تنافسهم مع أهداف المنظمة. (Ioncica, 2012)



## التحديات التي تواجه إدارة التميز في المؤسسات التربوية

لابد عند التحول والانتقال من المنظومة الإدارية التقليدية الى إدارة التميز ظهور مجموعة من العوائق التي تحول دون تحقيق هذا التميز والارتقاء بكافة محاور المنظومة التربوية ومحاورها، ومن هذه التحديات:

1. ضعف التمويل: فمن المعلوم ان تمويل المؤسسات التربوية لاسيما الحكومية منها يتصف بالضعف والقصور وكثرة الأعباء للحصول عليه، مما يقف عائقا اما السير قدما نحو تحقيق التميز.
2. تنامي حجم الطلب على كمية الخدمات المطلوبة والمتوقعة من الطلبة والعاملين في الحقل التربوي.
3. ضرورة السير وفق التحديات والظواهر العالمية مثل العولمة ومجالاتها.
4. انتشار التعلم الالكتروني والحاجة إلى إيجاد منصات الكترونية تعليمية وضرورة اعداد العاملين والمستفيدين حول كيفية استخدامها والاستفادة منها. (Egan, 2003)
5. تضخم أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس، مما يتطلب ضرورة زيادة الإمكانيات المادية.
6. قلة الإمكانيات المادية المتوفرة النوعية والكمية.
7. الروتين والتكرار، فالأفراد غالبا يميلون الى الجمود وعدم الرغبة بالتغيير والتطور وصولاً للتميز، مما يتطلب نشر ثقافة التميز واهميتها وما ينعكس عنها.
8. الثنائية والازدواجية في عديد من المحاور التربوية، مثل ايهما اوجب الاهتمام بالطالب ام المعلم، الاهتمام بالكم او النوع، وغيرها من ثنائيات،
9. الاهتمام بالتقليد وبالشكليات، حيث ان معظم الأنظمة التربوية في البلاد العربية مستوحاة من الأنظمة الأجنبية دون اعتبار للثقافة العربية، أو انها تتصف بالمحافظة على البروتوكولات القديمة، دون تحديث.
10. الافتقار لمنهجيات وآليات المتابعة والتقييم، وعدم الارتكاز على معلومات التغذية الراجعة لتحديث المعلومات وتقويمها.
11. قصور الدراسات والبيانات والمعلومات الإحصائية، والاعتماد عليها لإحداث التطوير اللازم.
12. اهتمام المؤسسات التربوية في البلاد العربية على التعليم الأكاديمي واهمال التعليم المهني والفني أو التطبيقي.
13. الإدارة المركزية في صناعة القرار، وعدم انتهاز اشكال الادارات الحديثة كالديمقراطية والخلقة وغيرها من إدارات متطورة تهتم بالشراكة في صنع القرارات. (الخطيب، 2001) و (الحولي وأبو دقة ، 2006)

## الدراسات السابقة ذات الصلة

سعت الباحثة نحو اثراء الدراسة الحالية، من خلال اطلاعها على مجموعة من الدراسات السابقة وذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي سيتم عرضها تبعا، وذلك وفق ترتيب وتسلسل من الأحدث للأقدم:

أجرى الذنيبات (2020) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة بالاعتماد على الاستبانة التي تكونت من قسمين أحدهما لقياس التميز الإداري والأخرى لقياس دافعية الإنجاز، ووزعت على عينة من المعلمين تكونت من (

269 ) بنسبة مئوية بلغت (11%) من المجتمع الكلي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التميز الإداري لدى المديرين جاءت بدرجة عالية، حيث جاء مجال إدارة الموارد البشرية في الترتيب الأول تلاه مجال الطلبة والأنشطة اللامنهجية، ثم مجال العلاقات التنظيمية والمجتمع المحلي، وأخيراً مجال استراتيجية وسياسة العمل المدرسي، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً حيال درجة التميز الإداري ومستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية، ووجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجة التميز الإداري ومستوى دافعية الإنجاز.

وأجرى شهاب الدين (2020) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وتهدف إلى إيجاد رؤية شاملة، يتم في ضوءها اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لتعزيز الأداء، وتعظيم منافع كافة الأطراف ذوي العلاقة بالجامعات، وتحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية إدارة التميز في تحسين جودة، وكفاءة الجامعات، واستعراض مداخل وأسس ومعوقات تحقيق التميز الإداري لتلك الجامعات سعياً لوضع ملامح عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، بالإفادة من نماذج التميز العالمية، والإقليمية، والمحلية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبينت النتائج أن هنالك العديد المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، أما هيكل الدراسة فيتكون من مقدمة، وإطارين وخاتمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة التميز يعد أكثر من ضرورة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لتعزيز قدراتها، وضمان بقائها في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والمعوقات.

وأجرى العنزي (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميه، حيث تكونت عينة الدراسة من (492) معلم ومعلمة في منطقة الأحمدية التعليمية في الكويت. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء استراتيجية وضع قواعد العمل، والإدارة المرئية وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء استراتيجية القضاء على الهدر وجاءت الفروق لصالح أكثر من 5 سنوات، كما وأظهرت نتائج الدراسة في مجال التميز الإداري عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء القيادة وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء إدارة الموارد البشرية وجاءت الفروق لصالح أكثر من 5 سنوات. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين واقع تطبيق درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية والتميز الإداري من وجهة نظر معلميه.

واجرت الزعبي (2019) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما طبقت الاستبانة على عينة مكونة

من (45) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) جاء بدرجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

وأجرى الخصاونة (2018) دراسة هدفت للكشف عن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة اربد، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما طبقت الدراسة على عينة قوامها (62) مدير ومديرة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية قسبة اربد جاءت بدرجة مرتفعة، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول تطبيق إدارة التميز في قسبة اربد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

وقامت الشمري (2016) بدراسة هدفت للتعرف على مستوى المنظمة التعليمية ودورها في تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى المنظمة التعليمية جاء متوسطاً، ووجود علاقة طردية بين المنظمة التعليمية والتميز الإداري، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

وهدف دراسة العمري (2016) للكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن واقع التطبيق جاء بدرجة متوسطة بحيث كان معيار القيادة الأعلى ومعيار خدمة المجتمع الأقل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير، وإلى سنوات الخدمة لصالح الخبرة المتوسطة، ولمكتب التعليم لصالح مكتب جنوب مدينة الرياض.

كما هدفت دراسة ماوردي (Mawrady, 2016) للكشف عن دور مديري المدارس في مدينة غلام آباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من (850) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور فعال بصورة مباشرة لدى مديري المدارس في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين كما أنها جاءت بدرجة عالية جداً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (لتخصص وطبيعة الدوام).

وهدف دراسة الهطايلة (2015) إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس تعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أفراد العينة، وتم اعداد الاستبانة بهدف جمع المعلومات، من عينة الدراسة التي تكونت من (367) من المشرفين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، كما أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق إدارة التميز جاءت بدرجة بين الكبيرة والمتوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الوظيفة ولصالح مديري المدارس، وعدم 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 عُمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، جاءت بدرجة متوسطة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تبين أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها وذلك:

**من حيث الهدف من الدراسة:** هدفت دراسة الزعبي (2019) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، كما هدفت دراسة الخصاونة (2018) للكشف عن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة اربد، وهدفت دراسة الشمري (2016) للتعرف على مستوى المنظمة التعليمية ودورها في تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم، في حين هدفت دراسة الهطايلة (2015) إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس تعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أفراد العينة.

**من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع دراسة الزعبي (2019) من مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (45) مدير ومديرة، كما تكون مجتمع دراسة الخصاونة (2018) من مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة اربد، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (62) مدير ومديرة، بينما تكون مجتمع دراسة ماوردي (Mawrudy, 2016) من معلمي مدارس غلام اباد، واشتملت عينة الدراسة (850) معلما ومعلمة، في حين تكون مجتمع دراسة الهطايلة (2015) من عينة قوامها (367) من المشرفين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل بسلطنة عُمان.

**من حيث متغيرات الدراسة:** فقد احتوت دراسة الزعبي (2019) على متغير معايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، كما احتوت دراسة الشمري (2016) على متغيرين هما مستوى المنظمة التعليمية والتميز الإداري، بينما احتوت دراسة العمري (2016) على متغير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، في حين احتوت دراسة الهطايلة (2015) على متغير إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز.

ومن الجدير ذكره أن الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتقديم توصيات مهمة، يمكن الاستفادة منها، والرجوع إليها في قسم القيادة والإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم، كما أن مجتمع هذه الدراسة يتكون من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي، وتحديدًا فقد تكونت عينتها من (317) معلم ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي، وقد احتوت هذه الدراسة على متغير تابع واحد يتمثل في إدارة التميز، وكذلك ثلاثة متغيرات مستقلة وهي: نوع الجنس، ومستوى المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة والمنهج المتبع وصياغة الأهداف والأسئلة، والمعالجات الإحصائية المتبعة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وكونها أول دراسة جرت في لواء المزار الشمالي، تبحث بهذا المفهوم.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج العلمي الأنسب لها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء المزار الشمالي في محافظة اربد، وعددهم (951) معلم ومعلمة، وفقاً لإحصائية مديرية التربية والتعليم - محافظة اربد - خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2021-2022 وتكونت عينة الدراسة من (317) معلم ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً بحيث شكلوا قرابة (33%) من مجتمع الدراسة المذكور.

الجدول (1): توزع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	140	44.2
	انثى	177	55.8
	المجموع الكلي	317	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	112	66.9
	دراسات عليا	105	33.1
	المجموع الكلي	317	100.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	75	23.7
	5-10 سنوات	99	31.2
	10 سنوات فأكثر	142	45.1
	المجموع الكلي	317	100.0

### أداة الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة كدراسة العنزي (2020)، ودراسة شهاب الدين (2020)، حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (25) فقرة.

### صدق المحتوى لأداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بجزئها تم عرضها على (10) مُحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، من الجامعات الأردنية، وذلك بهدف الوقوف على دلالات الصدق الظاهري لها، ولتحديد مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى مُناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يروونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المُحكمين، حيث تم حذف ثلاث فقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لفقرات أخرى، وبهذا تكونت الأداة بصورتها النهائية من (22) فقرة.

### ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معاملات ثبات جزأي الأداة بطريقتين:

#### 1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار. (test-retest)

حيث تم إيجاد معامل ثبات الأداة، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على (20) معلماً ومعلمة، من خارج أفراد العينة، على مرحلتين بفارق زمني (14) يوماً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون. (Pearson)

1. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول (2) يوضح قيم معاملات ثبات أداة الدراسة وما يحتويه من أبعاد.

الجدول (2): قيم معاملات الثبات بطريقتي الإعادة (Test-retest)، والاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

ابعاد الاستبانة	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الاعادة	عدد الفقرات
القيادة المميزة	0.94	0.87	7
السياسة والأساليب الاستراتيجية	0.93	0.86	6
العمليات وتقديم الخدمات	0.95	0.84	4
العنصر البشري	0.92	0.89	5
المقياس الكلي	0.94	0.87	22

### معيار تصحيح الأداة

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3).

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 2.33	منخفضة
من 2.33 – أقل من 3.66	متوسطة
من 3.66 – 5.00	مرتفعة

$$\frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة 1.33 =  $\frac{5-1}{3}$

### متغيرات الدراسة:

- أولاً: المتغيرات المستقلة:
- الجنس: وله فئتان (ذكر وأنثى)
- المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس، دراسات عليا)
- سنوات الخبرة: وله فئتان (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، و10 سنوات فأكثر)
- ثانياً: المتغيرات التابعة: إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج المتمثلة في استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها ومناقشتها، وفيما يلي عرض لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب على الفقرات بشكل عام، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول رقم (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي من وجهة نظر معلمي المدارس أنفسهم، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لكل بُعد

الرتبة	الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القيادة المتميزة	4.23	0.48	متوسطة

2	2	السياسة والأساليب الاستراتيجية	4.22	0.62	متوسطة
3	4	العمليات وتقديم الخدمات	4.08	0.58	متوسطة
4	3	العنصر البشري	4.07	0.57	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.16	0.42	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أن درجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي من وجهة نظر معلمي المدارس جاءت بمتوسط حسابي (4.16) كما ان الانحراف المعياري جاء بمقدار (0.42) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن معظم مدراء المدارس الحكومية الثانوية يسعون غالباً الى بلوغ معايير التميز وصولاً للميزة التنافسية وتماشياً مع رؤية وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، ولمواكبة أهداف التنمية المستدامة وتحقيقاً للهدف الرابع منها الساعي الى التعليم الجيد، في خضم التحديات والصعوبات التي تواجههم على صعيد تنمية القيادات ورسم السياسات وتطوير الموارد البشرية او المادية على حد سواء .

وهذا يتوافق مع دراسة العمري (2016) والتي أشارت نتائجها إلى أن واقع تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة ويختلف مع دراسة الذنيبات (2020) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة عالية، ودراسة الزعبي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) جاء بدرجة تقدير مرتفعة ، ودراسة الخصاونة (2018) والتي أشارت نتائجها إلى أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية قصبة اربد جاءت بدرجة مرتفعة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات إدارة التميز ، وتم عرضها على النحو الآتي:

#### المحور الأول : القيادة المتميزة

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة المتميزة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يعمل القائد على توفير بيئة مشجعة للإبداع والتميز .	3.91	1.40	عالية
1	2	يوضح القائد رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين	3.52	0.87	متوسطة
7	3	يشرك القائد العاملين في برامج التطوير والتحسين .	3.24	1.01	متوسطة
3	4	يضع القائد خططا لتطوير المدرسة تتفق مع رؤيتها ورسالتها .	3.18	1.07	متوسطة
5	5	يصيغ القائد قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها .	3.00	1.12	متوسطة



6	6	يدعم القائد سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة	2.95	0.96	متوسطة
7	7	يساهم القائد بنشر ثقافة الجودة في المدرسة.	2.83	0.94	متوسطة
		جميع فقرات القيادة المتميزة	3.23	0.60	متوسطة

يظهر الجدول (4) أن جميع الفقرات لمجال القيادة المتميزة تراوحت المتوسطات بين (2.83 - 3.91) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغ (3.23) بانحراف معياري كلي (0.60)، إذ حصلت الفقرة: "يعمل القائد على توفير بيئة مشجعة للإبداع والتميز" على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري بلغ (1.40)، في حين حصلت الفقرة: "يساهم القائد بنشر ثقافة الجودة في المدرسة" على أدنى مرتبة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.94).

### المحور الثاني : السياسة والأساليب الاستراتيجية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السياسة والأساليب الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	1	يستثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفعالية.	3.96	1.31	عالية
8	2	يحدد الأهداف الاستراتيجية بما يحقق رؤية المدرسة وتطلعاتها المستقبلية.	3.48	1.21	متوسطة
11	3	يضع الخطط والسياسات المستندة إلى النظرة الاستشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة.	3.33	1.34	متوسطة
13	4	يضع الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة لأداء المدرسي.	3.26	1.28	متوسطة
10	5	يحدد آليات للتحقق من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع احتياجات المستفيدين.	3.20	1.09	متوسطة
9	6	يضع رؤية المدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي.	2.80	0.91	متوسطة
		جميع فقرات السياسة والأساليب الاستراتيجية	3.29	0.81	متوسطة

يظهر الجدول (6) أن جميع الفقرات لمجال السياسة والأساليب الاستراتيجية تراوحت المتوسطات بين (2.80 - 3.96) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغ (3.29) بانحراف معياري كلي (0.81)، إذ حصلت الفقرة: "يستثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفعالية" على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (1.31)، في حين حصلت الفقرة: "يضع رؤية المدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي" على أدنى مرتبة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (0.81).

## المحور الثالث : العمليات وتقديم الخدمات

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمليات وتقديم الخدمات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	1	يطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.26	1.40	متوسطة
16	2	يشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في اعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية.	2.99	1.31	متوسطة
14	3	يحدد أساليب والإجراءات والعلاقات مع المؤسسات المحلية.	2.91	0.75	متوسطة
15	4	يعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	2.85	1.11	متوسطة
		جميع فقرات العمليات وتقديم الخدمات	3.00	0.78	متوسطة

يظهر الجدول (7) أن جميع الفقرات لمجال العمليات وتقديم الخدمات تراوحت المتوسطات بين (2.85 - 3.26) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغ (3.00) بانحراف معياري كلي (0.78)، إذ حصلت الفقرة: "يطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي" على درجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري بلغ (1.40)، في حين حصلت الفقرة: "يعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي" على أدنى مرتبة ودرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (1.11).

## المحور الرابع : العنصر البشري

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العنصر البشري مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
22	1	يفوض العاملين بما يتناسب مع مهام عملهم.	4.57	1.09	مرتفعة
21	2	يشرك العاملين في أنشطة الجودة والتطوير والتحسين بالمدرسة.	4.33	0.91	مرتفعة
20	3	يحفز العاملين على التنوع في البرامج التدريبية.	4.06	1.54	مرتفعة
18	4	يضع خطة الاحتياجات المدرسة من الموارد البشرية كما ونوعا.	3.46	1.40	متوسطة
19	5	يوفر نظام للتواصل على جميع المستويات في المدرسة.	3.15	1.26	متوسطة
		جميع فقرات العنصر البشري	3.91	0.86	مرتفعة

يظهر الجدول (8) أن جميع الفقرات لمجال العمليات وتقديم الخدمات تراوحت المتوسطات بين (3.15 - 4.57) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغ (3.91) بانحراف معياري كلي (0.86)، إذ حصلت الفقرة: "يفوض العاملين بما يتناسب مع مهام عملهم." على درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.57) وبانحراف معياري بلغ (1.09)، في حين حصلت الفقرة: "يوفر نظام للتواصل على جميع المستويات في المدرسة" على أدنى مرتبة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.15) وبانحراف معياري (1.26).

ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وفقاً للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	140	3.32	1.07
	أنثى	177	3.59	0.81
	المجموع	317	3.46	0.95
المؤهل العلمي	بكالوريوس	112	3.59	0.81
	دراسات عليا	105	3.60	1.04
	المجموع	317	3.46	0.95
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	75	3.27	0.96
	5-10 سنوات	99	3.50	0.87
	10 سنوات فأكثر	142	3.51	0.96
	المجموع	317	3.46	0.95

يبين الجدول رقم (9) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) على الدرجة الكلية والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز

في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	مربع ايتا ( $\eta^2$ )
الجنس	4.117	1	4.117	4.678	*.031	.016

المؤهل العلمي	2.245	1	2.245	2.552	.111	.009
سنوات الخبرة	1.567	2	.783	.890	.412	.006
الخطأ	250.792	285	.880			
الكلية	3739.986	290				
الكلية المعدل	260.606	289				

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يُبين الجدول رقم (10):

1. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي تعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المحور (4.678) بمستوى الدلالة (0.031) وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث كانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.59) أعلى مقارنة بالذكور بمتوسط حسابي (3.32) على المحور. ويعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس الإناث بتطبيق معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإناث مقارنة بالذكور وقد يعزى ذلك إلى الالتزام بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا يختلف مع دراسة العنزي (2020) والتي أظهرت نتائجها في مجال التميز الإداري عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء القيادة وجاءت الفروق لصالح الذكور، ودراسة الزعبي (2019) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة الخصاونة (2018) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول تطبيق إدارة التميز في قسبة أربد تعزى لمتغير الجنس، ودراسة ماوردي (Mawrady, 2016) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المحور (2.552) بمستوى الدلالة (0.111) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

3. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المحور (0.890) بمستوى الدلالة (0.412) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . وهذا يتوافق مع دراسة العنزي (2020) والتي أظهرت نتائجها في مجال التميز الإداري وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات، ودراسة الزعبي (2019) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)، ودراسة الخصاونة (2018) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود

فروق دالة احصائيا حول تطبيق إدارة التميز في قصبة أربد تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي) ، ودراسة ماوردي (Mawrady, 2016) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمري (2016) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير، وإلى سنوات الخدمة لصالح الخبرة المتوسطة.

### نتائج الدراسة:

#### توصل البحث إلى النتائج الآتية :

- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي لمعايير إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد القيادة المتميزة ، ويليه بعد السياسة والأساليب الاستراتيجية ، وبالمرتبة الأخيرة بعد العمليات وتقديم الخدمات وجميعها جاءت بدرجة متوسطة .
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي تعزى لاختلاف متغير الجنس لصالح الإناث .
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي .
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز في المدارس الحكومية الثانوية التابعة الى لواء المزار الشمالي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

#### التوصيات:

- ضرورة سعي وزارة التربية والتعليم على تمكين القيادات التربوية نحو بلوغ التميز الإداري.
- تشجيع المعلمين على تحقيق معايير إدارة التميز وتحفيزهم نحوها.
- العمل على تضمين استراتيجيات وسياسات تربوية تهدف بمساعيها لتحقيق إدارة التميز في الحقل التربوي.
- تعزيز الشراكة الداخلية والخارجية لإبرام اتفاقيات تثري نهج إدارة التميز في الحقل التربوي
- ادراج جوائز ومنافسات بين المؤسسات التربوية نحو حصولها على إدارة التميز وتقديم التسهيلات اللازمة.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً : المراجع العربية

الابراهيم، عدنان. (2011). الإدارة التربوية "مدرسية وصفية". (د.ط)، عمان: دار اليازوري.

- أحمد، أحمد الإبراهيم (2002). *معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية*. المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا، جودة التعليم في المدرسة المصرية - التحديات، المعايير، الفرص - . خلال الفترة من 2002/4/28، 46-90.
- الحريري، رافدة (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن .
- الحولي، عليان عبد الله وأبو دقة، سناء إبراهيم (2006). *نحو أنموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي*. المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الإمارات العربية 23-26 أبريل/ 2006
- الحية، وليد (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخصاونة، محمد (2018). *واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(28)، 1-21*
- الخطيب، احمد (2001). *التعليم الجامعي في الوطن العربي التحديات والبدائل المستقبلية*. مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 17 (201)
- الدغيم، أحمد (2008). *فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية .
- الذيابات، غدير (2020). *درجة التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية .
- زايد، محمد عادل (2005). *الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- الزعيبي، عطايف شفيق (2019). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 8(103)، 79-114*
- السلمي، علي (2002). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- الشمري، ابتسام (2016). *المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- شهاب الدين، حسب الرسول يوسف (2020). *مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(3)، 637 - 653* .

- طعيمة، رشدي (2008). *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد*. عمان، الأردن: دار الميسرة
- الطويل، هاني. (1999). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق*، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
- العمرى، حنان (2016). *الكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
- العنزي ، فهد .(2020). *درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدى التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميه*، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت .
- قنديل، نهله احمد (2008). *إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز*. ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع "نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كتركت الهرم، جمهورية مصر العربية، جامعة السويس، 9-11 ابريل 2008.
- كحيل، أمل (2009). *دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز*. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية في جامعة جرش (دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي)، الأردن، مجلة كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأهلية 767-809
- كمال، سفيان عبد اللطيف (2004). *إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني*. مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، للفترة ما بين 3-5/7/2004
- المليحي، رضا إبراهيم (2011). *نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين- رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي
- منى مؤتمن. (2008). *محور التربية والتعليم والتعليم العالي: مسودة الاستراتيجية الوطنية للفرصة السكانية*. المجلس الأعلى للسكان. عمان. الأردن.
- الهطايلة، أمل ناصر (2015). *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، عُمان .

## ثانياً : المراجع الأجنبية

- Al-suhaimi, M. (2016). the Implementation of Total Quality Management in king Saud University. International Journal of Independent Research and studies,1, (2)80-88.
- Egan, Steve. (2003). Embracing Excellence in Education. Sheffield Hallam University.

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

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