

Received/ Geliş

Accepted/ Kabul

Available Online/yayınlanma

12.11.2018

29.11.2018

20.12.2018

واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس

الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد

**The Reality of the Excellence Management Application in**

**Light of the ( EFQM) Model among the Principals**

**Secondary Schools in Directorate of Education in Irbid**

**Qasba**

الباحثة

الدكتورة هدى محمد عساف الروسان

**Hoda Mohammed Assaf Al – Rousan**

وزارة التربية والتعليم، مديرية تربية بني كنانة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد، وتعرف ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. واستخدم المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات من أفراد الدراسة التي مثلت المجتمع الكلي والبالغ عددهم (62) مديراً ومديرة في قسبة إربد، طبقت عليهم استبانة تكونت من (20) فقرةً توزعت على أبعاد إدارة التميز وفق معايير إنموذج (EFQM) للتميز الإداري، وهي: (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع).

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد بلغ (3.73) وبدرجة مرتفعة من التقدير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة التميز ما بين (3.84 – 3.99)، وجاء بعد القيادة المتميزة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثانية السياسات والإستراتيجيات بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثالثة الممارسات الإدارية بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الرابعة الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة من التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.91) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).  
الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، إنموذج (EFQM)، مديرو المدارس الثانوية، قسبة إربد.

**The Reality of the Excellence Management Application in  
Light of the ( EFQM) Model among the Principals Secondary  
Schools in Directorate of Education in Irbid Qasba  
ABSTRACT**

The aim of this study is to identify the reality of applying excellence management according to the EFQM model among the secondary school principals of the Directorate of Education, Qasba Irbid, and know whether there are statistically significant differences due to the variables: gender, qualification and years of experience. The descriptive approach based on the collection of information from the members of the study that represented the total community of 62 managers and managers in the city of Irbid was applied to a questionnaire consisting of (20) paragraphs distributed on the dimensions of excellence management according to the EFQM criteria for administrative excellence: (Leadership, policies and strategies, management practices, community services).

The results of the study showed that the arithmetical mean of the degree of excellence management application according to the EFQM model in the high school principals of the Directorate of Education was (3.73) with a high degree of appreciation. The mathematical averages for the management of excellence ranged between (3.84 - 3.99) (3.99), with a standard deviation (0.96) and a high degree of appreciation, followed by policies and strategies with a mean (3.94), a standard deviation (0.85) and a high degree of appreciation.

In the third place were the administrative practices with a mean (3.90), a standard deviation (0.78) and a high degree of appreciation. In the fourth rank were the services provided by the school to the community with an average of 3.84 and with a standard deviation of 0.75 and a medium degree of estimation. ) And a high degree of appreciation.

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance of  $\alpha 0.05$  in the response of the sample of the study on the application of excellence management to secondary school principals in Irbid due to the study variables (gender, years of administrative experience and scientific qualification).

Keywords: Excellence Management, EFQM Model, Secondary School Principals, Qasbah Irbid.

### مقدمة

يعتبر مدير المدرسة أحد أهم عناصر نجاح العملية التربوية، فهو المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والتقوم للعملية التعليمية في المدرسة، وترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، وهو المسؤول أيضاً عن سير العملية الإدارية في المدرسة وحسن ممارستها، ويتفق التربويون من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال ( العمري، 2008).

ولما كانت الإدارة المدرسية تقوم في جوهرها على التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، فإن اختلاف الممارسات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة تعكس الحاجة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية التي تواجهه أثناء قيامه بعمله، مما يتوجب عليه ممارسة الأداء الإداري المتميز، الذي يتحقق من خلال ممارسة النشاطات التربوية التنموية والتطويرية للمؤسسات التربوية المعاصرة في مجال التطوير الإداري ( ناصف، 2011).

ويرى عياصره ( 2003) أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره الإداري في توجيه المعلمين مهنيًا، ومتابعهم، لأنه هو الذي يعمل على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها له وزارة التربية والتعليم، كما أن من مهامه تحفيز العاملين معه، وبخاصة المعلمين، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح".

ويشير السعود وبطاح (2004) إلى أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي المسؤول عن تسيير الأعمال الإدارية المختلفة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى، لذا أصبح واضحاً أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتنميتهم مهنيًا.

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

إدارية جديدة تساعد على خلق بيئة إدارية متميزة تعمل على تطوير العمل الإداري نوعاً وكماً من خلال تطبيق معايير التميز في الأداء (الغامدي، 2011).

كما تعد إدارة التميز حالة من حالات الإبداع المستدام التي تقدم توجهات مستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، وتريد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت جميع مجالات الحياة، مما جعل الفكر الإداري مطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية، حيث أن السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدائية في مجال الإدارة، وأصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (العايدي، 2009).

وقد ظهرت العديد من النماذج الإدارية التي تهدف إلى تحفيز المؤسسات التربوية نحو ممارسة إدارة التميز، وتعتمد هذه النماذج الإدارية مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به، والتي تسمح للمؤسسات التربوية عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي للوقوف على مختلف أوجه القصور أو الضعف في الأداء، وعادة ما تقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها المادية والمعنوية باختلاف مستويات الأداء المحققة (السكرانه، 2011).

ويعد إنموذج التميز (European Foundation For Quality Management) (EFQM) من أبرز النماذج المستخدمة في العمل الإداري، حيث يقوم هذا الإنموذج على قاعدة أساسية من قواعد الجودة الشاملة المستخدمة في فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، والذي أنشأ عام (1988م)، ويرتبط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يقدمها الاتحاد ذاته، وتوضح فلسفة الإنموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء خدمة للمستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المؤسسة الإدارية من العاملين ولأفراد المجتمع بشكل عام، ويتحقق ذلك من خلال الإدارة الواعية التي تعمل على صياغة وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات الإدارية في المؤسسة (Kim, 2010).

وتظهر فعالية إنموذج (EFQM) بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إداري، وما يتبعها من نمو متزايد لعنصر رئيس في الإدارة وهو التقييم الذاتي للمؤسسة، باعتبار أن هذا الإنموذج أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق ممارسة التميز الإداري، ومساعدتها في فهم القصور في الأداء والعمل على معالجته، كما يمكن تطبيق هذا الإنموذج في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلتها الإدارية، أو مجال عملها، وبالتالي، فقد أثبت إنموذج (EFQM) للتمييز على وجه التحديد من خلال استثماره

للجوانب الإدارية المتضمنة في بعض نماذج التميز الإداري التي سبقته، لذا، أصبح يعد الإنموذج الأكثر شمولية وقبولاً في مجتمع المال والأعمال، والقائمين على تحسين الأداء الإداري المؤسسي، وذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية للممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، وباعتباره يفترض أن النتائج المتميزة في قيمتها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من الممارسات التي تعتمد التميز في الأداء، وإن تحقيق مزيد من التميز في الأداء لا يتحقق إلا من خلال مواصلة الإبداع والابتكار لتحسين هذه الممارسات (Ioncica, 2012).

لذلك، لاقت إدارة التميز ومفاهيمها لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً تجسد ذلك في الاهتمام الدراسات والأبحاث في مجالها، فقد أكدت ودراسة الشوا (2016) التي تناولت واقع واقع تطبيق إدارة التميز وسبل تطويرها، ودراسة العايدي (2009) على استخدام الإنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز، ودراسة آل مزروع (2010) التي صممت إنموذجاً للتميز المؤسسي وأوصت بتطبيقه. ونظراً لأهمية الدور الإداري والتربوي الذي يقوم به مدير المدرسة، مما يتوجب عليه ممارسة مهارات إدارية تقوم على التميز في الأداء، وجدت الباحثة أن إدارة التميز من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي يتوجب على مدير المدرسة ممارستها للارتقاء بعمله الإداري والتربوي، مما أثار هذا الموضوع اهتمامها للبحث فيه، وذلك من أجل التعرف إلى واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد.

وقد أجريت العديد من الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس، فقد أجرت ناصف (2010) دراسة بعنوان: " رؤية مقترحة لإدارة التميز في المدارس المصرية"، هدفت إلى الكشف عن واقع التميز في المدارس الثانوية بمحافظة بنها، ومن ثم الخروج برؤية مستقبلية مقترحة لتطوير إدارة التميز في المدارس المصرية، استخدم الباحث استبانة تكونت من (40) فقرة توزعت على معايير التميز الأوروبي على عينة بلغت (250) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التميز في المدارس المصرية وفق معايير الإنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجال رسم السياسات والخطط الإستراتيجية المستقبلية، وبدرجة مرتفعة على مجال الممارسات الإدارية، والقيادة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى إنموذج مقترح لتطوير إدارة التميز في المدارس المصرية، واستخدم الإنموذج معايير التميز التي استخدمها الإنموذج الأوروبي للتميز.

وأما دراسة الدجني (2013) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الإنموذج الأوروبي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (50) فقرة توزعت على معايير الإنموذج للتميز في

الإدارة، على عينة الدراسة البالغة ( 178) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لإدارة التميز وفق معايير الإنموزج الأوربي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي السياسات والإستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بالجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي. وهدفت دراسة سهمود (2013) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الإنموزج الأوربي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة اشتملت على معايير التميز الأوربي على عينة بلغت ( 116) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وفق معايير الإنموزج الأوربي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي العمليات الإدارية، والسياسات والإستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي دراسات علي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لسنوات الخبرة الإدارية والجنس. أجرى يونس (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهها. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتين: الأولى لقياس درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث لإدارة التميز تكونت من (40) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات، إدارة المعرفة والمعلومات)، والثانية كانت لقياس واقع فعالية مديري مدارس وكالة الغوث للثقة التنظيمية وتكونت من (26) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي (السياسات الإدارية، القيم السائدة، توافر المعلومات، فرص الإبداع وتحقيق الذات). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة في استبانة إدارة التميز على مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات وإدارة المعرفة والمعلومات) تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح المعلمات "الإناث"، في حين لا توجد فروق في مجال (الموارد البشرية والمادية) تبعاً لمتغير الجنس، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات معلمي وكالة الغوث على جميع مجالات استبانة إدارة التميز تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على استبانة إدارة التميز في مجالات (القيادة، الموارد البشرية والمادية، وإدارة العمليات، وإدارة المعرفة والمعلومات) وكانت لصالح البكالوريوس، في حين لا توجد فروق على مجال (السياسات والاستراتيجيات)، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي دراسة قامت بها الشوا (2016) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء الإنموذج الأوربي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (58) فقرة توزعت على معايير الإنموذج للتميز في الإدارة، على عينة الدراسة البالغة (476) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير الإنموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجالي القيادة والعمليات الإدارية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز تعزى إلى متغيري الجنس والموقع التعليمي، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ولصالح سنوات الخبرة 15 سنة فأعلى، ولمؤهل درجة البكالوريوس.

وبعد استعراض ما تقدم من دراسات، يتضح أنها تنوعت من حيث تناولها مجالات التميز الإداري في المؤسسات المختلفة، فقد حاولت دراسة الشوا (2016) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء الإنموذج الأوربي، وأما دراسة الدجني (2013) هدفت التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الإنموذج الأوربي، وأما دراسة سهمود (2013) هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الإنموذج الأوربي، فيما سعت دراسة ناصف (2010) إلى تقديم رؤية مقترحة لإدارة التميز في المدارس المصرية.

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

### مشكلة الدراسة

كي يتمكن مدير المدرسة من ممارسة دوره الإداري الذي يتناسب مع التغيير السريع الحاصل في العمل الإداري وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فالنمط الإداري في بيئة العمل يفرز أنواعاً معينة من المرؤوسين، لذلك فإن المدير الذي يملك قدرماً معيناً للإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط الإداري، وخاصة إدارة التميز التي



تتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع والتميز من خلال فتح قنوات التطور والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة في مختلف مجالات الحياة. وعلى الرغم من الجهود المستمرة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في الأردن بهدف تعزيز كفايات إدارة التميز لدى مديري المدارس، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة التدريبية المختلفة، إلا أن هناك تباين بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس، ومن استمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية تقليدية بعيدة عن التميز، مما تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها.

وفي ضوء ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

1. ما واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبه إربد؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبه إربد تعزى لمتغيرات ( الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف إلى واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبه إربد.
- 2- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبه إربد تعزى لمتغيرات ( الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

### أهمية الدراسة

تتجلى الدراسة أهميتها فيما يلي:

- 1- لفت انتباه القائمين على تطوير العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن نحو الاهتمام بتطبيق إدارة التميز في المدارس، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تقود إلى التميز في أداء مديري المدارس.
- 2- تسهم في تحسين كفاءة مديري المدارس وقدرتهم على مواجهة التحديات التي تواجه العملية التربوية.
- 3- تشكل إضافة جديدة للمكتبة التربوية في مجال الإدارة المدرسية الحديثة المتمثلة بإدارة التميز وفق إنموذج (EFQM).

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- 1- واقع تطبيق إدارة التميز: مستوى الدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة التميز التي يمكن لمديري مدارس قصبة إربد الحصول عليها وفق معايير إنموذج (EFQM)، وهي: (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة المجتمع).
- 2- تطبيق: الاستخدام الفعلي لمعايير إدارة التميز من قبل مديري مدارس قصبة إربد، والتي تشمل: (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة المجتمع) (السعود، 2009، : 252). ويمكن تعريفها إجرائياً بالدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة التميز.
- 3- مديرو مدارس قصبة إربد: المسؤولون الأساسيون أمام مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد عن كل ما يجري داخل مدارسهم من تسيير للعمل الإداري والتعليمي والاجتماعي والإبداعي، وهم المرجعية الأولى في مدارسهم لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور (وزارة التربية والتعليم، 2011).
- 4- إدارة التميز: القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها (الشوا، 2016).
- 5- إنموذج (EFQM): هو الإنموذج الأوروبي للتميز، الذي يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء خدمة للمستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المؤسسة من العاملين وغيرهم، والمجتمع بأسره، ويتحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة للمؤسسة ( Ioncica ،2012).

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- 1- حدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد لإدارة التميز وفق إنموذج (EFQM).
- 2- حدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2018م/ 2019م).
- 3- حدود مكانية: المدارس الثانوية في مدينة إربد.

4- حدود بشرية: مديرو ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إريد والبالغ عددهم حوالي (62) مديراً

ومديرة.

### **الطريقة والإجراءات**

### **منهج الدراسة**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً, فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها, أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (الدريج، 2011، 22).

### **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم قسبة إريد للعام الدراسي 2018م، والبالغ عددها (62) مدرسة.

### **عينة الدراسة**

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إريد والبالغ عددها (62) فرداً، منها (32) مديرة، و (30) مديراً، منهم (38) مديراً ومديرة من مؤهل البكالوريوس، و (24) دراسات عليا، و (18) مديراً ومديرة من ذوي الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، و (44) مديراً ومديرة من ذوي الخبرة الإدارية (5 سنوات فأكثر).

### **أداة الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة أداة الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت بصورتها الأولية من (24) فقرة أمام كل فقرة خمسة بدائل للإجابة، وهي بدرجة: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وبعد عرض الأداة على لجنة من المحكمين، تم الأخذ بملاحظاتهم، وتكونت بصورتها النهائية من (20) فقرة توزعت على أبعاد إدارة التميز وفق معايير إنموذج (EFQM) للتميز الإداري، وهي: (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع).

### **طريقة تقدير الدرجات**

تم تقدير الإجابة من خلال خمسة تقديرات بالتدرج التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). حيث تأخذ (بدرجة مرتفعة جداً (5) درجات، ومرتفعة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات،

وقليلة (2) درجة، وقليلة جداً (1) درجة، وقيمت التقديرات بطريقة موجبة لجميع فقرات الاستبانة، واعتمدت الدراسة المقياس التصنيفي التالي لوصف مستوى قيم المتوسطات الحسابية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33) مستوى منخفض.
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي أو أكبر من (2.33) وأقل من (3.67) مستوى متوسط.
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (3.67) مستوى مرتفع.
- وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم ما يلي :

### صدق أداة الدراسة

#### أ- صدق المحتوى (الظاهري)

تم التحقق من صدق المحتوى للمقياس من خلال عرضه على مجموعة المحكمين البالغ عددهم (8) من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، حيث طُلب إليهم إبداء آرائهم في مدى ملاءمة كل فقرة لقياس مهارة إدارة التميز التي تعبر عنها الفقرة. كما طُلب إليهم تحديد قدرة فقرات المقياس على قياس واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد، ومدى انتماء الفقرة للبعد الواردة فيه، ومدى شمولية الفقرات، بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، وكذلك ذكر أية ملحوظات أخرى وحذف الفقرات غير المناسبة، واقتراح فقرات يرونها ضرورية، وتم الأخذ بآراء المحكمين وإجراء التعديلات الضرورية، التي تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات المقياس، حيث بقي المقياس بعد التحكيم مكوناً من (20) فقرة، موزعة في الأبعاد الأربعة لمهارات إدارة التميز.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي

لغايات التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس إدارة التميز تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (15) مديراً من خارج عينة الدراسة، ومن ثم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الواردة فيه. ويبين الجدول (1) قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بُعد من أبعاد المقياس.

جدول (1): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياس إدارة، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

الخدمات المقدمة المجتمع	الممارسات الإدارية	السياسات والإستراتيجيات	القيادة المتميزة
----------------------------	--------------------	----------------------------	------------------

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.846	1	**0.775	1	**0.826	1	**0.821
2	**0.872	2	**0.905	2	**0.872	2	**0.809
3	**0.866	3	**0.902	3	**0.789	3	**0.782
4	**0.843	4	**0.935	4	**0.773	4	**0.759
5	**0.830	5	**0.872	5	**0.790	5	**0.889

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يتضح من الجدول (1) أن هناك اتساق داخلي بين فقرات مقياس إدارة التميز مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه .

## 2- ثبات مقياس إدارة التميز

تم التحقق من ثبات المقياس وأبعاده المختلفة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha"، من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية المكونة من (15) مديراً، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (2).

جدول رقم (2) نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

إدارة التميز		
قيمة معامل الفا	عدد الفقرات	البعد
0.885	5	القيادة المتميزة
0.879	5	السياسات والإستراتيجيات
0.887	5	الممارسات الإدارية
0.890	5	الخدمات المقدمة للمجتمع
0.885	20	الكلية

يبين الجدول (2) أن أبعاد الاستبانة ككل تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت الدرجة الكلية للاستبانة (0.885)، وتراوحت قيم الثبات لأبعاد إدارة التميز ما بين (0.879 - 0.890)، وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لإغراض هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

إجراءات الدراسة:

تم تطبيق الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسيتم في ضوءها بناء الأدب النظري، وإعداد أداة الدراسة.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة ليتم تطبيقها على أفراد الدراسة.
- عرض النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات وفق نتائج الدراسة.

المعالجات الإحصائية

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

- 1- صدق المحكمين.
- 2- طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات لأداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية: لحساب متوسط درجات تقديرات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.
- 4- الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى تشتت درجات تقديرات أفراد الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.
- 5- اختبار (التباين المتعدد) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديرو مدارس محافظة إربد للتميز الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض وتحليل النتائج:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد. وبعد جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً، يتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء سؤال الدراسة، على النحو الآتي:

عرض نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد؟

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد إدارة التميز

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
---------	-----------------	-------------------	--------------	---------

1	مرتفعة جدا	0.96	3.99	القيادة المتميزة
2	مرتفعة	0.85	<b>3.94</b>	السياسات والإستراتيجيات
3	مرتفعة	0.78	3.90	الممارسات الإدارية
4	متوسطة	0.75	3.84	الخدمات للمجتمع
	مرتفعة	0.88	3.91	الكلبي

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع تطبيق إدارة التميز وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد بلغ (3.73) وبدرجة مرتفعة من التقدير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة التميز ما بين (3.84 – 3.99)، وجاء بعد القيادة المتميزة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثانية السياسات والإستراتيجيات وبتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثالثة الممارسات الإدارية بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الرابعة الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة من التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.91) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

وللكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لقسبة إربد حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات كل بعد، وتم ترتيبها تنازلياً حسب مستوى تطبيقها، وعلى النحو الآتي:

البعد الأول: القيادة المتميزة:

جدول رقم (4) استجابات أفراد العينة حول البعد الأول: القيادة المتميزة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1	أوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين.	4.20	0.661	مرتفعة	1
2	أعمل على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها التربوية.	4.10	0.539	مرتفعة	2

3	مرتفعة	0.711	4.00	أطور نظم الإدارة داخل المدرسة.	3
4	مرتفعة	0.736	3.85	أراجع نظم القيادة المدرسية بشكل مستمر.	4
5	مرتفعة	0.779	3.80	أدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة.	5
المتوسط العام = 99 . 3 كبيره					

يتضح من الجدول (4) والخاص بدرجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التميز، أن جميع الفقرات جاءت في درجة تطبيق (مرتفعة) وتراوح متوسطات الفقرات بين (3.80-3.99). واحتلت الفقرة (1) الرتبة الأولى " أوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين"، واحتلت الفقرة " أعمل على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها التربوية." المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة " أطور نظم الإدارة داخل المدرسة." في المرتبة الثالثة تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة " أدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة". ومن الملاحظ أن جميع فقرات بعد القيادة المتميزة جاءت بدرجة تقدير مرتفعة. وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن مديري المدارس الثانوية في قسبة إريد يدركون تماماً أن وصولهم للقيادة المتميزة لن يتم إلا بالاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة المدرسة، وتحقيق القيم الأساسية داخلها، والعمل على تطوير النظام الإداري، وتفاعلهم الإيجابي مع المستفيدين، وكذلك نشر ثقافة ودعم سياسات التميز في الأداء وتهئى المناخ التنظيمي الذي يشجع على التواصل في عملية صناعة القرارات، وبذلك فيمكن القول بأنه متميز في أدائه كقائد مدرسي على كفاءة عالية من التمييز في قيادته للمدرسة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشوا (2016) التي تؤكد على أهمية تطبيق متطلبات التميز الإداري، كما اتفقت مع دراسة يونس (2016) التي تؤكد على جودة أداء القيادة المدرسية في قيادة المدرسة.

البعد الثاني: السياسات والإستراتيجيات:

جدول رقم (5) استجابات أفراد العينة حول البعد الثاني: السياسات والإستراتيجيات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
6	أنشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التطوير والتحديث المستمر.	4.10	0.823	مرتفعة	1



المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
5	مرتفعة	0.860	4.00	أضح الخطط والسياسات المستندة إلى النظرة الاستشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة.	7
3	مرتفعة	0.848	3.90	أوضح الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة للأداء المدرسي.	8
2	مرتفعة	0.668	3.88	أحدد آليات للتحقق من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع احتياجات المستفيدين (الطلاب).	9
6	مرتفعة	0.947	3.85	استثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية.	10
<b>المتوسط العام = 3.94 مرتفعة</b>					

يتضح من الجدول (5) والخاص بدرجة بتطبيق مديري المدارس الثانوية في قسبة إريد لسياسات وإستراتيجيات إدارة التميز أن جميع الفقرات جاءت في درجة تطبيق مرتفعة، وتراوحت متوسطات الفقرات ما بين (3.85 - 4.10). وجاءت الفقرة (6) " أنشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التطوير والتحديث المستمر" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة من التقدير، بينما جاءت الفقرة (10) " استثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية" بدرجة مرتفعة من التقدير. وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن مديري المدارس الثانوية في قسبة إريد على وعي بالدور القيادي في تحقيق التميز الإداري في نشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة، ووضع الخطط والسياسات المستندة إلى رؤية استشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة، مع وجود آليات للتنفيذ وتحقيق الاتساق مع رؤية ورسالة المدرسة تلبية حاجات المجتمع والمستفيدين، هذا بالإضافة إلى حثهم للعاملين للقيام بالأنشطة التي تسهم في تحقيق إدارة التميز داخل المدرسة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة يونس (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلميه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة

التميز كانت بدرجة مرتفعة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشوا (2016) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء الإنموذج الأوربي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير الإنموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجالي القيادة والممارسات الإدارية، ومع نتائج دراسة الدجني (2013) التي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الإنموذج الأوربي، وأظهرت الدراسة أن واقع الأداء المؤسسي لإدارة التميز وفق معايير الإنموذج الأوربي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على بعد السياسات والإستراتيجيات.

البعد الثالث: الممارسات الإدارية:

جدول رقم (6) استجابات أفراد العينة حول بعد الممارسات الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1	أبنى مفهوم الإدارة التربوية المتميزة وأعمل بمضمونها.	4.15	0.652	مرتفعة	1
1	أوظف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	4.00	0.762	مرتفعة	2
1	أطور آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.	3.85	1.100	مرتفعة	3
1	أتحلى بمهارات القيادة التربوية المتميزة.	3.78	1.054	مرتفعة	4
1	أدير مشكلات المدرسة وفق أسس علمية.	3.75	1.005	مرتفعة	5
المتوسط العام = 3.90 مرتفعة					

يتضح من الجدول (6) والخاص بدرجة تطبيق الممارسات الإدارية لإدارة التميز لدي مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد أن جميع فقرات بعد الممارسات الإدارية لإدارة التميز جاءت بدرجة مرتفعة من التقدير، وتراوحت أوساطها بين ( 3.75 - 4.15)، وجاءت الفقرة (11) " أتبنى مفهوم الإدارة التربوية المتميزة وأعمل بمضمونها" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (15) " أدير مشكلات المدرسة وفق أسس علمية" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة من التقدير.

وربما يرجع مجيء فقرات بعد الممارسات الإدارية في إدارة التميز بدرجة مرتفعة يعود إلى إدراك مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد لأهمية ممارسة الكفايات الإدارية المناسبة لتحقيق التميز في الأداء الإداري، وربما يعود كذلك إلى خبراتهم الإدارية التي ساعدت على تحسين مستوى تطبيقهم للممارسات الإدارية المتميزة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة يونس (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلميهما، التي أظهرت أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، على جميع أبعاد التميز الإداري.

وتختلف مع نتائج دراسة دراسة سهمود (2013) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي، التي أظهرت أن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وفق معايير النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجال الممارسات الإدارية، ومع دراسة الدجني (2013) التي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي، حيث أظهرت أن واقع الممارسات الإدارية لإدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي السياسات والإستراتيجيات.

البعد الرابع: الخدمات المقدمة للمجتمع:

جدول رقم (7) استجابات أفراد العينة على بعد الخدمات المقدمة للمجتمع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
---	---------	-----------------	-------------------	---------------	---------

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
1	مرتفعة	0.675	4.00	أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	16
3	مرتفعة	0.718	3.90	أحدد قيادة أساليب وإجراءات العلاقات مع المؤسسات المحلية.	17
2	مرتفعة	0.765	3.82	أطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	18
4	مرتفعة	1.240	3.78	أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	19
5	مرتفعة	1.244	3.72	أشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد سياسات وإستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية.	20
<b>المتوسط العام = 3.84 مرتفعة جداً</b>					

يتضح من الجدول (7) والخاص بواقع الخدمات التي تقدمها المدارس للمجتمع لتحقيق إدارة التميز لدي مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة من التقدير، وتراوحت أوساطها بين ( 3.72 - 4.00)، وجاءت الفقرة (16) " أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (20) " أشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد سياسات وإستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية." بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة من التقدير.

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

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة يونس (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلميهما، التي أظهرت أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، على جميع أبعاد التميز الإداري.

وتختلف مع نتائج دراسة سهمود (2013) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي، التي أظهرت أن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وفق معايير النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجال الممارسات الإدارية، ومع دراسة الشوا (2016) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير النموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع أبعاد إدارة التميز.

**عرض ومناقشة إجابة السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد تعزى لمتغيرات ( الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات لواقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكور، وإناث)، ومتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، أكثر 5 سنوات)، ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد حسب متغير الجنس و سنوات الخدمة والمؤهل العلمي

المتغير	مستويات	العلامة الكلية
	ت	

	الخدمات للمجتمع	الممارسات الإدارية	السياسات والإستراتيجيات	القيادة المتميزة			
3.78	3.95	3.42	3.87	3.87	الوسط الحسابي	الذكور N=30	الجنس
0.38	0.56	0.30	0.62	0.61	الانحراف المعياري		
3.83	3.92	3.43	4.09	3.88	الوسط الحسابي	الإناث N=32	
0.37	0.63	0.28	0.51	0.57	الانحراف المعياري		
3.92	4.15	3.35	4.12	4.06	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات N=18	سنوات الخدمة
0.28	0.34	0.22	0.49	0.32	الانحراف المعياري		
3.76	3.85	3.45	3.92	3.81	الوسط الحسابي	أكثر 5 سنوات N=44	
0.39	0.65	0.31	0.60	0.66	الانحراف المعياري		
3.80	3.91	3.42	3.92	3.94	الوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي

العلامة الكلية						مستويات	المتغير
	الخدمات للمجتمع	الممارسات الإدارية	السياسات والإستراتيجيات	القيادة المتتميزة			
0.38	0.56	0.33	0.62	0.61	الانحراف المعياري	N=38	
3.81	3.97	3.42	4.08	3.78	الوسط الحسابي	دراسات	
0.37	0.64	0.21	0.49	0.54	الانحراف المعياري	عليا N=24	

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية للمقياس، والمجالات الأربعة وعلى واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد، وفق متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدا" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويبين الجدول (9) نتائج اختبار ويلكس لمبدا ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة ولكس 0.882= ح=0.133	القيادة المتميزة	0.046	1	0.046	0.132	0.718
	السياسات	0.541	1	0.541	1.674	0.201
	الممارسات الإدارية	0.021	1	0.021	0.234	0.631
	الخدمات للمجتمع	0.155	1	0.155	0.446	0.507
	العلامة الكلية	0.005	1	0.005	0.032	0.858
سنوات الخبرة قيمة ولكس 0.917= ح=0.304	القيادة المتميزة	0.642	1	0.642	1.838	0.180
	السياسات	0.429	1	0.429	1.327	0.254
	الممارسات الإدارية	0.161	1	0.161	1.824	0.182
	الخدمات للمجتمع	1.482	1	1.482	4.276	0.053
	العلامة الكلية	0.323	1	0.323	2.276	0.137
المؤهل العلمي قيمة ولكس 0.878= ح=0.121	القيادة المتميزة	0.203	1	0.203	0.582	0.449
	السياسات	0.666	1	0.666	2.062	0.156
	الممارسات الإدارية	0.008	1	0.008	0.086	0.771
	الخدمات للمجتمع	0.204	1	0.204	0.588	0.446
	العلامة الكلية	0.033	1	0.033	0.235	0.630
الخطأ	القيادة المتميزة	20.250	58	0.349		
	السياسات	18.744	58	0.323		
	الممارسات الإدارية	5.106	58	0.088		
	الخدمات للمجتمع	20.103	58	0.347		
	العلامة الكلية	8.227	58	0.142		
الكلية	القيادة المتميزة	954.190	62			
	السياسات	1002.84	62			
	الممارسات الإدارية	731.540	62			
	الخدمات للمجتمع	981.900	62			
	العلامة الكلية	905.971	62			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول (9):



1- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات وعلى واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغير الجنس. وربما يرجع ذلك إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة من مديري ومديرات وفقاً للجنس) في الأبعاد الأربعة لإدارة التميز الإداري. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الدجني (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بالجنس. ومع دراسة سهمود (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتختلف مع نتائج دراسة يونس (2016) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة في استبانة إدارة التميز على مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات وإدارة المعرفة والمعلومات) تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح المعلمات "الإناث".

2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات وعلى واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة. وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة الإدارية ليس له تأثير دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة تعزى إلى (سنوات الخبرة الإدارية) في الأبعاد الأربعة لإدارة التميز، ويعزو الباحث ذلك الاتفاق بين أفراد العينة من مديري ومديرات في قسبة إربد حيث يمثل الخبرة فيه عنصراً مهماً في تحقيق إدارة التميز الإداري في المدرسة بغض النظر عن الخبرة الإدارية. تتفق هذه النتائج مع دراسة الدجني (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة سهمود (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة يونس (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي وكالة الغوث على جميع مجالات استبانة إدارة التميز تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

في حين تختلف مع نتائج دراسة الشوا (2016) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة الإدارية ولصالح سنوات الخبرة 15 سنة فأعلى.

3- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات وعلى واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وهذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً: (للمؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا) ويعزو الباحث ذلك إلى الاتفاق بين أفراد العينة من مديري ومدبرات المدارس الثانوية في قسبة إربد وما لديهم من خبرات جعلت استجاباتهم لا توجد بينهم فروق، وخلصت الدراسة إلى أن نتائج هذه النتائج تتفق مع دراسة الدجني (2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة سهمود (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى المؤهل العلمي. ومع دراسة يونس (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتختلف مع دراسة الشوا (2016) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ولصالح سنوات الخبرة 15 سنة فأعلى، ولمؤهل درجة البكالوريوس.

### التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- التأكيد على تطبيق معايير التميز الإداري وفق إنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس على اختلاف مراحلها التعليمية.
  - 2- أن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات وورش تدريبية وتأهيل لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على معايير إدارة التميز الإداري.
  - 3- إتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات للعاملين في تأدية الأعمال الإدارية في المدرسة وفيما يتعلق بصناعة واتخاذ القرارات.

- 4- توفير التقنيات الحديثة لاستخدامها في إدارة الموارد البشرية في المدرسة.  
5- توفير معايير إدارية موضوعية لتقييم مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس في قصة إربد.

**المراجع العربية**

1. آل مزروع، بدر (2010). بناء إنموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
2. الدجني، إياد علي. (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. السعود، راتب. (2009). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. ط1، عمان: دار الفكر.
4. السكارنة، بلال (2011). الإبداع الإداري. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. سهمود، إيهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء الإنموذج الأوروبي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
6. الشوا، عفت ياسر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. طافش، محمود. (2011). الإبداع في الإدارة المدرسية، ط1، عمان: دار الفرقان.
8. العايدي، حاتم (2009). إنموذج (EFQM) لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. العمري، سالم بن سعيد. (2008). 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، الأردن.
10. عياصره، محمد (2003). الكفايات في الإدارة. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

11. الغامدي، تركي بن جمعان. ( 2011 ). متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
12. ناصف، ميرفت (2011). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16(3)، 111-132.
13. يونس، نفين (2016). درجة فعالية التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

**المراجع الأجنبية**

1. Iocaca,N,. (2012). Using (EFQM) model of total Quality management. **The Amphitheatre Economic Journal**. 11(26), 402-422.
2. Kim ,D. (2012). Eurpean Foundation for Quality Management Business Excellence. **International Journal of Quality Management**, 27(6), 684-701.

ملحق رقم (1)

مقياس إدارة التميز

حضرة مدير/ مديرة المدرسة..... المحترم / المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تجري الباحثة دراسة بعنوان: "واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في قصة إربد لإدارة التميز وفق إنموذج (EFQM)".

ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة أداة الدراسة والتي تكونت من (20) فقرة توزعت على (4) مجالات، هي (القيادة المتميزة، السياسات والإستراتيجيات، الممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع)، وذلك لقياس واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في قصة إربد لإدارة التميز وفق إنموذج (EFQM). علماً بأن فقرات المقياس تم صياغتها وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

وبما أنكم أحد أفراد عينة الدراسة، أرجو الإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع إشارة تحت درجة الموافقة التي تعبر عن رأيكم. علماً بأن الإجابات التي سيتم الحصول عليها، ستعامل بسرية تامة لأغراض البحث العلمي.

المعلومات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى  
المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا  
سنوات الخبرة:  أقل من 11 سنة  11 سنة فأكثر

شاكراً حسن تعاونكم

أداة إدارة التميز

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة			
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسطة	قليلة جداً
م					

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		مرتفعاً جداً	مرتفعاً	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: القيادة المتميزة</b>						
1	أوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين.					
2	أعمل على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها التربوية.					
3	أطور نظم الإدارة داخل المدرسة.					
4	أراجع نظم القيادة المدرسية بشكل مستمر.					
5	أدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة.					
<b>المجال الثاني: السياسات والإستراتيجيات</b>						
6	أنشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التطوير والتحديث المستمر.					
7	أضح الخطط والسياسات المستندة إلى النظرة الاستشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة.					
8	أوضح الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة للأداء المدرسي.					
9	أحدد آليات للتحقق من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع احتياجات المستفيدين (الطلاب).					
10	استثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية.					
<b>المجال الثالث: الممارسات الإدارية</b>						
11	أبني مفهوم الإدارة التربوية المتميزة وأعمل بمضمونها.					
12	أوظف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.					
13	أطور آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.					

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					أتحلى بمهارات القيادة التربوية المتميزة.	14
					أدير مشكلات المدرسة وفق أسس علمية.	15
<b>المجال الرابع: الخدمات المقدمة للمجتمع</b>						
					أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	16
					أحدد قيادة أساليب وإجراءات العلاقات مع المؤسسات المحلية.	17
					أطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	18
					أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	19
					أشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد سياسات وإستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية.	20