



مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في  
محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

**The level of implementation of excellence  
management standards among school principals of  
the second cycle in the Asharqia South governorate  
in the Sultanate of Oman**

نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول  
على درجة الماجستير في الادارة التربوية تخصص القيادة التربوية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

٢٠٢٣م/١٤٤٥هـ

مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة  
الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في الإدارة التربوية تخصص القيادة التربوية

إعداد

نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية

لجنة الإشراف

مشرفاً رئيساً

د. راشد بن محمد بن سالم الحجري

مشرف ثانٍ

د. عبد الله بن علي بن محمد الفارسي

٢٠٢٣م / ١٤٤٥هـ

## قرار لجنة المناقشة

مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية  
بسلطنة عمان.  
أعدتها الطالبة:

نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 19 / 10 / 2023 م

د. راشد بن محمد الحجري المشرف الرئيس

د. عبد الله بن علي الفارسي المشرف المساعد

### أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. محمد بن خلفان الصلوي	دكتوراه	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	د. حمد بن هلال اليعمدي	دكتوراه	إدارة تربوية	الجامعة العربية المفتوحة	
3	المناقش الداخلي	د. أحمد بن محمد الخروصي	دكتوراه	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. راشد بن محمد الحجري	دكتوراه	إدارة تربوية	جامعة الشرقية	

الإقرار :

أقر بان المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى هذه الرسالة غير مقدمة للحصول على أية درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة: نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية

التوقيع : 

# إهداء

إلى جدتي رحمها الله

إلى أبي وأمي

إلى إخوتي

إلى رفيق دربي

إلى أبنائي وقرة عيني

إلى مديري المدراس ومساعدتهم، الذين يصنعون من

صغارنا مستقبلاً مُزهراً.

إليهم أهدي ثمرة جهدي، سائلةً الله جلّ علاه أن يتقبله

وينفع به.

الباحثة

# شكر وتقدير

الحمد حمد الشاكرين، والحمد لله حمد الذاكرين، المقربين بفضلله، وجليل آلائه، وفيض كرمه، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة، ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إن السعي وراء الاطلاع والبحث عن المعرفة؛ أسهم إسهاماً كبيراً في الرقي بالمجتمعات وتقدمها، وعليه فقد كرست جهدي ووقتي نيلاً لطلب العلم النافع في القيادة التربوية، لما لها من أثر في تحقيق اهداف الأمة، من خلال مسيرة العلم والمعرفة التي يقودها مديرو المدارس. وأتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذه الدراسة، وإلى من كان سبباً في تعليمي وتوجيهي، ولما بذله من جهد، وما قدمه من نصائح وإرشادات الأستاذ الفاضل الدكتور/ راشد بن محمد الحجري، والأستاذ الفاضل الدكتور/ عبدالله بن علي الفارسي فجزاهم الله خير الجزاء، وبارك الله لهم في علمهم، وأمدهم بالصحة والعافية.

ختاماً أتوج كلماتي شكراً و عرفاناً لأهلي وأسرتي وأصدقائي؛ لمساندتهم لي في تقديم العون والمساعدة طيلة مرحلتي الجامعية.

راجيةً من الله أن ينفع الأمة بهذا العلم، ويهدينا جميعاً للصراط المستقيم.

الباحثة

## ملخص الدراسة

### مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

الباحثة: نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية

لجنة الإشراف: د. راشد بن محمد الحجري د. عبد الله بن علي الفارسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات الحلقة الثانية في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية والبالغ عددهم (٢٤٠١)، للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، وقد ضمت عينة الدراسة ٣٣٧ معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، أما أداة الدراسة فهي الاستبانة، حيث تم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت من (٥٠) فقرة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مستوى تطبيق مرتفع جداً لمعايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية، بمتوسط حسابي (٤,٤٤)، وكان محور القيادة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٢)، بينما جاء محور التركيز على المستفيدين في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٤,٣٦)، وجاءت جميع المحاور بمستوى مرتفع جداً. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في مستوى تطبيق معايير إدارة التميز تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً تُعزى للمتغيرين المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وقد اوصت الدراسة بتبني نموذج وطني لإدارة التميز يستند إلى معايير متناسبة مع خصوصية المجتمع العماني وثقافته، ودعم المبادرات المميزة التي تعزز إدارة التميز في المدارس.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، مدارس الحلقة الثانية.

## **ABSTRACT**

**The level of implementation of excellence management standards among school principals of the second cycle in the South Eastern governorate in the Sultanate of Oman.**

**Researcher: Nafja Nasser Said AL-Rasbi**

**Supervision: Dr. Rashid Alhajri**

**Dr. Abdullah Al Farsi**

This study aimed to identify the level of implementation of excellence management standards among school principals of the second cycle in the Asharqia South Governorate in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view in light of the Malcolm Baldrige model. To achieve this objectives, the researcher used on the analytical descriptive approach. All teachers of the second cycle, who numbered (2401), for the academic year 2022/2023. The study sample included (337) teachers, who were randomly selected. The study instrument was the questionnaire, which was verified for its validity and reliability. It consisted of (50) items.

The results of the study indicated a very high level of implementation of excellence management standards among the principals of the second cycle schools in the Al Sharqiyah South, with an arithmetic mean of (4.44), and the leadership dimensions was ranked first with an arithmetic mean of (4.52). While the focus on beneficiaries dimensions came in last place, with a mean of (4.36), and all dimensions came at a very high level. It also indicated that there were statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of implementation of excellence management standards to the gender variable in favor of males, while there were no statistically significant differences to the years of service variable. The study recommended adopting a national model for excellence management; it's standared from Omani culture, and supporting distinctive initiatives that enhance excellence management in schools.

**Keywords:** Excellence management, the second cycle.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز - ح	قائمة المحتويات
ط - ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
١٢	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
١	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٨	أهداف الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١١	مصطلحات الدراسة
١٣ - ٦٢	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٣	أولاً: الإطار النظري
٥٣	ثانياً: الدراسات السابقة
٥٣	أ. الدراسات العربية
٥٨	ب. الدراسات الأجنبية
٦١	تعقيب عام على الدراسات السابقة
٦١	مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
٦٢	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٦٣ - ٧٢	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٦٤	منهج الدراسة
٦٤	مجتمع الدراسة
٦٥	عينة الدراسة
٦٥	أداة الدراسة

الموضوع	الصفحة
صدق أداة الدراسة	٦٦
ثبات أداة الدراسة	٧٠
تصحيح أداة الدراسة	٧١
إجراءات تطبيق الدراسة	٧١
الأساليب الإحصائية	٧٢
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات والمقترحات</b>	
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشتها	٧٤
ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ومناقشتها	٩٤
توصيات الدراسة	١٠١
مقترحات الدراسة	١٠٢
<b>قائمة المراجع</b>	
أولاً: المراجع العربية	١٠٤
ثانياً: المراجع الأجنبية	١١٤
قائمة الملاحق	١١٦-١٣٢

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٦٧	توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغيرات الدراسة	١
٦٨	جدول بمعايير الاستبانة وعدد فقراتها	٢
٧٠	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان	٣
٧١	معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان مع الدرجة الكلية	٤
٧٢	قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان	٥
٧٦	المعيار المعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية للسؤال الأول للدراسة	٦
٧٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً وفقاً للمحاور	٧
٧٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور القيادة لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً	٨
٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً	٩
٨٤	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور التركيز على المستفيدين لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً	١٠

---

٨٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازليًا	١١
٩٠	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور الموارد البشرية لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازليًا	١٢
٩٢	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور إدارة العمليات لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازليًا	١٣
٩٥	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور نتائج الأداء لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازليًا	١٤
٩٨	اختبار (t-test) لأثر متغير الجنس حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين	١٥
١٠٠	اختبار (Mann_Whitney Test) لأثر متغير المؤهل العلمي حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين	١٦
١٠٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير سنوات الخدمة في مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين	١٧
١٠٣	تحليل كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لأثر متغير سنوات الخدمة في مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين	١٨

---

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الملحق
١٢٠	أداة الدراسة في صورتها الأولية	١
١٢٦	أداة الدراسة في صورتها النهائية	٢
١٣١	قائمة بأسماء المحكمين للدراسة	٣
١٣٢	تسهيل مهمة باحث	٤

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: حدود الدراسة

سادساً: مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

ساهمت زيادة التنافسية بين المؤسسات التعليمية إلى سعي كل منها لتحقيق التميز في أدائها، واستثمار قدراتها، ومواردها البشرية والمادية واستحداث طرق مختلفة وأساليب متنوعة إدارية حديثة أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها والحفاظ على مستويات عالية من الجودة في المخرجات. مما أدى لظهور العديد من المفاهيم الإدارية: كالإدارة بالأهداف والإدارة بالحقائق وإدارة التميز، والكثير من البرامج والمصطلحات التي تهدف إلى الرقي بالمؤسسات وضمان بقائها، واستمرار تقدمها، وتعزيز مكانتها بين المؤسسات التي تُقدم خدمات تعليمية مماثلة، فضلاً عن تحقيق ميزات تنافسية، وكسب رضى العاملين والعملاء والمجتمع على حدٍ سواء.

وأشار السلمي (٢٠٠٢) إلى أن العديد من النظم التعليمية في دول العالم سعت الى تعزيز الابداع والتميز في مجتمعاتها، وتعميق ذلك من خلال تبني معايير دقيقة، بغية تحسين مخرجات العملية التعليمية والتربوية، وذلك أن التميز يعد قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة، كما أنه يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات ويبرز السمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها. لذلك عمدت بعض النظم التعليمية إلى وضع جوائز للأفراد والمؤسسات المتميزين تعزيزاً لجهودهم، ومكافئةً لأدائهم المقنع، ولتشجيع غيرهم للاقتداء بهم ورفع روح التنافس بين العاملين في المجال التربوي. مطلقين طاقاتهم وأفكارهم، والتي تمثل معارف ومهارات وخبرات تربوية قيمة يجب الحفاظ عليها وتبنيها.

وفي ضوء التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال، أصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية التحول من الاساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري وتتمى لدى عاملها القدرات الإبداعية مع خلق جو يسوده الود والاحترام والتنافس البناء الذي يعمل

على توطيد العلاقات بالمؤسسة ويعمق خبرات أعضائها من خلال الخطط والإجراءات المنظمة مما يعزز قوة وفاعلية المؤسسة.

ومن المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للعديد من التغيرات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة مفهوم إدارة التميز (Excellence Management) والذي أحدث تحولات كبيرة أثرت على جميع مؤسسات المجتمع بشكل عام، وعلى مؤسساته التعليمية بشكل خاص، فالقدرة على التميز هي أحد مؤشرات الأداء الجيد والذي يؤثر إيجاباً في نوع الخدمات المقدمة للعميل محققاً ربحية على كل المستويات المالية والسمعة الطيبة والدعم والثقة الخارجية.

وأشار كل من حمود والشيخ (٢٠١٠) إلى أن مفهوم إدارة التميز أحد التطورات في رحلة البحث عن الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، أي أن إدارة التميز تمثل مرحلة طبيعية من مراحل النمو القيادي لدى المديرين الشغوفين بالتطوير والنمو المهني ونتيجة متوقعة لحرصهم الدؤوب بالرقى بمؤسساتهم.

وعليه أصبح تطبيق المنظمات لمدخل إدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس هناك مجالاً للشك في ضرورة تطبيق إدارة التميز لأي منظمة تحرص على استمراريتها وتقدمها، إذ لا بد من أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز بمعايير تطبيقه وبأبعاده المختلفة لما له من آثار إيجابية في تحقيق النمو والتطوير ومواكبة التطورات والتغيرات بإتقان وفعالية. وتكمن قوة إدارة التميز في قدرته على تحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات حديثة تعيش تطورات العصر وتتماشي مع التغييرات المتسارعة فيه من خلال استثمار إمكاناتها المادية والبشرية بشكل جيد لتحقيق الأهداف وفق مؤشرات رضى العميل والمجتمع ككل (زايد، ٢٠٠٥).



ورغم أن التميز هو أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية الى تعميقها في نفوس العاملين كثقافة مهنية على كل مستويات العمل التربوي والتعليمي، وعلى كافة الأصعدة الفنية والأكاديمية في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار معتمدةً على السرعة والمرونة والإبداع في العمل لإحراز التقدم والتفوق وهذا يتطلب جهوداً مكثفة لتدعيم السعي لتحقيق التطور في الأداء والتميز في الإنجاز. إلا أن هذه الجهود المبذولة لا تكفل بالنجاح دائماً إذ أن هناك عثرات تصغر وتكبر في رحلة البحث عن التميز، ومعوقات تختلف باختلاف مجتمع المؤسسات وخبراتها لكنها تظل ظاهرة صحية تصقل خبرات المؤسسات وتبني لديها رصيда من المعرفة لتعينها بعد ذلك على التصدر كقوة لا يستهان بها وتعطيها استشرافاً للمستقبل وقدرة على البحث والتطوير الإداري (الهطالية، ٢٠١٥).

وبصورة عامة ظهرت العديد من النماذج في الفترة الأخيرة والتي بدورها تحاول وضع معايير ومقومات لتحقيق التميز في المؤسسات بمختلف تخصصاتها الصحية، والتربوية، والصناعية، والتجارية. ومن أهم النماذج هو النموذج الأوروبي والفكرة الرئيسة في هذا النموذج هو أن التميز في الأداء يكون من خلال القيادة التي تستطيع ان تخدم المستفيدين وتحقق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع بأسره.

وفي مجال الإدارة التربوية أكدت العديد من الدراسات على ضرورة ترسيخ معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس لما لها من أثر في تحقيق الإبداع والابتكار لمواجهة التحديات والمستجدات في الساحة العالمية كدراسة العمري (٢٠١٦)، التي كشفت عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management)، ودراسة الشمري (٢٠١٦) التي هدفت للكشف عن

درجة تطبيق مستوى المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم.

وعلى مستوى الإدارة المدرسية فإن تحقيق أعلى مستوى من الجودة والتميز في المدارس هو ردة فعل طبيعية للمتغيرات الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، والتقنية التي يواجهها المجتمع ومن خلال مفاهيم الجودة والتميز بنماذجها العالمية والمحلية يمكن قادة المدارس مواكبة هذه التحديات. ويتطلب ذلك تطوير المدارس من حيث ثقافة وبناء قدرات العاملين، والبنية التحتية والسياسات التنظيمية المتبعة داخلياً وفق النظريات والأساليب الإدارية الحديثة بحيث تعمل في تكامل واتساق لتحقيق أفضل درجات التميز واتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات للتصدي للتعقيدات والمعوقات من خلال انتهاج أسلوبٍ علميٍّ واعٍ للبحث والتقصي عن أفضل الوسائل التي توصل تلك المدارس إلى استثمار الطاقات الفاعلة في تجويد الأداء بمرونة أكثر، وكفاءة عالية لتصبح قادرة على التكيف والتطور والنمو والقدرة على تطبيق إدارة التميز بسلاسة (الخصاونة، ٢٠١٨).

ففي دراسة الهطالية (٢٠١٥) وهي من أولى الدراسات في هذا الشأن في السلطنة والتي هدفت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، والتي كانت نتيجتها إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بدرجة تراوحت بين المتوسطة والكبيرة وأوصت الدراسة بتبني معايير واضحة ومقننة لقياس الأداء التنظيمي وجودة المخرجات بالمدرسة بطريقة تضمن تقديم مؤشرات واضحة وموضوعية.

وفي دراسة جوهر (٢٠١٨)، التي هدفت للكشف عن متطلبات تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان، حيث أوصت الدراسة بنشر ثقافة الجودة والتميز بمدارس التربية الخاصة

وضرورة وجود قيادة مدربة ومحفزة وداعمة للتميز كما أوصت بترسيخ مفاهيم التميز في مدارس التربية الخاصة بالسلطنة.

وقامت الجردانية (٢٠٢٠)، بدراسة هدفت للكشف عن ممارسات مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان لإدارة التميز وفقاً لنموذج بالدريج للتميز، حيث خلصت إلى ان واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط لإدارة التميز جاءت بدرجة عالية. وأوصت الدراسة بعمل بحوث ودراسات في تقييم أداء المدارس الحكومية في سلطنة عمان باستخدام نموذج (Malcom Baldrige Quality Award) وكذلك عمل دراسات في وضع تصور مقترح لمعايير وطنية في ضوء نماذج التميز العالمية.

مما سبق يلاحظ أن الدراسات العمانية في مجال إدارة التميز معدودة، بالرغم من حرص إدارات المدارس على تبني التميز باجتهاداتها وبأساليبها المختلفة المبني على الخبرة والاطلاع وليس هناك نموذج موحد أو واضح الاستراتيجية، يسهل عمل إدارات المدارس تطبيق إدارة التميز. ولأهمية إدارة التميز في الارتقاء بعمل قادة المدارس، وفتح المجال للابتكار، والتميز والابداع جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس بمدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الرغبة بتحقيق التميز في الأداء من أكثر الموضوعات إلحاحاً في عصرنا الحالي، وبالتالي أصبحت إدارة التميز من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها. ويتطلب تحقيق ذلك من قادة المدارس بذل الجهود لتحقيق النجاح، إذ يلعب قادة المدارس دوراً رئيساً وجوهرياً في صياغة أهداف وغايات المدارس، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وربطها بالمجتمع المحلي، لذلك

فإن دور القيادات المدرسية ذات القدرات المعرفية المتقدمة، والمتجددة وفق متطلبات العصر يعتبر من أهم آليات إدارة التميز، وهذا ما أشارت إليه دراسة (العويسي، ٢٠٠٦)، بضرورة الاهتمام بتطوير القيادات المدرسية تطويراً جذرياً يشمل فلسفتها وأهدافها وخططها، وشروط اختيار المديرين وضرورة تناسب الهيكل التنظيمي للمدرسة مع التطورات العالمية، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية بما يتوافق مع الاتجاهات والطرق الإدارية المعاصرة.

وهذه التوصية تتفق مع توصية كل من Saada (٢٠١٦)، الغامدي (٢٠١١)، ودراسة القاسمي (٢٠٠٩)، وتضمنت أهمية إكساب القيادين في المؤسسات التعليمية أساليب واتجاهات قيادية حديثة وفقاً للتطورات الحالية، وضرورة ممارسة قادة المدارس لإدارة التميز لأنه نمط إداري مناسب للقادة لاحتوائه على أبعاد وخصائص وإجراءات تمكن مدير المدرسة من التطوير والنمو بنجاح وتمكنه من مواكبة التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية وتحقيق الطموحات والمتطلبات للعملية التعليمية بإبداع وتميز، فالتميز هو سر بقاء واستمرارية المؤسسات وسبب رئيسي لنجاحها، ويعطيها القدرة على الاستمرارية بعزم وثقة في إثبات وجودها في ظل التنافس بين المؤسسات المختلفة بالرغم من المعوقات التي قد تواجهها.

وتؤكد دراسة القطب (٢٠٠٨) على أن تبني المؤسسات لمدخل إدارة التميز يجعلها بارعة في تحديد أهدافها ورسم فلسفتها مما يؤثر إيجاباً في تحقيق هذه الأهداف بفعالية، فيقياس نجاح المؤسسات التعليمية بنشاطاتها العلمية المتميزة وتقديم خدمات متميزة مما يحقق رضى المستفيدين.

مما سبق يتضح ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة التميز في المدارس حتى تستطيع مواجهة

التحديات المختلفة مما يحقق لها قدرات تنافسية عالية، تحقق أهدافها بفعالية، وتلبي حاجات

المجتمع وتطلعاته، فالسعي نحو التحسين المستمر ورفع جودة الأداء يتطلب إدارة قائمة على

الإتقان والتميز، ومما لا شك فيه أن مديري المدارس يواجهون العديد من الصعوبات والتحديات التي تعيق التغيير والتطوير المؤسسي، لذا لابد لهم من التوجه نحو إدارة التميز لتحقيق الإبداع والابتكار لمواجهة هذه التحديات، وهذا ما أكدته نتائج دراسة أبو سعدي (٢٠٢٢)، و مقابلة (٢٠٢٠) و الجميعي (٢٠١٩)، أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على ضرورة ممارسة معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس لتجويد العمل الإداري وتحقيق اهداف العملية التعليمية.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بالسلطنة للارتقاء بجودة عملية التعليم والتعلم وتدريب القيادات المدرسية، والعاملين باستمرار، إلا أنه أصبح من الضروري تطبيق أساليب قيادية حديثة معتمدة على معايير عالمية محددة وواضحة؛ لرفع كفاءة المخرجات التعليمية وتعزيز قدرات العاملين وربط أهداف المدرسة بالمجتمع المحلي وسوق العمل. وعليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق معايير التميز في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

### **أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين.

٢. تقصي الفروق في مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية مستوى تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية كبيرة نستطيع تصنيفها الى:

### الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة اهميتها من أهمية إدارة التميز كونها أحد المداخل التي تساعد على تدعيم القدرات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات، فتزداد الحاجة إليه في ظل التغيرات المتسارعة وبوصفها أحد اهم الموضوعات الحديثة والمستندة إلى أهم النماذج العالمية للجودة والتميز. كما تزداد أهمية الموضوع كونه من الموضوعات الإدارية الحديثة والذي يشجع على الإبداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك بين كافة أطراف العملية التربوية. وأيضًا تشكل إضافة للباحث التربوي في مجال الإدارة التربوية والتميز المؤسسي بتطبيق معايير التميز.

### الأهمية العملية:

- الدراسة الحالية تتوافق مع رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تركز على التنمية المستدامة.
- من المؤمل ان تُعرف مديري المدارس على الممارسات المهنية التي تحقق تميز في الأداء وتعينهم على الابداع والنمو المهني.

- لفت اهتمام صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في تبني نموذج إدارة التميز باعتباره مدخل شامل يجمع معايير ومقومات لبناء مؤسسات علمية على أسس متفوقة تحقق لها الريادة والقوة في مواجهة التحديات والتغيرات.
- تقدم توصيات تعمل على تطبيق إدارة التميز بكفاءة عالية في المدارس.
- تسهم الدراسة في الكشف عن المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ومحاولة حلها من خلال تعزيز ثقافة إدارة التميز في المدارس، والتعريف بمفهومها وأسسها والإطار الفكري لها.
- من خلال نتائج الدراسة ستتمكن مؤسسات أخرى وباحثين آخرين التعرف على جوانب القصور التي قد تكون عائق في تطبيق معايير إدارة التميز.
- يؤمل ان تسهم الدراسة في توجيه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال التميز المؤسسي.

### **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى

قادة مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب الشرقية.

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية.

الحدود المكانية: مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

## مصطلحات الدراسة:

**المعايير:** هي صفات محددة يتم من خلالها التحقق من جودة المنتج. أو نموذج متصور لما ينبغي عليه الشيء، وهي جمع لكلمة معيار وهي مقياس يقاس بها غيره للحكم والتقييم، والمعايرة هي التقدير بالحجم بمقاييس معروفة قوتها (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٠، ٤٤٣).

**التميز:** لغةً هو مهارة تتجاوز المعايير العادية في الأداء، وكلمة تميز من الفعل ماز وتعني عزل وفرز. وامتاز الشيء أي ظهر فضله على مثله أي ان التميز أن تكون الأفضل من الأفضل (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٠، ٥٩٦).

وهو حالة من الإبداع والتفوق الذي يساعد على تحقيق مستوى غير عادي من الأداء في المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة (السلمي، ٢٠٠٢).

**إدارة التميز:** " يُعرف بأنه جميع الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفردة، مقارنةً بمنافسيها، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة بتوظيف الكفاءات، والمهارات، والقدرات، والموارد المادية والبشرية المتاحة، توظيفاً فعالاً، وطريقتهما الفعالة في أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبى متطلبات المستفيدين، بل وتنفوق متطلباتهم وتوقعاتهم" (الهلال، ٢٠١٤، ٢٩).

وعرفه السكارنة (٢٠١١)، بأنه القدرة على تنسيق جهود عناصر المؤسسة البشرية والمادية

في تكامل وترابط لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في الخدمات أو المنتجات مما يحقق رضى متلقي الخدمات او المنتجات وأصحاب المصلحة، وهي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية



والتدريسية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوي المخرجات إلى حدٍ عالٍ من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين من طلبة وعاملون وأولياء الأمور والمجتمع، مما يساهم في رفع قدرة المدرسة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بالمدارس الأخرى.

**معايير إدارة التميز:** هي المقومات والمتطلبات التي إذا ما توفرت في المؤسسة تحقق التميز فيها. ويعرفها أكاندو (٢٠١٨) بأنها المواصفات التي نحكم من خلالها، أو القواعد التي نقيس عليها العاملون، والأعمال، وأنماط التفكير، والإجراءات.

والمعايير التي سنتبعها الدراسة هي معايير نموذج بالدريج (النموذج الأمريكي للتميز) وهي سبعة معايير: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستفيد وسوق العمل، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، وأخيراً نتائج أداء المؤسسة (NIST, 2021).

**النموذج الأمريكي للتميز:** أداة مهمة تستفيد منها المنظمات والمؤسسات في تقييم أدائها ذاتياً، مستندةً إلى أسس ومعايير وأدوات ونظم قياس يتضمنها النموذج (شوقي، ٢٠١٠).

**مدارس الحلقة الثانية:** وهي مدارس التعليم الأساسي للصفوف من الخامس الأساسي وحتى العاشر الأساسي، والتعليم المدرسي الحكومي يشمل التعليم الأساسي (١ - ١٠) وما بعد الأساسي (١١ - ١٢)، وينقسم التعليم الأساسي إلى حقتين، هما الحلقة الأولى للصفوف (١ - ٤) يدرس فيها الطلبة من الجنسين في فصول مشتركة ويكون الكادر الوظيفي في هذه المدارس من الإناث، والحلقة الثانية للصفوف (٥ - ١٠)، ويدرس الطلبة الذكور والإناث في هذه المرحلة في مدارس منفصلة، ويكون الكادر الوظيفي فيها حسب النوع ذكوراً أو إناثاً (البوابة التعليمية، ٢٠٢٣).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

- تعقيب على الدراسات السابقة
- مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل أدبيات الدراسة النظرية، والدراسات السابقة.

### أولاً الإطار النظري

#### المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

#### مفهوم إدارة التميز

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات المنظمات على أسس متوافقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق في مجال العمل وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (شوقي، ٢٠٢٠).

ويعرف السلمي (٢٠٠٢) إدارة التميز بالقدرة على التوفيق والتنسيق بين كافة عناصر المنظمة وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات كافة أصحاب المصلحة، ويعرفه زايد (٢٠٠٥) بأنه تلك الجهود التنظيمية المخطط لها سابقاً، والتي تهدف إلى تحقيق المميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، ويراه سهمود (٢٠١٣) بأنه تطبيق المؤسسات لمجموعة من الممكنات التي تساعد على تحقيق النتائج المرغوبة بناءً على أهدافها، بما يحقق لها التميز في بيئة العمل، أما السواط (٢٠١٦) فيرى أن إدارة التميز هو المنهج الإداري الذي تتبعه المنظمة للوصول بأدائها لدرجة التفرد والتميز مع الأخذ في الاعتبار رغبات العاملين والمتعاملين معها وفق معايير كمية محددة تعينها على الوصول للتنافسية.

مما سبق يتبين أن مفهوم إدارة التميز هو كل فعل، وكل نشاط، يعزز ويقوي الوصول إلى التميز، من خلال الممارسات المختلفة في جميع مجالات الإدارة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، عن طريق التكامل والتناسق والتفاعل بين عناصر الإدارة، واستخدام الموارد التنظيمية.

### الإطار الفكري لإدارة التميز:

يعتمد مفهوم إدارة التميز على إطار فكري متكامل ومترابط، تعتبر فيه المنظمة، منظومة متكاملة من العناصر المتفاعلة مع بعضها، لتحقيق مخرجات متناسبة مع أهدافها (الدويري، ٢٠٠٦). ويعتمد هذا الإطار الفكري على عدة أسس كما يراها عمار و آخرون (٢٠٢٠) والسلمي (٢٠١٨) نلخصها في ست نقاط رئيسة كما تراها الباحثة:

(١) تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز، أن تتسم بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة، واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، واعتبارها مقياساً مهماً للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.

(٢) تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها، وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

(٣) تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات

القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز، فالقوة الحقيقية والفاعلة في تحقيق  
غايات وأهداف المنظمة هم الموارد البشرية من العاملين ذوي الخبرة.

٤) يتحقق للمنظمة القدرة على تحقيق أهدافها وغاياتها، بتنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد  
وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتداخلة، يمكن تخطيطها ومراقبتها للتأكد من التزامها بمواصفات  
الجودة، إن إدارة التميز تتحقق بتكريس الترابط والتداخل في عمليات المنظمة واستثمار الموارد  
وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

٥) تعتمد إدارة التميز على المعلومات والبيانات التي تصف كل ما يجري داخل وخارج المنظمة،  
والتعامل الواعي مع تلك المعلومات لاستخراج مؤشرات دالة على تقدم الأداء في مختلف أنشطة  
المنظمة والتبوء بالفرص والمشكلات، ويعتبر تفعيل نظم المعلومات أساسًا في تنمية فرص التميز.  
٦) إدارة التميز تحرص على التطوير والتحسين بصفة مستمرة، ويعتبر التطوير المستمر من  
مقوماتها إذ يتيح لها أن تكون دائمًا في موقف استباقي أفضل من المنافسين في تطوير المنتجات  
والخدمات والأداء بما يضمن للمنظمة التفوق في الوصول إلى السوق، وتوفير منافع ومميزات  
 للعملاء.

#### أهداف إدارة التميز:

يرى الدويري (٢٠٠٦) أن تطبيق إدارة التميز يحقق الكثير من المنافع للمنظمة، والعاملين  
والعملاء، بالنسبة للمنظمة فإنه يحقق لها سرعة إنجاز العمل، وتحسين الأداء، وخفض التكلفة وتلافي  
الأخطاء، أما بالنسبة للعاملين فإنه ينمي شعور الموظف بالإنجاز، وزيادة انتماءه للمنظمة، رفع  
الروح المعنوية للعاملين، وتوسيع صلاحياتهم، وبالنسبة للعملاء يحقق مستوى عالٍ من الرضى بسبب  
جودة الخدمات وسرعة تقديمها.

أما جاد الرب (٢٠١٣) فيُجمل اهداف إدارة التميز بأنها تحقق الجودة، والكفاءة، والإبداع، وسرعة الاستجابة، إضافةً إلى تحقيقها عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة، وتنمي العلاقات معهم وتستثمرها، وتهدف كذلك إلى التركيز على القدرات الاستراتيجية في المؤسسة، مع تحقيق تحسين وتطور مستمر.

### سمات وقواعد إدارة التميز:

لإدارة التميز مجموعة من السمات والخصائص والتي أجمعت عليها اغلب نماذج التميز وهي كما يراها السعيد (٢٠١٩):

- ١) رضى العميل هو الوسيلة للحكم على تميز المنظمة، فالعميل هو نقطة البداية حيث تحرص المنظمة على تحديد النتائج المستهدفة من خلال تحليل رغباته واهتماماته، وهو نقطة النهاية أيضًا حيث يكون رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الأساس في استمراريتها.
- ٢) الحرص على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال بناء علاقات مع العملاء وتنميتها.
- ٣) التركيز على الأنشطة التي تتقنها الإدارة وتوجيه بعض الأنشطة إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة اعلى وتكلفة أقل.

مما سبق نجد أن رغبات العملاء وتطلعاتهم هي المحرك الرئيسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة، وكذلك فإن تقويم العملاء لمستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة هو المحك الأهم للحكم على كفاءة الإدارة، فالمحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة، تحرص باستمرار على تحقيقه.

## أهمية إدارة التميز

- تكمُن أهمية إدارة التميز في أنها نشاط مرتبط بالعمل الجماعي، يهدف إلى تحقيق نتائج محددة مستغلًا الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد أخرى جديدة، وهذا العمل يتطلب القيام بوظائف مختلفة من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء، ومن أجل هذه الأهمية لزم توضيح مظاهر البيئة الراهنة لمؤسسات الاعمال والمنظمات، وقد برر كل من سهود (٢٠١٣) و زائيري (٢٠٠٥) أهمية إدارة التميز كالاتي:
- (١) التغيرات ثابتة: لا تستطيع أي مؤسسة الاستمرار في تحقيق النجاح، بدون البحث عن طرق جديدة، حيث ان البيئة التي تعمل بها هذه المؤسسات تتسم بالتغير والتطور السريع، ولا بد من التخطيط للمستقبل للبقاء والاستمرار.
  - (٢) المنافسة المستمرة: فرضت العولمة والثورة التكنولوجية للمعلومات الاتصال ان تكون السوق مفتوحة، وبدون حدود، وهذا يعني ان التنافسية أيضا غير محدودة، ولن تستطيع المؤسسات التنافس إلا بوجود إدارة التميز.
  - (٣) المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: فالأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة في المكان الذي تعمل فيه، مما يفقدها نفوذها ومكانتها في السوق.
  - (٤) لا بديل عن الجودة: فالجودة هي حجر الأساس الذي يبني عليه العملاء خياراتهم، في ظل تنوع الخيارات، والمنافسة العالمية.
  - (٥) ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يجب على المؤسسات أن تواكب التقدم، وتسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصال، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود إدارة التميز.

## أبعاد إدارة التميز

إن تحقيق التميز لا يحدث بالصدفة أو من خلال وجود نظريات علمية مجردة، ولكن يجب أن يؤمن العاملين في المنظمة بأهمية إدارة التميز في تحقيق أهدافها، فالتميز يحقق كافة النتائج التي تهم أصحاب المصلحة، ويرى السلمي (٢٠٠٢) أن لإدارة التميز بعدين أساسيين هما:

١. التفوق الذي يعكس نتائج غير مسبوقه: فغاية الإدارة الحقيقية هي الحرص على تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، وتتفوق بها على نفسها من منطلق التعلم.
٢. الجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للأخطاء والانحرافات: فكل ما يصدر عن الإدارة من قرارات وإعمال، وما تعتمد من فعاليات ونظم، يجب ان تتسم بالجودة الفائقة والكاملة، التي لا تترك مجالاً للخطأ، وتهيئ الظروف والفرص الحقيقية لتنفيذ الاعمال بصورة صحيحة من اول مرة.

كما نلاحظ أن هذان البعدان متكاملان، ويعتمدان اعتماداً كلياً على استثمار المعرفة، والخبرة المتراكمة، والمتجددة باستمرار، ولا يتحقق أحدهما إلا بتحقيق الآخر.

## مقومات إدارة التميز

إنّ امتلاك مقومات إدارة التميز في المنظمة، وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقائها، واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر، وفي قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم إدارة التميز، لذلك فإن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية الفّرّ وسهمود (٢٠١٦):

(١) بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية.



(٢) منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسئوليات

الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

(٣) هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات

الداخلية والخارجية.

(٤) نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.

(٥) نظام معلومات متكامل؛ لدعم اتخاذ القرار.

(٦) نظام متطور لإدارة الأداء والموارد البشرية.

(٧) نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال

الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

(٨) قيادة فعالة؛ تدعم إتاحة فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

مما سبق نجد أن المنظمات تعمل في إطار مناخ اجتماعي، وسياسي، واقتصادي متغير بشكل

سريع، وتتفاعل عوامل الثقافة، والتطورات العلمية، والتقنية في صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها

ونظمها، ومنظومات القيم فيها، وتستمد هذه المنظمات مواردها من المناخ المحيط، وتلتزم في

عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة

والمناخ المحيط هو ركيزة أساسية في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

### مفاتيح إدارة التميز

إن مفاتيح إدارة التميز عبارة عن أنماط إدارية، وتوجهات سلوكية، تعمل على بناء ثقافة

تنظيمية، تساعد على الكشف عن فرص التميز، والتفوق، وتهدف إلى توفير أفضل الوسائل المعينة

للأداء الذي يلتزم بالجودة والمتوافق مع متطلبات المستفيدين ورغباتهم، وقد لخص السلمي (٢٠١٨)،

والهلائي وغبور (٢٠١٢) مفاتيح إدارة التميز في الآتي:

(١) القدرة على اتخاذ القرارات، وإحداث التغييرات اللازمة، وتنمية آليات التفكير المنظومي، والتزام

منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

(٢) البعد عن التوتر ومسبباته.

(٣) الاتصال الفعال بين العاملين، والالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.

(٤) بناء فرق العمل، وتفويض الصلاحيات وتحديد ادوار العاملين، وتنمية الرصيد المعرفي

والخبرات العملية، وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي للعاملين.

(٥) القيادة وتحقيق السلطة.

(٦) اكتشاف المواهب وتوظيفها، لتنمية وحفز الابتكار.

(٧) تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

مما سبق نجد أن هذه المفاتيح توضح أمراً هاماً، أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً

يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً، وعلى كافة

المستويات.

### متطلبات إدارة التميز

إن المؤسسات بحاجة إلى مجموعة من المتطلبات المعينة على تحقيق إدارة التميز، حيث

تمثل هذه المتطلبات قوى داعمة ومحفزة لتحقيق التميز، وتمثلت هذه المتطلبات كما يراها السلمي

(٢٠١٨) ومنصور (٢٠١٩)، وشقورة (٢٠١٦)، في وجود بناء استراتيجي متكامل يعبر عن

التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ورسالتها ورؤيتها، والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها،

وجود هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وجود نظام الجودة الشاملة، ونظام معلومات متكامل ومتربط، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية، ونظام إدارة الأداء، ونظام لتقييم الأداء، ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والأداء المؤسسي، ووجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس، والضوابط، وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

### نماذج إدارة التميز

بدأ مفهوم التميز بالظهور في أواخر الثمانينات وأخذ يتطور بشكل تدريجي ففي أوروبا كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (The European Foundation for Quality Management) الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام ١٩٩٢م والذي انتشر بشكل واسع وأصبح مستخدماً في العديد من المنظمات، ومع مرور الوقت تم تحديث نموذج EFQM أكثر من مرة وآخرها كان في عام ٢٠٢٠م، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية MBNQA التي تأسست عام ١٩٨٧م، وأنموذج التميز الياباني Jabanese Deming Prize . ولكن الحدث الأهم هو خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة فقد تم الاستغناء عن كلمة جودة من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستعاضة عنها بكلمة تميز (شوقي، ٢٠١٣).

إن البحث عن التميز، والحصول على الجوائز العالمية طموح جميع المؤسسات، وهذا السعي منها في ترسيخ ثقافة الجودة والأداء المتميز، ولقد حاولت مجموعة من المداخل العالمية في تفسير التميز إيجاد مدخل تطبيقي متكامل يضمن النجاح في ترسيخ ثقافة التميز، وهنا نسوق أمثلة لنماذج أجنبية وعربية سعت إلى الوصول إلى تحقيق إدارة التميز:

## النماذج الأجنبية

### (١) النموذج الأوروبي للجودة: (جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام ١٩٨٨ كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من ١٤ مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت، باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لتميز المؤسسات الأوروبية وتفوقها، و في بداية عام ٢٠٠٠ أصبح عدد أعضائها ٨٠٠ عضو من معظم الدول الأوروبية ومن معظم قطاعات الأعمال، ويقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بنظم العمل و المنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه المقومات، وأربعة منها تتعلق بالنتائج، حيث تغطي المقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة، فالمقومات تتحسن بالاستفادة من التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من النتائج، ومعايير المقومات تمثل المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة، وهي:

- القيادة: التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء.
- مشاركة العاملين: أي تفعيل مشاركة، وتمكين العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم.
- السياسات والاستراتيجيات تعبر عن الرؤية والخطط الاستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة.
- العلاقة مع الموردين والشركاء: ذلك بتطوير علاقة مستدامة، تقوم على الحرص على النجاح لجميع الأطراف.

• إدارة العمليات: ذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين

المستمر (سهمود، ٢٠١٥).

أما معايير النتائج فهي نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات، وتتمثل في إرضاء العاملين، إرضاء العملاء والمحافظة عليهم، الأثر على المجتمع والمساهمة بخدمات مجتمعية، ونتائج الأداء المالية والوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المستفيدين (عطية، ٢٠١٧).

## ٢) النموذج الياباني للتميز (جائزة ديمينج)

ارتبط اسم ديمينج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، فوضعت أسس هذه الجائزة من قبل اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة ١٩٥١م، وذلك تقديرًا واعترافًا بمجهودات ديمينج، وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، وفي بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم بعد ذلك تم السماح للمؤسسات الأجنبية بالمشاركة، ويركز النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها، وتمنح جائزة ديمينج لثلاث فئات هي:

• جائزة ديمينج للأفراد: تمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

• جائزة ديمينج للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة.

• جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمينج وتمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أعلى معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط

الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الشوا، ٢٠١٦).

أما معايير النموذج فهي، سياسات الإدارة، تطوير المنتجات وابتكار طرق جديدة في العمل، الصيانة وتحسين المنتجات والعمليات على المستوى التشغيلي، نظم العمل، تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات ، وتطوير الموارد البشرية (السامرائي، ٢٠٠٧).

### ٣) النموذج الأمريكي للتميز (جائزة مالكوم بالدريج)

تأسست هذه الجائزة عام ١٩٨٧، وكان الهدف من هذا النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر، ومكونات تعمل على تميز المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، وكذلك نقل تجارب المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات التميز، وسميت الجائزة بذلك نسبة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ١٩٨١ حتى وفاته سنة ١٩٨٧، وذلك تقديراً لمساهماته وجهوده في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله. ومعايير الجائزة سبعة معايير أساسية كما وضحها ناصف وهاشم (٢٠١٠):

(١) القيادة: يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرار المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

(٢) التخطيط الاستراتيجي: يغطي هذا المعيار المحاور التالية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، إعداد الخطط العامة، ومراجعة أداء المؤسسة.

(٣) التركيز على العملاء: يغطي هذا المعيار المحاور التالية، تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعات، قياس مستوى الرضا لدى العملاء، الحصول على التغذية الراجعة، بناء ثقافة تنظيمية مساندة.

٤) القياس والتحليل وإدارة المعرف: يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس وتحليل وتحسين أداء المؤسسة، وكذلك بكيفية قيامها بإدارة المعلومات والمعرفة، وتعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

٤) الاهتمام بالعاملين: يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل ملائمة من خلال تعزيز رضا العاملين، تدريب العاملين، وتطوير القادة، تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

٥) إدارة العمليات: يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل لديها وكذلك كيفية قيامها بتصميم وتطوير عملياتها، وبما يسهم في تحقيق نجاحها واستمراريتها.

٦) النتائج: يغطي هذا المعيار جودة المنتجات والخدمات، نتائج العملاء، الأداء المالي والأسواق، نتائج العاملين، كفاءة العمليات، والأداء المؤسسي.

ولقد اعتمدت الباحثة على نموذج بالدريج لوضوح معايير وشموليتها، ولأنه يتميز بمفاهيم تعبر في الغالب عن قيم التميز والفعالية والجودة، ويركز على قدرات الفرد ويقدر أهمية العنصر البشري الفعال، ويسعى النموذج كذلك لتطوير قدرات ومهارات العاملين وتدريبهم، ويحرص على تلبية رغبات العملاء، وتيسير أية صعوبات يواجهونها، ويعمق التوجه الاستراتيجي، ويهتم بتوضيح رسالة المنظمة، وسياستها، ورؤيتها المستقبلية.

## نماذج التميز العربية

### (١) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

تم إنشاء برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بقرار من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، وحاكم دبي في عام ١٩٩٧م، وذلك كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي، حتى يكون بمثابة القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي، ومساعدته على تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه، والمستفيدين من خدماته المختلفة، وقد ساهم هذا البرنامج خلال السنوات الماضية في إحداث نقلة حقيقية في الأداء، من خلال تطوير جميع المفاهيم، والممارسات، والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، وذلك من خلال تعاون الجهات الحكومية سواء كانت هيئات، أو دوائر، أو مؤسسات، مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي، والاستفادة منها في عمليات التحسين، والتطوير المستمر لأدائها، وخدماتها المختلفة، إن برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز يُقدم نموذجاً متكاملًا لتحقيق التميز في جميع مجالات العمل الحكومي، كمجالات التميز المؤسسي، والتميز الإداري، والتميز الوظيفي، وفئات التكريم الخاص، وفئات مبادرة الإبداع، مع معايير خاصة لكل مجال منها، ومؤشرات هذا المعيار، وكيفية قياسه، والفئات المستحقة له، مما أدى إلى رفع مستوى أداء جميع الجهات الحكومية في دبي، ودفعتها نحو التقدم، والتطور، والتميز؛ حتى باتت تتفوق في أدائها على أداء منافسيها من مؤسسات القطاع الخاص (عطية، ٢٠١٧).

#### أهداف برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

- تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى أدائه، من خلال توفير ظروف عمل مشجعة على التعاون، وبناء المنافسة الإيجابية.
- دعم التنمية، والتطوير في جميع الجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة، والعمل على ترشيد الإنفاق فيها، وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة، وعالية المستوى.



- نشر مفاهيم التميز، والإبداع، وتعميم الممارسات الإدارية والمهنية الأفضل، وتطبيق أفضل أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي.
- التأكيد على أهمية القطاع الحكومي في توجيه خطط التنمية الشاملة، ورعايتها، وتوفير بيئة عمل متطورة، ومحفزة على الأداء الجيد في جميع المجالات، والتأكيد على دور القطاع الحكومي في خدمة مجتمع الأعمال، ودعم القطاع الخاص.
- توفير مرجعية إرشادية بوضع مجموعة من الأسس، والمعايير المختلفة؛ لقياس مدى التقدم، والتطور في أداء الجهات الحكومية بدبي.
- ضمان قيام القطاع الحكومي بجميع واجباته، ومهامه الموكلة إليه على الوجه الأمثل، وبمستوى جودة وكفاءة عالية، وكفاءة.
- تحفيز موظفي الحكومة في مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتشجيعهم على الإبداع، والتميز، واثقان العمل، وخدمة العملاء الخارجيين (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، ٢٠٢٠).

## ٢) جائزة الملك عبد العزيز للتميز بالمملكة العربية السعودية

تُعد جائزة الملك عبد العزيز للتميز، الجائزة الوطنية على مستوى المملكة العربية السعودية، وقد تم إنشاؤها عام ١٤٢٠هـ، وهي تسعى إلى تطبيق إطار موحد لمعايير التميز المؤسسي، ليكون محركاً رئيسياً لتطبيقات الجودة والتميز في جميع القطاعات بالمملكة العربية السعودية، وذلك مهما اختلف مجال عملها، أو حجمها (وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ٢٠١٥).

وتستند جائزة الملك عبد العزيز للتميز في قطاع التعليم على ثلاثة محاور أساسية، هي مبادئ الجودة والتميز المؤسسي، المعايير، وآلية التقييم. وقد تم تحديد تسعة مبادئ للجودة، والتميز المؤسسي، وهي تمثل الركائز الأساسية لبناء النموذج، وهي: القيادة بالإلهام والقُدوة الحسنة، الاهتمام

بالموارد البشرية، التركيز على العملاء، الإدارة بالعمليات، تطوير الشراكات الفاعلة، التعلم والتحسين المستمر، تعزيز الإبداع والابتكار، تبني المسؤولية المجتمعية، وتحقيق نتائج تنافسية مستدامة. وقد تم ترجمتها إلى ثمانية معايير رئيسية، مقسمة إلى قسمين، هما: الممكنات، والنتائج، وهذه المعايير هي: القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الشراكات والموارد المتاحة، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المستفيدين، نتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرئيسية، ويتم تقييم النموذج من خلال آلية خاصة بالجائزة (نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٥).

نجد مما سبق عرضه من نماذج، أنها جميعها تقوم على مفاهيم وتطبيقات الجودة، وتشارك على هدف محوري، هو نشر وتعميق ثقافة الجودة على مستوى الأفراد، والمؤسسات، وصولاً إلى رفع مستوى الأداء، والسيطرة على النفقات، والارتقاء بجودة الأداء، ويمكن تلخيص دور نماذج التميز في تحسين الأداء المؤسسي وجعله متميزاً، فأهميته تكمن كما يراه شعبان (٢٠٠٩) في نشر وتعميق ثقافة الجودة في المؤسسات، وزيادة الوعي بمفاهيم إدارة الجودة، توفير مرجعية إرشادية، وأسس معيارية، تقوم على أفضل الممارسات، لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات المشاركة، وتعزيز التنافس الإيجابي فيما بينها، تبادل الخبرات المتميزة فيما بين المؤسسات المشاركة مع مؤسسات أخرى، تزايد الاهتمام بمتابعة وتقييم الأداء، وعمليات التقييم الذاتي والمقارنة المعيارية للمؤسسة مع نفسها، أو مع مؤسسات أخرى منافسة، وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات المشاركة، وذلك من خلال التحسين المستمر للعمليات ونظم إجراءات العمل، وكذلك الارتقاء بمستويات الأداء. ومن خلال عرض النماذج الأجنبية والعربية نجد أن مرونتها ساعدت على تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها، وكذلك المؤسسات الخاصة والحكومية، وساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المديرين بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة، حيث أن المعايير تلائم

معظم الإدارات ووحدات العمل الفرعية أيًا كان طبيعة نشاطها، هذا بالإضافة إلى ممارستين مهمتين جلبهما مفهوم إدارة التميز، هما التقييم الذاتي حيث تستطيع أي مؤسسة أن تقيم نفسها اعتمادًا على معايير التميز وتعرف في أي مرحلة هي، وعلى أي مستوى، وما الذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر تميزًا، والممارسة الثانية هي، المقارنات المعيارية، وإمكانية المقارنة مع مؤسسات أخرى محلية، إقليمية، أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة.

### المحور الثاني: تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

إن تطبيق إدارة التميز يساعد المؤسسات التعليمية على تدعيم إمكاناتها، وقدراتها، والتفوق على غيرها بتقديم خدمات متميزة والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، مما يؤدي إلى استمرارها وتدعيم مكانتها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية، وحرصها المستمر لتطوير خدماتها ومواردها (جاد الرب، ٢٠١٣).

ويؤكد عبود (٢٠١٣) إن التطورات المتسارعة لنماذج جديدة للإدارة أدت إلى ظهور نظريات حديثة، استجابة لمتطلبات التكنولوجيا والاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتزايدة، حيث وضعت هذه النظريات معايير ومبادئ لضمان تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وتعتبر إدارة التميز أبرز النماذج التي تجعل من المؤسسات التعليمية أكثر قدرة على التنافسية، مما يحقق لها العطاء والاستمرار والابداع من خلال المخرجات التي تقدمها للمجتمع.

فعلى مديري المدارس الفاعلين، أن يكونوا من أوائل المهتمين والحريصين على بناء أسس إدارة التميز في مؤسساتهم التعليمية، ليس من باب اتباع موجة إدارية جديدة، وإنما بناء على اقتناع راسخ وتفهم موضوعي لحقيقة الأوضاع في نظام الأعمال العالمي والتحولات الكبيرة التي تحدث في التقنيات

وأنماط المنافسة، وأحوال المستفيدين والمؤسسات، ولن يتحقق بناءها وفق نموذج إدارة التميز إلا بتحقيق مهام محددة أستفاض في شرحها السلمي (٢٠١٨)، ولخصتها الباحثة كالاتي:

المهمة الأولى: الإحاطة التامة والفهم الواعي لمفاهيم إدارة التميز، والتي تمثل قاعدة الارتكاز، حيث تنطلق منها جهود تحقيق إدارة التميز في المدارس، وكذلك من الضروري على مجتمع الإدارة العليا بالمنظمة على علم واضح وإدراك صحيح لمفاهيم، ومقومات إدارة التميز، كذلك يجب أن تكون الإدارة على اتصال مستمر بمصادر المعلومات حول نماذج إدارة التميز وتطوراتها، والحرص على متابعة مواقع الإنترنت المهمة بهذا الموضوع والتي تبين التطبيقات المهمة لجهات متخصصة تقوم على إدارة تلك النماذج وما يرتبط بها من جوائز لتقدير التميز في الأداء والتفوق في الجودة.

المهمة الثانية: فهم المناخ المحيط، والإحاطة الواعية بما يجري فيه من عوامل ومتغيرات ذات تأثير على أنشطة المنظمة وفعاليتها، وتظهر أهمية دراسة المناخ المحيط بالمنظمة من خلال حقيقة أساسية هي ضرورة تعايش المنظمات مع هذا المناخ والتفاعل معه بإيجابية لضمان استمرارها والاستفادة مما به من فرص ومزايا، وكذلك الأخذ في الحسبان لما يثور به من متغيرات ومهددات ومخاطر قد تؤدي بالمنظمة إلى الانهيار.

المهمة الثالثة: فهم المنظمة من الداخل، من خلال الإحاطة بما يجري فيها من أنشطة وما يستهلك من موارد، وما يتحقق من نتائج، إن هذه المهمة هي تطبيق لمبدأ "اعرف نفسك" الذي يجب أن يبدأ به لتطوير ذاته وتحسين فرص استفادته مما يحيط به من أوضاع، وتستخدم في إجراء عملية التحليل الذاتي وتحليل أوضاع المنظمة الداخلية أدوات مختلفة تتبلور عادة في شكل نماذج لجمع المعلومات وقوائم استبيان وغيرها من وسائل الرصد سواء اليدوي أو الآلي، وتتجمع في تقارير تعرض نتائج التحليل ومؤشرات تقويم عناصر المنظمة المختلفة.

المهمة الرابعة: إعداد البناء الاستراتيجي في ضوء دراسة المناخ المحيط بالمنظمة، وتكون الإدارة في موقف يسمح لها بالشروع في تكوين بناءها الاستراتيجي أو تعديله وتطويره، ويقصد بالبناء الاستراتيجي تلك القرارات والاختيارات الضرورية، التي تشكل توجه المنظمة ومسيرتها المستقبلية، وتحكم اختياراتها في جميع المجالات. ويضم البناء الاستراتيجي العناصر، رسالة المنظمة ورؤيتها، الأهداف الاستراتيجية لها، وإقامة نظام للتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء.

المهمة الخامسة: إعادة الهيكلة التقنية والبشرية والمالية والإنتاجية للمنظمة، من خلال تهيئة المنظمة للانطلاق في اتجاه تحقيق إدارة التميز، وذلك بتخليصها من معوقات الأداء وعلاج ما تعانيه من أوجه قصور في هياكلها البشرية والمادية والتنظيمية، وإكسابها قدرات تشغيلية أعلى، وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على استثمار طاقاتهم الفكرية، وتوظيف خبراتهم في تحقيق أداء أفضل يحقق للمنظمة قدرات تنافسية أكبر.

المهمة السادسة: تأكيد التوجه بالسوق، وذلك من خلال العمل على تحسين موقف المنظمة في الأسواق الحالية، وتجربة أسواق جديدة غير معروفة حاليًا، وبناء خطط وبرامج تسويق جزئية، وتنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية.

المهمة السابعة: بناء نظام إدارة العلاقات مع العملاء، يساعد على توجه الإدارة الجديدة لبناء، وتنمية علاقات طويلة المدى، وفعالة مع عملائها، تقوم بمقتضاها كافة أجزاء المنظمة بتنسيق أعمالها وفعاليتها من أجل تحسين خدماتها للعملاء. وكسب رضاهم واستمرار ولائهم لها.

المهمة الثامنة: بناء نظام إعداد وتنمية الموارد البشرية، فالعمل على تحقيق إدارة التميز، يتوقف في الأساس على كفاءة، وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات، وبالتالي يصبح تكوين وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الرئيسية للتحويل إلى إدارة التميز، التي تهدف إلى تنمية

نظم التعامل مع الموارد البشرية بتعظيم العائد على الاستثمار البشري بإطلاق الطاقات البشرية، وزيادة ما تنتجه من القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة المستثمرة فيها، وكذلك بناء نظم أداء عالية الكفاءة، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة النسبية للمورد البشري من خلال زيادة كفاءته.

المهمة التاسعة: إعادة تصميم وتطوير حزمة من التقنيات

إن الاستثمار في التقنية قرار تحفه الصعوبات، كصعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، وصعوبة تعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطياتها، وسرعة انتشار التقنية الجديدة بين المنافسين، وظهور أجيال جديدة من التقنية تجعل ما تملكه المنظمة قديمًا، وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث.

المهمة العاشرة: إعداد وتشغيل نظم الاتصالات والمعلومات، من خلال تعميق استخدام شبكات الاتصالات ونظم المعلومات المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية الحديثة، ووسائل الاتصال الإلكترونية، هو وسيلة لتوفير المقومات التي تسمح للإدارة من تحقيق شرط مهم من شروط إدارة التميز وهو الإدارة بالحقائق والمعلومات، ويدعم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات، واقتراح الحلول واتخاذ القرارات المناسبة.

مما سبق يمكننا القول إن تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية يعتمد على توفر موارد بشرية مدربة، وعلى درجة عالية من الكفاءة، فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، مرتبط بقدرتها على إنجاز مسؤولياتها على أحسن وجه.

**أسس إدارة التميز في المؤسسات التعليمية**

ظهرت تغييرات كبيرة في المفاهيم الإدارية، في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات التربوية، فقامت بتحديث وتطوير أساليبها الإدارية من خلال تبني معايير إدارية حديثة تضمن لها التنافسية

والاستمرارية، وتستطيع المنظمة تطبيق إدارة التميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

(١) التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة، بما فيهم المعلمون، الطلبة، أولياء الامور، والمجتمع.

(٢) قيادة فعالة وأهداف واضحة، تعتبر من أهم محددات الأداء المؤسسي، فمن خلال فعالية مديري المدارس، وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء جميع عناصر المؤسسة.

(٣) الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق، تحقق للمنظمة الكفاءة والفعالية الاعلى، حيث يتم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة، تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

(٤) تنمية وتمكين العاملين بالمنظمة، مما يساعد في أن تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود بالنفع على المنظمة بأفضل النتائج، من خلال التعلم المستمر والابتكار والتجديد المستمر، وباستثمار خبرات المنظمة، ومعارف العاملين فيها ونتائج التعلم، ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتلافي وقوع الأخطاء، وارتفاع مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

(٥) تنمية علاقات الشراكة والتحالف، حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة، عندما تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات، وهذه العلاقات تقوم على مبدأ تبادل المصالح، بحيث تكون كل الأطراف رابحة، وإدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم واعراف المجتمع من شروط نجاحها

على المدى البعيد (السلمي، ٢٠١٨).

## أهمية تطبيق إدارة التميز للمؤسسات التعليمية

إن تطبيق نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية يساعد على رفع كفاءتها بشكل كبير، ويعينها على الاستفادة من مواردها بشكل فعال، والاهتمام بجودة خدماتها التعليمية المقدمة، ويرفع من قدرتها على مواجهة التحديات، والتغيرات، والتكيف معها، وحددت دراسة عوض (٢٠٢٣)، وعطية (٢٠١٧) أهمية تطبيق إدارة التميز للمؤسسات التعليمية كالتالي:

(١) زيادة الوعي بمفهوم الجودة، وأهمية إدارتها، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية؛ مما يساعد على بقائها، واستمرارها.

(٢) مساعدة مختلف المؤسسات التعليمية على تقييم أدائها ذاتياً، بواسطة المعايير المحددة في كل نموذج.

(٣) زيادة التعاون، والشراكة بين مختلف المؤسسات التعليمية، والاستفادة من التجارب المتقدمة والرائدة في الميدان، ونشر المعلومات المتعلقة بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة، وتبادلها بين مختلف المؤسسات التعليمية، وبيان فوائد تطبيقها.

(٤) تعميق فهم متطلبات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة، وتحفيز المؤسسات التعليمية على تحسين عمليات إدارة الجودة.

كما أضافت حمودة (٢٠٠٩) بعض النقاط الأخرى التي توضح أهمية تطبيق نماذج إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، أهمها ما يأتي:

١ . مساعدة المؤسسات التعليمية على أن تكون أكثر وضوحًا وشفافية، وأكثر قابلية على التقييم الذاتي، والقياس.

٢ . زيادة فعالية المؤسسات التعليمية من خلال مشاركتها في بناء المجتمع، وخدمته.



٣ . تشجيع ممارسة قياس مستويات الأداء، ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.

٤ . زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى أداء العاملين.

٥ . الارتقاء بمستوى العملية التعليمية، وتحقيق الترابط، والتكامل بين عناصر العملية التعليمية، والعمل بروح الفريق الواحد.

٦ . تقييم النظام التعليمي لتحديد أوجه القصور فيه، وتقويمه، للارتقاء بمستوى الأداء، وتطويره.

### تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

يساعد إدارة التميز المدراس على التركيز على الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، ويحرص على تلبية توقعاتهم، وتحقيق رغباتهم، ورفع مستوى رضاهم عن الخدمات التعليمية المقدمة (علام، ٢٠١٢)، ويعرّف زهران (٢٠١٨) إدارة التميز في المؤسسات التعليمية بأنها: القدرة على التجديد، وتحقيق الرؤى المستقبلية للتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتحقيق أعلى معدلات التحصيل الدراسي بمفهومه الشامل، مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وهي تحرص على اكسابهم اتجاهات إيجابية متعلقة بالمواطنة، وتكفل لهم فرص تعلم متكافئة ومتميزة بدون تمييز، واثقة في قدرتهم على الاتقان والتميز، ويرى جاد الرب (٢٠١٣) أن إدارة التميز تعتبر أساساً لبناء المدراس على مواصفات متميزة، بما يحقق لها التكامل والانسجام في كافة عناصرها وقدراتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية، بما يحقق لها قدرة عالية على مواجهة المتغيرات، ويحقق لها رضى أولياء الأمور، ويؤكد القطب (٢٠٠٨) ذلك حيث أنه يرى أن المدراس التي تطبق إدارة التميز تستطيع أن تحدد أهدافها، وتعبر عنها بشكل مميز، وتحدد مسارات منهجية واضحة لتحقيق هذا الأهداف، حيث أن المدراس في القرن الواحد والعشرين تُقاس بأنشطتها العلمية المتميزة، وحرصها على تحقيق رضا المستفيدين من خلال خدماتها المتميزة.

إن إدارة التميز تقوم على أساس أن نظام العمل في المدرسة، محفز ومشجع للعاملين للوصول إلى التميز في الأداء، ويعمل على وضع أسس قوية يؤمن بها الجميع، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادة فاعلة، تتولى، صياغة أهدافها، وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية، لذلك تصبح القيادة الإدارية من أهم متطلبات تطبيق إدارة التميز، فمدير المدرسة يسهم في إعداد الشباب للمستقبل، ليكونوا متعلمين ناجحين، وأفراداً مبدعين، وهو كذلك يمثل حلقة الوصل بين النظام التعليمي متمثلاً في إدارة التعليم والمدرسة (الهاللي، غبور، ٢٠١٣)، وهذا ما أكده جاد الرب (٢٠١٣) أن قائد المدرسة يُعد من أهم عناصر نجاح العملية التربوية، فهو الذي يترجم الأهداف إلى واقع ملموس.

ويوجز النجار (٢٠١٤) المحاور القيادية لمديري المدارس في أنها التمكين، التحفيز والرضا الوظيفي، خدمة العملاء، تدريب العاملين، تحسين الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والجودة، المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، الاتصالات الفعالة، إدارة التغيير والتجديد التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة، المشاركة في التنمية المستدامة، قيادة الأداء المتميز وتكوين فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، تشجيع الابتكار وبناء القدرات التنافسية للتميز، وريادة السوق بإدارة الجودة الشاملة.

مما سبق نلاحظ اتفاق التربويين من منظرين وممارسين، على أهمية الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة في توجيه العملية التعليمية وتحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال.

### **خطوات تحقيق إدارة التميز بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي**

إن التحديات التي تفرضها العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واحتياجات سوق العمل، جعل من الخدمة التعليمية المتوسطة إلى جيدة التي توفرها المدرسة غير كافية، إذ ظهرت الحاجة إلى رفع جودة التعليم بمستوى عالٍ، من خلال وجود أنشطة تعليمية متنوعة، تعمل على تطوير

مهارات الطلبة، ورفع قدراتهم التنافسية، وذلك من خلال التحول إلى إدارة التميز بتطبيق الخطوات

التالية زهران (٢٠١٨):

- أن تعتمد الإدارة المدرسية دائماً على مبدأ المشاركة الفعالة.
- وجود أهداف واضحة، ورؤية مشتركة، لنشر أساليب التجديد والإبداع.
- توفير بيئة تعليمية مناسبة تتميز بالنظام والراحة ومراعاة الفروق الفردية.
- تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم.
- متابعة وتقييم أداء العاملين من إداريين ومعلمين وطلاب بموضوعية.
- الاهتمام بالمعلمين وتحقيق النمو المهني لهم.
- تطبيق إدارة الجودة داخل المدرسة بما يتطلب من برامج تدريبية للمديرين والمعلمين الأوائل.
- تطوير نظم اختيار مديري المدارس وأساليب تقييمهم بشكل مستمر.
- تطوير نظم الامتحانات، وأساليب تقييم أداء الطلبة.

مما سبق نجد أننا نستطيع تطبيق إدارة التميز بمدارسنا، بوجود القيادة الفاعلة والواعية التي تعمل على تهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة، والجو المناسب للعاملين لأداء مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه.

### المحور الثالث: نموذج بالدريج للتميز

تأسست سنة ١٩٨٧ منظمة مالكولم بالدريج الوطنية للتميز (Malcolm Baldrige National Quality) في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية (العقيلي، ٢٠٠١)، ولقد قدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة المعهد

الوطني للقياس والتكنولوجيا (National Institute for Standards and Technology) التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص (الخرشة، ٢٠١٣)، وقد سميت بهذا الاسم نسبةً إلى مالكولم بالدريج، الذي شغل منصب وزير التجارة منذ عام ١٩٨١ وحتى وفاته في عام ١٩٨٧، حيث ساهم تفوقه الإداري في تحقيق التميز والتحسين في كفاءة وفعالية الحكومة (NIST، ٢٠٢١)، وتعد هذه الجائزة، أعلى مستوى من التقدير الوطني للتميز في الأداء الذي يمكن أن تتلقاه منظمة أمريكية حيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصياً.

وتركز الجائزة على الأداء في مجالاتٍ خمسةٍ رئيسيةٍ هي نتائج المنتج والعمليات، نتائج العملاء، نتائج القوى العاملة، نتائج القيادة والحكم، والنتائج المالية والسوقية، حيث لا تمنح المؤسسات الجائزة لمنتجات أو خدمات محددة، وإنما يجب على المؤسسة أن يكون لديها نظام يضمن التحسين المستمر في الأداء العام، والتحسين في تقديم المنتجات أو الخدمات، وتوفير منهجاً لإرضاء العملاء وأصحاب المصلحة، وسرعة الاستجابة لهم، حتى تستطيع الحصول على الجائزة، وكذلك تمنح المؤسسات ما يصل إلى (١٨) جائزة سنوياً بحسب ست فئات هي: التصنيع، الخدمات، الأعمال التجارية الصغيرة، التعليم، الرعاية الصحية، والمنظمات غير الربحية، وتم تأسيس فئات جائزة التعليم والرعاية الصحية في عام ١٩٩٩، وتم تأسيس فئة جائزة المنظمات غير الربحية في عام ٢٠٠٧ نيسيت (NIST، ٢٠٢١).

وتتضمن الجائزة في التعليم مجموعة من القيم تمثل آليات عملها، وهي في التعليم محور التربية، أهمية القيادة في تطوير التعليم، التطوير المستمر والتعليم المؤسسي، مساهمة أعضاء هيئة التدريس والعاملين، المساهمة الجماعية في التطوير، تصميم الجودة ومنع الأخطاء، الإدارة بالحقائق النظرية

المستقبلية المواطنة والمسؤولية العامة، الاستجابة السريعة للمتغيرات، الاهتمام بالنتائج (العجمي، ٢٠١٧).

### أهمية جائزة مالكولم بالدريج لإدارة التميز:

إن أهمية الجائزة تكمن في تشجيعها للمنظمات على تقديم، وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة لإيجاد روح المنافسة الشريفة بين المنظمات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع (جودة، ٢٠٠٩)، كما يشير عقيلي (٢٠٠١) بأن جائزة مالكولم بالدريج ساهمت في تحقيق منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال الجودة، خدمة المجتمع، العمل على تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج الجودة الشاملة وتحسينها، تحديد سبل تحقيق الجودة، ووضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها، وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي اعتمدت على نموذج بالدريج للتميز في قياس أدائها، تمكنت من تحسين رضا زبائنها والعاملين فيها، وارتفعت المبيعات والأرباح، وزادت حصتها السوقية، وهو ما يشير أن معايير نموذج بالدريج لا تعد أداة لتحقيق التميز فقط، وإنما أداة لتقييم المؤسسة والحكم على أدائها (كواشي، ٢٠١٣).

وعموماً فإن تطبيق نموذج بالدريج للتميز يحقق للمؤسسات منافع كبيرة مثل، زيادة قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها وعملياتها الداخلية، الحصول على التقدير من المجتمع، تحقيق جودة عالية في المنتجات والخدمات ورغبات العملاء، واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة، بما يساعدها على التحسين المستمر.

### مراحل الحصول على جائزة مالكولم بالدريج للجودة

يشير جودة (٢٠٠٩) إلى أن هنالك ثمانية مراحل للحصول على جائزة مالكولم بالدريج للجودة كالتالي:

(١) استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة في ذلك.

٢) المراجعة المستقلة على الطلبات، حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة على أساس فردي.

٣) ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمنطقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.

٤) إجراء المراجعة الجماعية من قبل الحكام.

٥) ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية.

٦) إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.

٧) الاختبار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.

٨) ارسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.

### معايير جائزة مالكوم بالدريج لإدارة التميز

يتكون نموذج بالدريج لإدارة التميز من سبعة معايير، وهي عناصر جوهرية لتحقيق التميز في

الأداء، وتعد إطاراً إدارياً شاملاً، وأداءً لفهم وإدارة المنظمات، مهما اختلف حجمها أو القطاع الذي

تنتمي إليه، وهذه المعايير هي علام (٢٠١٢):

المعيار الأول: القيادة، ويتكون من معيارين فرعيين:

• القيادة العليا: تحديد رؤية المنظمة والقيم التنظيمية فيها، وحرصها على تجسيد وتعزيز

السلوك القانوني والسلوك الأخلاقي في المنظمة، والاتصال الفعال مع جميع المستفيدين،

وتوفير بيئة تنظيمية معززة للإبداع والنجاح في الحاضر والمستقبل.

- الحوكمة والمسؤولية المجتمعية: ويشمل كيفية تفعيل المنظمة لممارسات الحوكمة، وطرق تطبيق مبادئ المسؤولية والمحاسبة والشفافية، وتتضمن أيضًا تحقيق المسؤولية المجتمعية، ودور المنظم في دعم وخدمة المجتمع المحلي.

المعيار الثاني التخطيط الاستراتيجي، ويتكون معيارين فرعيين هما:

- تطوير الاستراتيجية: حيث يشمل هذا المعيار الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بما فيها تطوير الرؤية الاستراتيجية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- تنفيذ الاستراتيجية: من خلال تحويل الخطط والسياسات إلى خطط تشغيلية، تراعي التوازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، ونشر هذه الخطط ومتابعتها، من حيث توفر الموارد المختلفة اللازمة لتنفيذها، ومراقبة مؤشرات قياس الأداء.

المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين، ويتضمن معيارين فرعيين هما:

- توقعات المستفيدين: ويشير إلى اهتمام المنظمة بالحرص على تحقيق رضا العملاء والمستفيدين، من خلال تحديد الوسائل المناسبة لجمع البيانات عن المستفيدين، وتحليلها ووضع معايير لقياس درجة الرضا عن المنتجات والخدمات المقدمة، والاستفادة من البيانات في التطوير.

- إشراك المستفيدين: ويتضمن قدرة المؤسسة على تكوين علاقات جيدة مع المستفيدين، وتحديد مستوى رضاهم وولائهم، وتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم، والتعامل الجاد مع شكاوى المستفيدين.

المعيار الرابع: القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، ويتضمن معيارين فرعيين هما:

- قياس وتحليل الأداء التنظيمي: ويتمثل في قدرة المنظمة على قياس الأداء، وامتلاك الأدوات المناسبة لجمع البيانات حول سير العمل، ومتابعة مؤشرات الأداء في خطط العمل، وتحليل البيانات التي تقدمها هذه المؤشرات ومراجعتها، وتقويمها لضمان التحسين المستمر في أداء المنظمة.

- إدارة المعرفة: وتتضمن الاهتمام بالمعرفة، دعم التعلم الفردي والتنظيمي، إيجاد بيئة تساعد على نقل المعرفة والخبرة، مشاركة الممارسات المتميزة داخل المنظمة، إدارة تكنولوجيا المعلومات، وتوفير قواعد للبيانات المتعلقة بالمنظمة والاستفادة منها.

المعيار خامس: إدارة الموارد البشرية ويتضمن معيارين فرعيين، وهما:

- بيئة العمل: ويشمل آلية اختيار العاملين، والاهتمام بتنمية قدراتهم وإمكانياتهم، وإيجاد نظام مناسب للمكافآت، والحرص على توفير بيئة صحية تراعي سلامة العاملين وتوفير المناخ المناسب للعمل بما يساعد على تحسن الأداء.

- مشاركة الموارد البشرية: ويشمل تمكين العاملين، تعزيز وجود ثقافة تنظيمية تتصف بالاتصال الفعال على كافة المستويات داخل المنظمة، ووضع برامج لتطوير وتدريب العاملين.

المعيار السادس: إدارة العمليات ويتضمن معيارين فرعيين، هما:

- أنظمة العمل: ويهتم بكيفية تصميم وتطوير نظم عمل شاملة، تحديد العمليات الرئيسية للمنظمة، وكيفية إسهامها في دعم القيمة المضافة للمؤسسة.



- فاعلية التشغيل: ويتضمن كل ما يتعلق بتصميم العمليات وتشغيلها، وإدارة تكاليف التشغيل، والتحقق من كفاءتها وضمن التشغيل لها، والتحقق من استعداد المنظمة لمواجهة الظروف الطارئة وطرق التعامل معها.

#### المعيار السابع نتائج الأداء

ويشمل هذا العنصر على ستة معايير فرعية، مرتبطة بنتائج المعايير الرئيسية، والتي تعبر عن نتائج الأداء بشكل عام، والمعايير الفرعية هي:

- نتائج العمليات والمنتجات: وتتعلق بجودة المنتجات المقدمة، ومقارنتها بمستوى المنتجات المنافسة والبديلة.
- نتائج التركيز المستفيدين: وتهتم بمستوى رضا المستفيدين، ومستوى ارتباط المنظمة معهم.
- النتائج المالية والسوق: وتتعلق بالمؤشرات المالية للأداء، كما تتعلق بالحصة السوقية وتطور القطاع.
- نتائج التركيز على الموارد البشرية: وتتضمن مستوى رضا العاملين ومدى الالتزام بتنميتهم وتطويرهم، ومؤشرات بيئة العمل، من حيث الصحة والسلامة والخدمات المقدمة.
- نتائج فعالية العمليات: وهي مرتبطة بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية والإنتاجية.
- نتائج القيادة العليا: وتتعلق بدرجة تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

#### مزايا نموذج مالكوم بالدريج للمؤسسات التعليمية

تركز معايير نموذج بالدريج لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية على القيادة، والتغيير في الثقافة المدرسية وإدارة المعرفة، وهذه هي العناصر المهمة التي تركز عليها عملية تحسين التعليم، كما أنها تركز على عملية التعليم والتعلم باعتبارها العملية الأساسية في المؤسسات

التعليمية، وتهتم بجميع فئات المستفيدين من العملية التعليمية، وقد اتجه عدد كبير من المؤسسات التعليمية لاستخدام معايير نموذج بالدريج لتحقيق النجاح والتميز، وقد بلغ عدد المؤسسات التي فازت بجائزة النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية ١٣ مؤسسة تربوية حتى عام ٢٠١٦، حيث ساعد النموذج أنظمة الإدارة في المدارس على التركيز على الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور كمستفيدين، ومعرفة كيفية تلبية توقعاتهم ورفع درجة رضاهم، ومعرفة كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة (علام، ٢٠١٣)، وكذلك يرى باليسكو (Palisoc، ٢٠١٦) أن المعايير صممت لتزويد المؤسسات بنهج متكامل في إدارة الأداء المؤسسي، مما ينتج عنه تقديم قيمة متزايدة للطلاب وأصحاب المصلحة، مما يحقق جودة واستدامة في التعليم، وتحسن الفاعلية المؤسسية بشكل عام، وتتطور القدرات المهنية والتعلم الفردي.

ولقد بدأت NIST عام ١٩٩٥ في تطوير برامج تجريبية للمؤسسات التعليمية والصحية، المهتمة بمتابعة جائزة بالدريج للجودة، وفي مايو من عام ١٩٩٧، بدأت المؤسسة الخاصة لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، حملة تمويل لجمع خمسة عشر مليون دولار، كميزانية للعمل على برنامج جوائز كامل لقطاعي التعليم والرعاية الصحية، وبحلول عام ١٩٩٨، وقع الرئيس كلينتون تشريعاً كاملاً، يمنح للمؤسسات التعليمية، ومنظمات الرعاية الصحية، العاملة وفق نموذج بالدريج، هذا وشكلت معايير التعليم في عام ١٩٩٩، وقامت بتمويلها وزارة التعليم، وهي تمثل آنذاك الأساس الموثوق لتحديد الجوائز المقدمة للمدارس، وكأداة تشخيصية لنظام إدارة الأداء العام للمدرسة، وكان من المتوقع أن يعمل هذا البرنامج على تجويد الأداء المدرسي العام، وتشجيع مشاركة أفضل للممارسات التعليمية، وتطوير الشراكات بين المدارس والشركات ومنظمات الرعاية الصحية، ووكالات الخدمة الإنسانية (عوض، ٢٠٢٣).

## القيم والمفاهيم الأساسية لنموذج بالدريج لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية

تبنى معايير مالكوم بالدريج لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية على مجموعة من القيم والمفاهيم المتكاملة والمتراطة (Rahayu et al، ٢٠١٩):

أولاً: التعليم المتمركز حول التعلم: ويضع تركيز التعليم، على التعلم وتلبية الاحتياجات الحقيقية للطلبة، من متطلبات السوق، ومسؤوليات المواطنة، فالموظفين يجب أن يكونوا حلاً للمشكلات، ومعالجين فاعلين للمعلومات، ليتمكنوا من المنافسة في الاقتصاد العالمي، مما يؤكد ضرورة تطوير مهارات حل المشكلات لديهم، فالتعلم النشط للطلبة هو عنصر أساسي في هذه العملية، فالمدارس موجودة في المقام الأول، لتشجيع الطلبة على التطور والنمو للوصول إلى أقصى إمكاناتهم، إذ يوفر التعليم المرتكز على التعلم فرصاً أكبر لنجاح الطلبة، ويمكن وصف التعليم المتمركز حول التعلم بقدرته على وضع توقعات ومعايير تنموية عالية لجميع الطلبة، والاعتراف بأن الطلبة يتعلمون بطرق مختلفة وبمعدلات مختلفة، خصوصاً وأن البيئة المدرسية معقدة، إذ يواجه المعلمون تحدياً للبحث باستمرار عن طرق بديلة، لتعزيز التعلم، وتطوير معلومات قابلة للتنفيذ حول طلبتهم بصورة فردية لكل طالب، ويمكن تحقيق التعلم النشط من خلال تفاعل أكبر قدر مع المصادر الخارجية، مثل الشركات والخدمات المجتمعية ومنظمات الخدمة الاجتماعية والتركيز على الانتقال من المدرسة إلى الجامعة، ومن الجامعة إلى سوق العمل، ويكون الطلبة عندها في جاهزية واستعداد.

ثانياً: التحسين المستمر والتعلم التنظيمي: إن نظام بالدريج يتأصل فيه المفهوم الأساسي للتحسين المستمر والتعلم التنظيمي، ومن المتوقع من خلال تطبيقه، أن تُظهر المدارس مستويات أداء أعلى من أي وقت مضى، من خلال نهج مصمم بخبرة للتحسين والتطوير المستمر، وتحديد

أهداف واضحة للتحسين، ووضع مقاييس ومؤشرات واستخدامها بفعالية، لإظهار التقدم نحو هذه الأهداف في هذا النموذج، وهذا يضمن أن العملية قائمة على تدفق البيانات، ويجب أيضا أن تكون منهجية، وتنتقل عبر خطوات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتركز على العمليات الرئيسية، باعتبارها الطريق إلى نتائج أفضل من أي وقت مضى، فالتحسين المستمر، يعمل على توجيه طاقات العاملين والطلبة، وتشجيع الجميع على المساهمة في عمليات التحسين من خلال تقديم الاقتراحات التطويرية، والبحث عن أفكار جديدة من الممارسات الناجحة للمنظمات الأخرى، وكذلك اعتبار نتائج البحوث التعليمية قوى دافعة للتحسين والتطوير المستمر، نظرا لأن أعضاء هيئة التدريس والطلبة يثابرون في جهودهم نحو التحسين، ويعدلون ممارساتهم في ضوء نتائج التقييم، ويحرصون على تطوير التعلم التنظيمي، وتطوير مناخ موجه نحو التحسين، يتحدى باستمرار الوضع الراهن ويمضي دائما قدما نحو نتائج مثمرة.

ثالثاً: جودة التصميم والوقاية: وهو مفهوم يتعلق بالهدف الأول، المتمثل في توفير قيمة تعليمية للطلبة هو مفهوم جودة التصميم والوقاية، ويركز هذا القسم في البيئات التعليمية على التصميم الفعال للبرامج التعليمية والمناهج وبيئات التعلم، ويركز أيضاً على أهداف تعليمية واضحة، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الطلبة الفردية، وهي احتياجات يتم تحديدها من توقعات السوق والمجتمع، وكذلك يتضمن التصميم الجيد في المدارس أيضا وسيلة فعالة، لقياس تقدم الطلبة، فإدراج استراتيجية التقييم، التي تؤكد على اكتساب المعلومات البنائية، أمر بالغ الأهمية، ومن المتوقع أن توفر هذه المعلومات مؤشرات مبكرة حول ما إذا كان التعلم يحدث بشكل جيد أم لا.

رابعاً: الإدارة بالحقائق: ويبرز هذا المكون الربط بين السبب والنتيجة، فيتحد نظام قوي للقياس والمعلومات والبيانات والتحليل، لدعم تصميم التحسين المستمر، وعلى المدارس استخدام نموذج

بالدريج الذي يلتزم التزاماً قوياً، بتعليم الطلبة نظاماً شاملاً ومتكاملاً قائماً على الحقائق، حيث يتم تشجيع المدارس على تنظيم وتنسيق أنظمة البيانات، لتوفير المعلومات الأساسية، لدعم تصميم استراتيجيات التحسين مرة أخرى، ويُظهر هذا المفهوم مدى كفاءة المدارس، في استخدام القياس والتحليل لدعم تعلم الطلاب وتحسين الأداء المدرسي.

نلاحظ أن هذه المفاهيم تركز على تعديل مسار التدريس، و موضوعات المناهج و جميع جوانب بيئة التعلم، من أجل تقليل المشكلات التي قد تنشأ إذا لم يتم تحديد العوائق التي تحول دون التعلم، ومعالجتها بسرعة، ومن خلال اعتماد هذه المفاهيم، يتم دعم جهود الطلبة، لتحقيق النجاح في المدرسة.

#### **المحور الرابع: جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير وتجويد الإدارة المدرسية في سلطنة عمان**

لقد أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً لتطوير إدارات المدارس ويبدو ذلك جلياً من خلال الجهود التي بذلتها للارتقاء بمستوى مديري المدارس من خلال دورات وبرامج كثيرة ومتنوعة، وفيما يلي استعراض لجهود وزارة التربية والتعليم لتطوير الإدارة المدرسية، وعلاقة هذه الجهود بتحقيق التميز لدى مديري المدارس الحكومية (الجردانية، ٢٠٢٠):

#### **أولاً: الدورات التدريبية والبرامج المتنوعة لمديري المدارس**

١- دورة الادارة المدرسية: وتعد هذه الدورة أوائل الدورات التي استهدفت مديري المدارس ومساعدتهم، حيث استمرت هذه الدورة لمدة عام كامل، ونفذت خلال العام الدراسي ١٩٩٥/١٩٩٤، حيث الهدف منها تدريب مديري المدارس على المهارات الفنية والإدارية، التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، واشتملت على مواضيع متنوعة في الإدارة المدرسية، من خلال إعداد نظام تدريبي يدمج بين التعلم المباشر والتعلم الذاتي.

٢- دبلوم الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس: والذي استهدف أيضا مديري المدارس ومساعدتهم بهدف إكسابهم المعارف والمهارات التي تمكنهم من فهم وأداء أعمالهم الإدارية، حيث بدأ تنفيذ هذا البرنامج في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م، واستمر لغاية العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م، وذلك بالتعاون مع كل من كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، ويستغرق عاماً دراسياً كاملاً.

٣- برنامج بكالوريوس الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس: والذي استهدف مديري المدارس ومساعدتهم من حملة دبلوم الكليات المتوسطة للمعلمين، لرفع مؤهلهم العلمي من دبلوم إلى بكالوريوس، ويهدف إلى تزويد المديرين ومساعدتهم بحصيلة من المعارف في المجالات التربوية، وقد بدأ البرنامج في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، وقد استغرقت مدة الدراسة فيه عامان دراسيان في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

٤- برنامج ماجستير الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس: واستهدف مديري المدارس ومساعدتهم والإداريين بالوزارة والمحافظات التعليمية، ومدته عامان دراسيان كاملان.

٥- برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية: نفذ البرنامج في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م، واستهدف مديري المدارس الحكومية، ومساعدتهم، حيث حرصت وزارة التربية والتعليم، على الاستعانة ببيت خبرة تمثل في شركة سيوارد العالمية لتدريب ٢٤ من مديري المدارس بالمحافظات التعليمية في العديد من المواضيع التربوية المهمة، ومثل هؤلاء المديرون بدورهم فريق التدريب المحلي، الذي تم الاعتماد عليه فيما بعد لنقل أثر التدريب إلى المديرين في المحافظات التعليمية.

٦- دبلوم القيادة المدرسية: تحت إشراف وتدريب المعهد التخصصي لتدريب المعلمين، مدة هذا البرنامج عامان دراسيا، ويعد أحد البرامج الاستراتيجية التي تستهدف مديري المدارس ومساعدتهم من مختلف المدارس بالسلطنة، ويتكون من ست فترات تدريبية تهدف إلى تقديم بعض مداخل القيادة المختارة لمديري المدارس ومساعدتهم، بحيث تطبق القيادات المستهدفة بالبرنامج هذه المداخل بممارساتهم في مدارسهم، باعتبارها مؤسسات التعليم في القرن الحادي والعشرين، وأيضًا يتم تعريفهم بمعايير القيادات المدرسية المختلفة، وباستخدام أساليب التعلم النشط لبناء أساس تدريبي يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

وتتلخص أهداف المعهد التخصصي في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، والمعلمين الأوائل، والمديرين، وفق تخصصاتهم ووفقًا لما تمليه الحاجات الميدانية الفعلية ومتغيراتها ومستجدات التطوير، ليلتقي الجميع على مسار متسق وأهداف موحدة بما يتحقق لهم من تكافؤ فرص التدريب والإثراء المهني، وضمان مستوى جودة ثابت من المشاركة في مشروعات التطوير في جميع المدارس، والعمل على تطوير دقة المعلومات المرتبطة بالتقويم التربوي، واتساقها واستخدامها، وبناء مجتمعات تعلم نشطة، تتصف بالمهنية في جميع المدارس وجميع المراحل التعليمية، لتطوير الأفكار حول مشروعات التطوير، مما يؤدي إلى بناء ثقافة موحدة للجودة، وتعزيز الانتماء للمهنة، وتحقيق الرضى الوظيفي، وتطوير جودة المعلومات حول نقاط القوة ومواطن الضعف في جميع جوانب النظام التعليمي، وإنشاء وحدة للبحث العلمي تعنى بالتعليم، وتقوم بإجراء بحوث تطبيقية حول النظام التعليمي لضمان أن كافة مشروعات التطوير في المستقبل تتسجم مع السياق العماني وتلبي متطلباته (المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، ٢٠٢٠).

## ثانياً: التحول نحو الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي منهجية تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات، وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة، تجعلها قادرة على الوصول للأسواق واستقطاب العملاء قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل العملاء معها وولاءهم لها، وبذلك تتمكن المنظمة بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية، أن تتحول من النمط التقليدي في الإدارة، الذي يقوم على فكرة الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون، إلى نمط جديد يقوم على فكرة الإنتاج حسب طلب العميل (السلمي، ٢٠١٨)، ويؤكد السمييري (٢٠٠٩) إن العديد من الأنظمة التعليمية تسعى إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، لأثر هذا التحول في تسهيل الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، ولتحسين الأداء والإنتاجية. ومع تزايد المهام الإدارية والفنية الموكلة لمديري المدارس، تزايد الحاجة لتحول الإدارة المدرسية من الأسلوب التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي عرض لمراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم:

(١) نظام الإدارة المدرسية: نظراً لأهمية الجانب التقني في العملية الإدارية، حرصت وزارة التربية والتعليم على توفير الإمكانيات اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الإدارية، لتحسين العمل في الميدان التربوي، ومن الخطوات الأولى في هذا المجال تطبيق برنامج الإدارة المدرسية، الذي أخذ بالتوسع ليشمل جميع المدارس في السلطنة، الذي يهدف إلى تسهيل العمل الإداري، والانتقال من الممارسات التقليدية، والمعاملات الورقية، إلى نظام محوسب يسهل الوصول إلى البيانات



المطلوبة، ويعتبر برنامج الإدارة المدرسية القاعدة التقنية الأولى لتحقيق مشروع البوابة التعليمية الذي استحدث لاحقاً (الجردانية، ٢٠٢٠).

(٢) البوابة التعليمية: تم الاعتماد على البوابة التعليمية بناء على رؤية مستقبلية شاملة ومتكاملة، تواكب خطة الحكومة الإلكترونية في المجتمع الرقمي، وبدأ تطبيق البوابة التعليمية في العام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧م، وكان الهدف الرئيس للبوابة التعليمية، هو الارتقاء بمستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بقسميه الإداري والتعليمي، وتوفير قاعدة بيانات، وإحصائيات حديثة وشاملة للعاملين في القطاع التربوي، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ورفع مستوى جودة الأداء، وسرعة إنجاز المعاملات، وكذلك تقدم البوابة التعليمية خدمات إلكترونية متنوعة للطالب وولي الأمر والمعلم والهيئات الإدارية والتدريسية والمناطق التعليمية وموظفي الوزارة والزوار (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩).

### (٣) منصات التعليم الإلكترونية:

• منصة منظرة أنشأتها وزارة التربية والتعليم في فترة توقف التعليم المباشر في الفترة التي صاحبت انتشار مرض كورونا، وقد استوحي اسمها من الهوية العمانية، إن خدمات المنصة موجهة إلى الصفوف من الأول إلى الرابع من صفوف الحلقة الأولى للتعليم الأساسي، يتلقى الطالب فيها الدروس والأنشطة والاختبارات في صفوف افتراضية، حيث يجد فيها الطالب وولي الأمر الوحدات الدراسية، مع إمكانية التواصل والتفاعل والمحادثة بين المعلمين والطلاب ومتابعة الواجبات ومنح الدرجات، ويمكن إرفاق مستندات كالواجبات المدرسية والأنشطة المختلفة، وكذلك يتم من خلالها تحديد جداول ومواعيد للدروس، ولها مزايا إضافية كنشر محتوى حالي من محتوى العام الدراسي السابق للمعلم، ونشر محتوى من مستودع

المحتوى التعليمي السابق الذي إضافة أسئلة موضوعية ومقاله مباشرة، وإنشاء رابط للبحث التعليمي في جدول الحصص.

- منصة كلاس روم: وهي خدمة تعليمية تقدمها شركة جوجل تمكن المعلمين من إنشاء صفوف افتراضية للمواد الدراسية، وإعداد الواجبات والأنشطة الصفية واللاصفية، والتفاعل الفوري مع طلابهم وتوجيههم أثناء إنجاز الواجبات والمهام الموكلة إليهم، وكذلك تقييم تلك الواجبات ومنح العلامات والتعليقات المصاحبة للأعمال الطلابية، وإرسالها إلى الطلاب، وكذلك يمكن من خلالها إرفاق مستندات مختلفة، وحفظ المواد التدريسية والملفات للرجوع إليها، إضافة إلى وجود التقويم الدراسي لمعرفة مواعيد الدروس والاختبارات، وتعمل المنصة على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والحواسب الشخصية، وقد تزامنت بدايتها مع التعليم غير المباشر في عام ٢٠٢٠م، وقد استهدفت طلبة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومعلميهم.

ومع الجهود الحثيثة من قبل الوزارة في تطوير جوانب الإدارة الإلكترونية، إلا أنه لا تزال هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيقها بشكل كامل، وهذا ما أشار إليه الغنوصي والهاجري (٢٠١٦)، فهناك معوقات متعلقة بالموارد المالية، وأخرى متعلقة بالموارد البشرية، مثل عدم وجود الدعم المالي الكافي، والهدر المالي، وعدم وجود شراكات مع المجتمع، والكوادر البشرية غير المؤهلة.

### ثالثاً: نظام تطوير الأداء المدرسي

هو نظام تسيير عليه المدارس في سلطنة عمان، وكل من يعمل فيها من معلمون، معلمون أوائل، ومديرين، وهو يمثل مدخلاً للتجديد والتجويد، وطريقة علمية لتشخيص الأوضاع في المدارس، وتحديد المشكلات، والتحديات، وطرق وضع الحلول المناسبة لها واختبارها، ويتضمن هذا النظام معايير جودة الأداء المدرسي والتقييم الذاتي، وخطة المدرسة، والتقييم الخارجي للأداء المدرسي، وتوجد كذلك

لجان عامة ولجان فرعية، وفرق تدريب مركزية ومحلية وفئات مساندة للمدراس في تطبيق النظام، ولقد استحدثت بقرار وزاري رقم (٢٠٠٦/١٩) وشمل هذا النظام ثلاث مشاريع هي: مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع المعلم الأول كمشرف مقيم، والمشروع التكاملي للإنماء المهني. ويهدف النظام إلى تطوير الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال التقويم المستمر للأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

مما سبق يتضح أن وزارة التربية والتعليم قامت بجهود كبيرة للوقوف على جودة الأداء المدرسي، ورفع كفاءته، ومن منطلق الحرص على التنافسية والتفرد، لا بد من الاستفادة من نماذج إدارة التميز فهي تعد من ضرورات التطور الإداري لرفع مستوى الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، فإدارة التميز هي الخيار المتاح لمواجهة التحديات والمتغيرات في البيئة الراهنة.

## الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات وجد العديد منها مرتبط بموضوع الدراسة ويتم عرضها وفقاً للتسلسل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم.

### أ. الدراسات العربية

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت مستوى تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس، وتعد مراجعة الدراسات السابقة أمر في غاية الأهمية فهي تمنح الباحث تفاصيل كثيرة متعلقة بالدراسة من خلال جمع المعلومات من أكثر من مصدر كما تساعده في التنقيب عن استفسارات لأسئلة بذهنه فيجد الإجابة عليها من خلال الدراسات والمؤلفات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

دراسة عوض (٢٠٢٣)، بعنوان مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق معايير التميز، و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت استبانة مكونة من ٤٢ فقرة حيث وزعت الاستبانة على عينة تكونت من ٢١٤ معلم و إداري، وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفع من التطبيق لمعايير التميز المؤسسي، وكذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداريين.

وأجريت أبو إرميلة (٢٠٢٢)، دراسة بعنوان درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها، والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس والتعرف على دور كل من متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عن

طريق تطبيق استبانة مكونة من ٤٨ فقرة توزعت على ست مجالات هي ابعاد إدارة التميز من وجهة نظر الباحثة لعينة بلغت ٢٩٩ فردًا، وقد أشارت النتائج إلى درجة تطبيق مرتفعة لإدارة التميز لدى المديرين، وأشارت كذلك إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والفئات العمرية والمؤهل العلمي و الخبرة في درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها.

وفي دراسة زعرب (٢٠٢٠)، بعنوان درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين فيها، هدفت التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، في ضوء متغيرات: ( النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، مستوى التعليم، المرحلة التعليمية، الحالة الاجتماعية، المحافظة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار الاستبانة أداةً بحثية، حيث طُبقت على ٢٧٧ معلم ومعلمة، واطهرت نتيجة الدراسة درجة توافر كبيرة لأبعاد إدارة التميز، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة.

وفي دراسة مقابلة (٢٠٢٠)، بعنوان درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والتي هدفت للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة مكونة من ٣٠ فقرة، طبقتها على عينة مكونة من ٢٤٤ فردًا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة التميز تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الإناث، ولأثر متغير الخبرة لصالح أكثر

من ١٠ سنوات، كما أوضحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة التميز تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي و لأثر متغير مستوى المدرسة.

وكذلك قام يونس (٢٠٢٠)، بعنوان نموذج مالكوم بالدرج للجودة مدخلا لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، وهدفت الدراسة التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدرج للجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بالجامعة، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على ٢٤٥ عضو هيئة تدريس ، وظهرت النتائج تقدير متوسط لمدى توافر معايير مالكوم بالدرج السبعة للجودة لدى رؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بوضع عدة آليات لتقويم أداء رؤساء الأقسام في ضوء النموذج.

وفي دراسة الجمعي (٢٠١٩)، بعنوان ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز، هدفت إلى التعرف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، وتم اختيار المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، حيث طُبقت على عينة الدراسة المكونة من ٨٩ فردًا، وظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيري الجنس، والقسم، بينما توجد فروق دالة إحصائية لمتغيري الرتبة الأكاديمية، و سنوات الخدمة، وقد أوصت الدراسة بتنفيذ إجراءات متعددة لتحسين مستوى مستوى ممارسة إدارة التميز وفق معايير الأنموذج الأوروبي للتميز.

وفي دراسة الخصاونة (٢٠١٨) بعنوان واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس والتعرف إذا كان هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات:

الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعينة قدرها ٦٢ مدير ومديرة طبقت عليهم استبانة مكونة من ٢٠ فقرة توزعت على أبعاد معايير التميز وفق النموذج الأوروبي. وأظهرت النتائج أن المتوسط لواقع تطبيق المعيار لدى أفراد العينة كان مرتفعا حيث بلغ ٣,٧٣، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة حول تطبيق إدارة التميز تُعزى إلى متغيرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير التميز لدى مديري المدارس على اختلاف مراحلهم التعليمية واتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات للعاملين.

ودراسة العنزي (٢٠١٨)، التي هدفت لدراسة واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية، والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت، بناءً على نموذج مالكوم بالدريج، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة مكونة من ٣٦ فقرة، على عينة البحث المكونة من ٦٣ معلماً ومعلمة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية متوسط في جميع مجالات بالدريج في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء، ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين والمعلمات في بناء الخطة الاستراتيجية لمواد الفيزياء في الكويت.

وفي دراسة عطية (٢٠١٧)، بعنوان تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي، وهدفت تحديد الأسس الفكرية لمدخل إدارة التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أهم النماذج المستخدمة لإدارته على المستويين الدولي، الإقليمي، مع تحديد معاييرها، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من ٧٧ مفردة، تم توزيعها

على عينة البحث المكونة من ٧٩١ معلماً وإدارياً، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة توافر معايير إدارة التميز التنظيمي وذلك لصالح الإداريين.

قام السواط (٢٠١٦)، بدراسة بعنوان معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وهدفت الدراسة للكشف عن معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر مديريها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة وكانت العينة ٤٩ مديراً ووكيلاً من الجنسين، وكانت اهم النتائج أن افراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على جميع معوقات تطبيق إدارة التميز وقد جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأولى تلتها المعوقات التنظيمية ثم المعوقات المالية فالمعوقات التقنية، وقد اوصت الدراسة بتوفير البرامج التدريبية لتأهيل العاملين في المدارس لتطبيق إدارة التميز وضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز .

وفي دراسة قواسمة والبوريني (٢٠١٦)، بعنوان تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، هدفت التعرف على مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز، وتم تطبيق استبانة مكونة ( ٥٠ ) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من ( ٣٧٥ ) موظفاً وطالباً، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات التميز التنظيمي في جامعة جدارا كان متوسطاً. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة التميز من قبل إدارة الجامعة، والحرص على ممارسة التقييم الذاتي بشكل دوري، وتدريب العاملين للتعامل النموذج الأوروبي لإدارة التميز .

وفي دراسة الهطالية (٢٠١٥) بعنوان إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، والتي هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير



النموذج الأوروبي للتميز، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة باستبانة كأداة للدراسة لعينة قدرها ٣٦٧ من المشرفين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، و أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق إدارة التميز جاءت بدرجة بين الكبيرة والمتوسطة، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، لصالح مديري المدارس، عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو المحافظة التعليمية، كما أظهرت النتائج أن متطلبات تطبيق إدارة التميز جاءت بدرجة كبيرة وأن معوقات تطبيق إدارة التميز بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة.

وفي دراسة المشرف (٢٠١٦)، التي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، والعوائق التي تعيق تطبيقها، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام للمتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي). ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لدراستها والتي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (١٣٣) وكالة ومديرة. توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية هذه المتطلبات وضرورة تطبيقها، وأنه توجد عوائق تحول دون تطبيقها في مدارس التعليم العام بدرجة كبيرة، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الحاصلات على أكثر من ٣ دورات تدريبية.

ب. الدراسات الأجنبية

في دراسة ( Alam et. Al, 2019) التي هدفت إلى الوقوف على الدور القيادي للمديرين، وأدائهم في المؤسسات التعليمية، مقارنةً مع الصفات القيادية لنموذج مالكوم بالدريج، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٠٠) مدرسة وكلية تربية من القطاعين العام والخاص في كراتشي بباكستان، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة، وقد استخدم الباحثون أداتين للدراسة المقابلة والاستبانة؛ لقياس عدد من المتغيرات، تمحورت في المتغيرات (الأداء المؤسسي رؤية وقيم القيادة، الاتصال، الرسالة التنظيمية، والأداء التنظيمي)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دور القيادة للمدير وأداء المؤسسة، أي أن الدور القيادي للمديرين ورؤساء الأكاديميات، يعزز أداء المؤسسات، كما تم وضع معايير للقادة التربويين، ضمن نموذج مالكوم بالدريج، ليساعدهم على تحسين مهاراتهم الإدارية والأكاديمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

كما قام (Faraj, 2018) بدراسة هدفت إلى تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على ٢٨٤ عضوًا أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف تم اختيارهم عشوائيًا، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات التالية: نوع الكلية وعدد البرامج التدريبية.

قام (Farzadnia, 2017)، بدراسة هدفت إلى إبراز أهمية نموذج بالدريج، وأهمية اعتماده لإدارة الجودة الشاملة في المشافي الأمريكية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة تكونت محاور النموذج، وظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي على المشافي في تطبيق

النموذج، حيث حققت أداءً أفضل، وأرباحاً أكثر، واوصت الدراسة بضرورة اعتماد نموذج بالدريج كنموذج لإدارة التميز في المؤسسات الصحية.

وفي دراسة (Alomairy, 2016)، هدفت البحث في تأثير برنامج بالدريج على الابتكار في المنظمة، وتحسين قدراتها الديناميكية، وقد طبقت هذه الدراسة على ٢٤ منظمة بولاية فلوريدا، سبق أن طبقت هذه المنظمات برنامج بالدريج لإدارة التميز، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تحسن مستوى التميز في الأداء لدى هذه المنظمات، و قدرتها على الابتكار.

كذلك قام (Palisco, 2016)، بدراسة هدفت إلى تقييم مستوى المؤسسات الأكاديمية في كايرون بدولة الفلبين وفق نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة بناءً على معايير التميز السبعة للنموذج، وأظهرت النتائج مناسبة النموذج لتنفيذ عملية التخطيط والتطوير والتقييم في المؤسسات الأكاديمية، حيث ساهم النموذج في تحسين جودة التعليم واستدامته.

وفي دراسة (Beak, 2014)، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للبحث، وطبقت على ٢٢٠ مديراً من مديري المدارس الابتدائية بولاية كاليفورنيا، وأظهرت النتائج التزام مرتفع لدى مديري المدارس في تحقيق أداء متميزاً، وأظهرت كذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح المديرين الأكثر خبرة، إلا أنه لم تكون هناك فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

كما قام (Olson, 2009)، بدراسة هدفت الكشف عن مدى قابلية معايير نموذج بالدريج للتطبيق في مدارس التعليم الابتدائي والثانوي في ولاية مينيسوتا، والكشف عن مدى تأثير العلاقة بين

معايير النموذج، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي منهجًا للدراسة، والاستبانة أداة لها، وقد طبقت على ١٩٦ موظفًا من موظفي المدارس في ولاية مينيسوتا، وأشارت النتائج إلى قابلية تطبيق معايير نموذج بالدريج في المدارس الابتدائية والثانوية، كما أشارت إلى تأثير كبير لمعيار القيادة على بقية المعايير. وفي دراسة كولمان (Coleman, 2008)، هدفت التعرف على وجهات نظر مديري المدارس والمشرفين، حول ممارسات القيادات التعليمية في المدارس الأمريكية المتوسطة، والمنفذة لنموذج بالدريج للجودة ومعايير التميز في الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واعتماد المقابلة أداة للدراسة، وكشفت الدراسة عن وجود ثغرات في ممارسات القيادات التعليمية القائمة على معايير بالدريج للتميز في التعليم المتوسط.

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الادبيات وجدت الباحثة أن اغلب الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت غالبيتها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كدراسة أبو إرميله (٢٠٢٢)، ويونس (٢٠٢٠)، والهطالية (٢٠١٥)، وأن هذه الدراسات تناولت موضوع إدارة التميز بالدراسة والتحليل، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسات من حيث مستوى تطبيق قادة المدارس لمعايير إدارة التميز، بين المتوسط، كدراسة مقابلة (٢٠٢٠)، يونس (٢٠٢٠)، و الجميعي (٢٠١٩)، والمرتفع جدًا كدراسة عوض (٢٠٢٣)، زعرب (٢٠٢٠)، والخصاونة (٢٠١٨)، وجميع نتائجها تؤكد على وجود حرص لدى مديري المدارس لتوظيف معايير إدارة التميز، وتوصي بضرورة وجود نماذج عربية للتميز.

#### جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يتضح لنا من الدراسات السابقة، التي تنوعت من حيث المؤسسات التي استهدفتها، والمناطق الجغرافية التي تم تطبيقها عليها، أنها تناولت أهمية إدارة التميز في تجويد العمل المؤسسي، أيًا كان نوعه، سواء كان صحي، تربوي، أم ربحي، وأثره في تحقيق الأهداف بفعالية. وهذا التنوع في الدراسات ساهم في تحقيق:

- تكوين فهم عميق لموضوع الدراسة الحالية، وتحقيق تسلسل منطقي للإطار النظري.
- ساهمت في وضوح المفاهيم والمصطلحات.
- اختيار المنهجية العلمية المناسبة، لتحقيق أهداف وغايات الدراسة.
- اختيار الأداة المناسبة، وصياغة فقراتها.
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
- الاستفادة من التوصيات، والمقترحات التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تعد هذا الدراسة من أوائل الدراسات العمانية -على حد علم الباحثة- التي تناولت إدارة التميز.
- من المؤمل أن يستفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم، ومديرو المدارس، والمعلمون الأوائل، من نتائج هذه الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

سادساً: إجراءات الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وذلك بوصف منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، والإجراءات للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة من حيث الصدق والثبات، ووصف إجراءات تنفيذ الدراسة، ومتغيراتها، وطريقة تصحيح الأداة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

#### أولاً: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، لمناسبته لطبيعة الدراسة؛ كونها تسعى لمعرفة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً (المنيزل، والعنوم، ٢٠١٠)، مما يساعد في وصف طبيعة البيانات المستمدة من أفراد عينة الدراسة في ضوء بعض المتغيرات التي ستكون في الدراسة وهي الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الحلقة الثانية (٥-١٠) في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، حسب إحصائية العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣م، إذ بلغ

إجمالي عدد المعلمين والمعلمات في محافظة جنوب الشرقية ٢٤٠١ معلم ومعلمة، تبعًا لإحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة جنوب الشرقية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

### ثالثًا: عينة الدراسة الأساسية

سُحبت عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت (٣٣١) معلمًا ومعلمة وفقًا لجدول مورجان (Morgan) في حساب حجم العينة، منهم (١٧٠) معلم، و(١٦٧) معلمة، أي بنسبة (١٤%) من مجتمع الدراسة الأصلي، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٧٠	٥٠,٥%
	أنثى	١٦٧	٤٩,٥%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٣١	٩٨%
	دراسات عليا	٦	٢%
	سنوات الخدمة	٤٣	١٣%
سنوات الخدمة	(١-٥) سنة	٤٧	١٤%
	(٦-١٠) سنة	٢٤٧	٧٣%
١ سنة فأعلى	الإجمالي	٣٣٧	١٠٠%



## رابعًا: أداة الدراسة

اطّلت الباحثة على العديد من الأبحاث المتعلقة بموضوع البحث سواء الورقية أو الإلكترونية، منها على سبيل المثال دراسات كل من (الجردانية، ٢٠٢٠؛ والسيابية، ٢٠١٨؛ منصور، ٢٠١٩؛ النجار، ٢٠١٩) واستقادت الباحثة من الدراسات في إعداد أداة الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة للكشف عن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٥٣) فقرة موزعة على سبعة محاور كما يلي.

جدول (٢): محاور الاستبانة وعدد فقراتها

المحور	تعريفه	عدد فقراته
القيادة	قدرة المدير على الاشراف على الآخرين وتيسير الأداء وإصدار القرار	٨
التخطيط الإستراتيجي	قدرة المدير على استقراء المستقبل ووضع الخطط المرنة المحققة للأهداف	٦
التركيز على المستفيدين	قدرة المدير على تلبية احتياجات الطالب وولي الأمر وكسب رضاه وولاءه ودعمه	٩
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	قدرة المدير على استخدام البيانات والمعلومات للتطوير وصنع القرارات	٧
الموارد البشرية	قدرة المدير على تمكين العاملين وتطويرهم	٩
إدارة العمليات	قدرة المدير على ضمان جودة عملية التعليم والتعلم	٨
نتائج الأداء	قدرة المدير على تحقيق الأهداف وتقييم الجودة ومقارنتها بنتائج المدارس المشابهة	٦
الأداة ككل		٥٣

وبعد أن عرّضت الباحثة الاستبانة على المحكمين أصبحت تتكون من (٥٠) فقرة.

## صدق الاستبانة

تم حساب صدق استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بطريقتين وهما: طريقة الصدق الظاهري، وحساب صدق مفردات المقياس، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وذلك لحساب درجة الارتباط كل مفردة من مفردات المقياس بمفردها، مع حساب الارتباط بأبعاد مقياس مع الدرجة الكلية له.

## الصدق الظاهري

يعني: أن تقيس ما وضع لقياسه، وقد تم حساب الصدق الظاهري للاستبانة بالاستعانة بالخبراء والمختصين للتأكد من صدق استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بالصورة الأولية وعدد فقراتها (٥٣) فقرة، حيث تم عرضها على (١١) محكمًا، ملحق (٣) جميعهم من حملة الدكتوراه والماجستير، والمنتسبين لوزارة التربية والتعليم ومؤسسات التعليم العالي، حيث حكموا الاستبانة ملحق (٤)، وأبدوا رأيهم في فقرات الاستبانات من حيث الوضوح، والصياغة اللغوية ومدى انتماء الفقرات لما تقيسه، ومدى مناسبتها للبيئة العمانية، والتعديلات المقترحة، وقد تم حذف ثلاث فقرات، وتم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لغويًا لتكون دقيقة وسهلة وواضحة للمستجيب، والملحق (٢) هو الصورة النهائية للاستبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان.

ويعني صدق البناء لفقرات الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبانة بمفردها مع محورها جدول (٢)، ومعاملات ارتباط كل محور

مع الدرجة الكلية جدول (3)، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson). حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لجميع معاملات الارتباط مما يدل على وجود الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (3): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.80**	11	0.80**	21	0.83**	31	0.86**	41	0.75**
2	0.88**	12	0.85**	22	0.79**	32	0.77**	42	0.81**
3	0.78**	13	0.81**	23	0.72**	33	0.88**	43	0.78**
4	0.72**	14	0.74**	24	0.64**	34	0.81**	44	0.73**
5	0.88**	15	0.88**	25	0.84**	35	0.66**	45	0.72**
6	0.85**	16	0.87**	26	0.83**	36	0.79**	46	0.81**
7	0.73**	17	0.72**	27	0.83**	37	0.73**	47	0.73**
8	0.74**	18	0.88**	28	0.79**	38	0.74**	48	0.70**
9	0.79**	19	0.82**	29	0.76**	39	0.83**	49	0.76**
10	0.81**	20	0.84**	30	0.72**	40	0.80**	50	0.62**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (٣) أن جميع فقرات استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان تتصف بمعامل ارتباط قوي ودال إحصائياً مع محورها الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات ارتباط المقياس (0.62\*\* - 0.88\*\*)، وبناء على نتائج التحليل فإن الصورة النهائية للاستبانة تتكون من (٥٠) فقرة، وهو ما اعتمده الباحثة في هذه الدراسة.

جدول (٤): معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان مع الدرجة الكلية

م	محاور الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة*
1	القيادة	0.91**	0.01
2	التخطيط الاستراتيجي	0.90**	0.01
3	التركيز على المستفيدين	0.95**	0.01
4	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	0.93**	0.01
5	الموارد البشرية	0.94**	0.01
6	إدارة العمليات	0.93**	0.01
7	نتائج الأداء	0.93**	0.01

\*الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من جدول (٤) أن معاملات ارتباط محاور استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان مع الدرجة الكلية لها تتراوح ما بين (0.90\*\* \_ 0.95\*\*) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، إذ تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً، ومناسب لأهداف الدراسة.

**النتائج**

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل محور من محاور استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان على حدة، ثم قامت بحساب معامل ثبات الاستبانة ككل باستخدام معامل (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي كما يظهر في جدول (٥):

جدول (٥): قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

م	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا لكرونباخ
1	القيادة	8 فقرات	0.93
2	التخطيط الاستراتيجي	6 فقرات	0.93
3	التركيز على المستفيدين	9 فقرات	0.95
4	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	7 فقرات	0.92
5	الموارد البشرية	9 فقرات	0.94
6	إدارة العمليات	6 فقرات	0.91
7	نتائج الأداء	5 فقرات	0.88
	الدرجة الكلية	50 فقرة	0.98

يتضح من جدول (٥) أن معامل ألفا كرونباخ الكلي لمحاور استبانة مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان بلغ (0.98)، أما بين المحاور فقد تراوحت من (0.88- 0.95) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع ومناسبة للتطبيق.

### تصحيح الاستبانة

صُحِّحت كل فقرة من فقرات الاستبانة على المقياس الخماسي ليكرت (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطى التدرج الخماسي الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، وإستخراج الدرجة الكلية للاستبانة بتجمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب في إجابته عن فقرات المقياس الـ(٥٠) فقرة، حيث تشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى عالٍ من التطبيق لمعايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية، بينما تشير الدرجة المتدنية إلى أقل تطبيق لمعايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية.

### خامسًا: إجراءات الدراسة

بعد التحقق من صدق وثبات الأداة، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

١. الحصول على خطاب (تسهيل مهمة باحث) من المكتب الفني للدراسات

والتطوير، بوزارة التربية والتعليم.

٢. تحويل الاستبانة إلى الصيغة الإلكترونية باستخدام قوالب جوجل، لسهولة النشر،

والتحليل الإحصائي.

٣. تطبيق الاستبانة وذلك بتوزيع الرابط على عينة البحث.

٤. معالجة البيانات التي تم الحصول عليها، واستخلاص النتائج عن طريق برنامج

الحزمة الإحصائية SPSS.

## سادساً: الأساليب الإحصائية

استخدمت الباحثة لتحليل البيانات الأساليب الإحصائية الآتية:

١. معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach-Alpha) لحساب معامل ثبات الاستبانة (الاتساق

الداخلي).

٢. حساب صدق بناء فقرات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

٣. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

٤. استعمال اختبار (T-test) لتحديد دلالة الفروق لمستوى تطبيق معايير إدارة التميز

لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية تعزى لمتغيرات

الجنس.

٥. استخدام اختبار مان وتني (Mann\_WhitneyTest) لتحديد دلالة الفروق لمستوى

تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب

الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٦. استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-WallisTest) لتحديد دلالة الفروق

لمستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة

جنوب الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

ثالثاً: توصيات الدراسة

رابعاً: البحوث والدراسات المقترحة



## نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وأيضًا مناقشة للنتائج.

### أولاً: عرض ومناقشة النتائج

#### عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

الذي نص على الآتي: ما مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية؛ حيث قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد مداه عن طريق حساب (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (أعلى قيمة - أقل قيمة) =  $(5 - 1) = 4$ ، وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على أكبر القيم في المعيار أي  $(4/5 = 0,8)$ ، ثم إضافة قيمة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار وهي (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ثم على هذا النسق تم إضافة طول الفئة لتحديد كافة مستويات المقياس في التدرج الخماسي، كما هو موضح في الجدول (6) كالاتي:

جدول (٦): المعيار المعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية للسؤال الأول للدراسة

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	المستوى
1	غير موافق بشدة	1.79 - 1.00	منخفض جداً
٢	غير موافق	2.59 - 1.80	منخفض
٣	محايد	3.39 - 2.60	متوسط
٤	موافق	4.19 - 3.40	مرتفع
٥	موافق بشدة	5.00 - 4.20	مرتفع جداً

وقبل استعراض نتائج جميع فقرات الاستبانة، تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة ككل كما يتضح في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً وفقاً للمحاور

الرقم	الرتبة	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	1	القيادة	4.52	0.51	مرتفع جداً
٤	2	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	4.48	0.54	مرتفع جداً
٦	3	إدارة العمليات	4.47	0.54	مرتفع جداً
٧	4	نتائج الأداء	4.47	0.55	مرتفع جداً
٢	5	التخطيط الاستراتيجي	4.46	0.57	مرتفع جداً
٥	6	الموارد البشرية	4.40	0.60	مرتفع جداً
٣	7	التركيز على المستفيدين	4.36	0.57	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية	4.44	0.51	مرتفع جداً

يتضح من جدول (٧) أن جميع متوسطات المحاور السبعة كانت متقاربة وتتراوح بين ٤,٣٦ -

٤,٥٢ أي بمستوى ممارسة مرتفعة جداً، وقد كان ترتيب محاور الاستبانة كالاتي حيث حصل محور

"القيادة" على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، بمستوى مرتفع جداً، ثم جاء محور

"القياس والتحليل وإدارة المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط استجابة مرتفع جداً بلغ (4.48) وبمستوى مرتفع جداً، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء محور "الموارد البشرية" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4,40)، أما في المرتبة الأخيرة جاء "التركيز على المستفيدين" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.36) وبانحراف معياري بلغ (0.57).

كذلك يتضح من جدول (٧) أن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء مرتفعاً جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، حسب استجابات أفراد العينة وهذا يشير إلى وجود ممارسات حقيقية وفاعلة لإدارة التميز لدى مديري المدراس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الدويري (٢٠٠٦)، والهطالية (٢٠١٥)، وعطية (٢٠١٧)، والجردانية (٢٠٢٠)، وعوض (٢٠٢٣)، التي أكدت نتائجها إلى وجود ممارسات حقيقية لإدارة التميز، وأشارت هذه الدراسات أيضاً إلى أهمية الاستمرار في تعزيز ممارسة إدارة التميز، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى أظهرت بأن ممارسات إدارة التميز لم تصل إلى المستوى المرتفع لدى مديري المدراس لإدارة التميز، مثل دراسة عاشور (٢٠١٠)، و اليعربي (٢٠١٢)، والحارثي (٢٠١٥)، ويونس (٢٠٢٠)، مقابلة (٢٠٢٠)، ويُعزى هذا الاختلاف في النتائج إلى الخبرة والمعرفة التي امتلكها العديد من مديري المدارس والتي كانت نتاجاً للممارسات الطويلة للعمل الإداري وكذلك يعزى هذا الاختلاف إلى الدورات والبرامج التدريبية التي استهدفت مديري المدارس لتنمية مهاراتهم القيادية في السنوات الأخيرة.

وفيما يلي عرض لفقرات محاور تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية:

### أولاً: عرض ومناقشة نتائج محور القيادة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة افراد العينة عل فقرات الاستبانة، التي تعبر عن محور القيادة كما يلي:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور القيادة لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	فقرات محور القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	1	يحرص مدير المدرسة على العلاقات الإنسانية في تعامله مع الهيئة الإدارية والتدريسية وجميع العاملين في المدرسة.	4.64	0.59	مرتفع جداً
1	2	يهتم مدير المدرسة بثقافة العمل الجماعي في المدرسة.	4.60	0.60	مرتفع جداً
7	3	يتابع مدير المدرسة انتظام المعلمين وفقاً للوائح المنظمة للعمل.	4.57	0.63	مرتفع جداً
3	4	يضع مدير المدرسة منظومة لقيم العمل وأخلاقياته.	4.56	0.62	مرتفع جداً
2	5	يوفر مدير المدرسة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.	4.50	0.66	مرتفع جداً
6	6	يُطبق مدير المدرسة مهارة الاتصال الفعال مع العاملين في المدرسة.	4.49	0.67	مرتفع جداً
5	7	يعزز مدير المدرسة إنجازات المعلمين وجوانب التميز لديهم.	4.45	0.75	مرتفع جداً
4	8	يوزع مدير المدرسة الاعمال والمسؤوليات على المعلمين بناء على قدراتهم وإمكانياتهم.	4.39	0.73	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية	4.52	0.51	مرتفع جداً

يتضح من جدول (٨) أن مستوى القيادة العام لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وقد جاء محور القيادة في المرتبة الأولى ضمن أعلى المتوسطات الحسابية مقارنةً بالمحاور

الأخرى، وهو ما يشير إلى رضى أفراد العينة عن مستوى القيادة الذي يمارسه المديرين ويعزى ذلك إلى وعي المديرين بدورهم القيادي وضرورة امتلاكهم لمهارات القيادة وتطويرها فالبيئة المدرسية تتضمن الكثير من التحديات التي تستوجب وجود القيادة الواعية والمؤثرة في سير العملية التعليمية بشكل إيجابي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الخصاونة (٢٠١٨)، حيث حصل نفس المحور على أعلى ممارسة مقارنةً بالمحاور الأخرى في دراسته، وعزى ذلك لوعي مديري المدارس بأن القيادة تتطلب التفاعل مع العاملين والمستفيدين وكذلك تحرص هذه القيادة على تهيئة المناخ التنظيمي الذي يعتمد على التواصل البناء في بيئة العمل. فالقيادة الواعية هي حجر الأساس في قيادة المؤسسة إلى تحقيق أهدافها بفعالية، وهذا ما أكدته دراسة الدويري (٢٠٠٦) التي أظهرت نتائجها أن النمط القيادي له تأثير كبير في مدى تطبيق إدارة التميز في المنظمة.

أما ترتيب الفقرات في هذا المحور فقد حصلت فقرة (8) "يحرص مدير المدرسة على العلاقات الإنسانية في تعامله مع الهيئة الإدارية والتدريسية وجميع العاملين في المدرسة" على أعلى المتوسطات بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.64)، ويعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بضرورة ترسيخ العلاقات الطيبة بين العاملين لأهميتها في وضع حجر الأساس لتحقيق الأهداف بروح الفريق الواحد حيث تعم الألفة والمحبة بين جميع العاملين في المدرسة، ثم جاءت فقرة (١) "يهتم مدير المدرسة بثقافة العمل الجماعي في المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.60)، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في المدرسة التي تحرص على وجود العمل الجماعي بين العاملين، والذي بدوره

يعين العاملين على تبادل الخبرات وتقوية العلاقات ويخفف من ضغوطات العمل بسبب كثرة الأعباء في البيئة المدرسية وتنوعها. أما في المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة (5) "يعزز مدير المدرسة إنجازات المعلمين وجوانب التميز لديهم" بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.45)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية التعزيز وأثره في تنمية وتطوير العاملين ورفع مستوى الإنتاجية لديهم، وأخيراً جاءت فقرة (4) "يوزع مدير المدرسة الاعمال والمسؤوليات على المعلمين بناء على قدراتهم وإمكانياتهم" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.39)، ورغم أن المتوسط يعتبر مرتفع، إلا أن اهتمام مديري المدارس به أقل مقارنةً بالمعايير من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### ثانياً: عرض ومناقشة نتائج محور التخطيط الاستراتيجي

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة افراد

العينة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن محور التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور التخطيط الاستراتيجي لدى مديري

مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	فقرات محور التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة وما تم إنجازه باستمرار .	4.54	0.65	مرتفع جداً
1	2	يضع مدير المدرسة رؤية ورسالة المدرسة بمشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة.	4.48	0.65	مرتفع جداً
5	3	يراعي مدير المدرسة أولويات التطوير ونقاط القوة والفرص والتحديات عند إعداد خطة المدرسة.	4.48	0.70	مرتفع جداً
2	4	يُحدِّث مدير المدرسة رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لنتائج تقييم الأداء .	4.46	0.64	مرتفع جداً
4	5	يعد مدير المدرسة خطة إجرائية فصلية/سنوية للمدرسة في ضوء الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية.	4.46	0.68	مرتفع جداً
3	6	يحرص مدير المدرسة على نشر رؤية ورسالة المدرسة بأساليب متعددة.	4.39	0.74	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية	4.46	0.57	مرتفع جداً

يتضح من جدول (٩) أن مستوى التخطيط الاستراتيجي العام لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وقد جاء في المرتبة الخامسة بين محاور الاستبانة. وقد يعزى ذلك لاهتمام مديري المدارس بعملية التخطيط والتي هي حجر الأساس في الإدارة لما لها من أثر في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمالية بشكل فاعل مما يسهم في تجويد العملية التعليمية، وقد جاء المحور بمستوى ممارسة عالية، وهذه النتيجة قد اختلفت عن دراسة أمبوسعيدي (٢٠١٢) حيث أشارت إلى وجود ضعف في ممارسات التخطيط الاستراتيجي

لدى مديري المدارس وقد عزت ذلك إلى قلة إشراك العاملين في صياغة أهداف الخطط الاستراتيجية.

وقد حصلت فقرة (6) "يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة وما تم إنجازه باستمرار" على أعلى المتوسطات الحسابية بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.54)، بدرجة ممارسة مرتفع جداً، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على متابعة مؤشرات الأداء و مستوى الإنجاز أولاً بأول تلافياً للمعوقات وتجنباً للأخطاء، ثم جاءت فقرة (1) "يضع مدير المدرسة رؤية ورسالة المدرسة بمشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة" في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.48)، ويشير ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية الرؤية والرسالة المنبثقة من الشراكة مع العاملين والمجتمع المحلي مما يسهم في تحقيقها بسبب القناعة والقبول لدى العاملين بها، أما في المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة (4) "يعد مدير المدرسة خطة إجرائية فصلية/سنوية للمدرسة في ضوء الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.46)، ويشير ذلك إلى درجة ممارسة عالية تعزى لمهارة التخطيط التي اكتسبها المدير من المشرفين والاكاديميين الذين يتابعون الخطط المدرسية ومن الدورات والمشاغل التي أسهمت في نموهم وتطورهم في وضع الخطط الاستراتيجية، وأخيراً جاءت فقرة (3) "يوزع مدير المدرسة الاعمال والمسؤوليات على المعلمين بناء على قدراتهم وإمكانياتهم" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.39)، ورغم أن هذا المعيار حصل على أقل متوسط حسابي مقارنةً، بالمعايير الأخرى، إلا أنه بمستوى مرتفع جداً وفي ذلك دلالة على اهتمام مديري المدارس به.



### ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج محور التركيز على المستفيدين

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة افراد

العينة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن محور التركيز على المستفيدين كما يلي:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لمستوى فقرات محور التركيز على المستفيدين لدى

مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	فقرات محور التركيز على المستفيدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يعمل مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية وفعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.	4.47	0.67	مرتفع جداً
2	2	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المجتمع وتطلعاته من المدرسة.	4.44	0.66	مرتفع جداً
1	3	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور والطلبة لمتابعة مستوى رضاهم عن تحصيل الطلاب.	4.42	0.72	مرتفع جداً
4	4	يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من المقترحات التي يقدمها أولياء الأمور.	4.39	0.68	مرتفع جداً
3	5	يشرف مدير المدرسة على تفعيل برامج التوجيه المهني لإعداد الطلبة للحياة الجامعية والمهنية.	4.35	0.74	مرتفع جداً
8	6	يتابع مدير المدرسة مشكلات ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.34	0.76	مرتفع جداً
9	7	يشكل مدير المدرسة فرق عمل لاكتشاف الموهوبين ودعمهم.	4.34	0.78	مرتفع جداً
6	8	يحرص مدير المدرسة على التعاون مع المدارس الأخرى بهدف رفع المستوى التحصيلي للطلبة.	4.29	0.74	مرتفع جداً
5	9	يُشرك مدير المدرسة الطلاب وأولياء الأمور في التخطيط للبرامج والأنشطة في المدرسة.	4.23	0.82	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية	4.36	0.57	مرتفع جداً

يتضح من جدول (١٠) أن مستوى التركيز على المستفيدين العام لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.36)، ورغم أنه مستوى ممارسة عالي، إلا أن ترتيبه جاء في الأخير بالنسبة لمحاور الاستبانة، وقد يعزى ذلك إلى التنوع في شريحة المستفيدين من حيث الاعمار والخلفية الثقافية والمستوى التعليمي فهي تتضمن الطلبة واولياء امورهم والعاملين ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة وغيرهم. فبالرغم من حرص المدير على تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي والعاملين إلا أن هذا الاهتمام يحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق طموحات الطرفين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجردانية (٢٠٢٠)، ولعل ذلك يعزى إلى وجود غموض في آلية التواصل الفعالة بين المدرسة ومختلف فئات المستفيدين بالشكل الذي يلبي تطلعاتهم.

وبتحليل فقرات المحور حصلت فقرة (7) "يعمل مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية وفعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة" على أعلى المتوسطات بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.47)، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المجتمع العماني الحريص على التعاون البناء والمثمر من اجل الطلبة خصوصا المؤسسات الصغيرة التي تدعم العمل المدرسي كونها من نفس البيئة، فنجد مديري المدارس حريصون على كسب ثقتها ودعمها من خلال إشراكها في الأنشطة المدرسية المختلفة خصوصا تلك المتعلقة بمجالس أولياء الأمور مما يحقق المنفعة المتبادلة، ثم جاءت فقرة (2) "يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المجتمع وتطلعاته من المدرسة" في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع جداً بلغ

(4.44)، وقد يشير ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية كسب رضى المجتمع من خلال تحقيق بعض التطلعات وتلبية الاحتياجات التي تكون ضمن الغايات المشتركة للعمل المدرسي والمجتمع المحلي كبرامج رواد الاعمال التي تحقق عائد مادي للمدرسة وتدريب مهني للطلبة وتحقق اهداف تسويقية للمؤسسات، أما في المرتبة قبل الاخيرة جاءت فقرة (6) "يحرص مدير المدرسة على التعاون مع المدارس الأخرى بهدف رفع المستوى التحصيلي للطلبة" بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.29)، وقد حقق هذا البند مستوى ممارسة عالي، إلا أنه في مرتبة متأخرة من وجهة نظر عينة البحث، وقد يعزى ذلك أن العمل المدرسي كبير ومنوع فلا تستطيع المدارس تبادل الخبرات إلا في أطر ضيقة ووفق لقاءات رسمية لأن مجال التحصيل الدراسي يحتوي على بيانات سرية، لا يمكن البوح بها أو تبادلها مع من هم خارج نطاق الصلاحيات الرسمية، وأخيراً جاءت فقرة (5) "يُشرك مدير المدرسة الطلاب وأولياء الأمور في التخطيط للبرامج والأنشطة في المدرسة" بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.23)، وتعزو الباحثة ذلك لوعي مديري المدارس بخصوصية العمل المدرسي التي تجعل من الصعب على من هم خارجه التعاطي معه وفهم حيثياته بسبب التنوع الفكري والعمرى في البيئة المدرسية، وكذلك شعور مديري المدارس بعدم تمكن الطلبة من التخطيط لمثل هذه البرامج لقلّة خبرتهم وصغر سنهم إلا أنه من الجيد إسناد بعض المهام التخطيطية لتعويدهم على القيادة لاسيما وأن التخطيط هو أهم عنصر من عناصر القيادة.

#### رابعًا: عرض ومناقشة نتائج محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة افراد

العينة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة كما يلي:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور القياس والتحليل وإدارة

المعرفة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازليًا

الرقم	الرتبة	فقرات محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في التدريس.	4.59	0.59	مرتفع جداً
2	2	يحرص مدير المدرسة على متابعة تحليل نتائج الطلبة لتعزيز التحصيل الدراسي.	4.58	0.61	مرتفع جداً
3	3	يضع مدير المدرسة خططاً تطويرية لتحسين أداء الطلبة بناء على تحليل النتائج.	4.50	0.63	مرتفع جداً
6	4	يعمل مدير المدرسة على تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في نقل الرؤى والمعرفة والقيم.	4.50	0.72	مرتفع جداً
5	5	يعدل مدير المدرسة في الخطط التشغيلية للمدرسة ويتخذ القرارات المناسبة بناءً على تحليل النتائج.	4.48	0.66	مرتفع جداً
7	6	يستفيد مدير المدرسة من استطلاع آراء الطلاب عن الخدمات المقدمة في المدرسة بهدف التحسين والتطوير.	4.38	0.71	مرتفع جداً
1	7	تتوفر لدى مدير المدرسة قاعدة بيانات شاملة ومحدثة يسهل الوصول إليها.	4.33	0.76	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية	4.48	0.54	مرتفع جداً

يتضح من جدول (١١) أن مستوى القياس والتحليل وإدارة المعرفة العام لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الثانية حسب متوسط استجابة عينة البحث حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس ، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية عملية القياس والتحليل وما ينتج عنها من وفرة للمعلومات والبيانات المعينة على اتخاذ القرارات المناسبة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الجردانية (٢٠٢٠) حيث جاء نفس المحور في المرتبة الأولى بالنسبة لمعايير إدارة التميز وجاءت الممارسة بمستوى مرتفع أيضاً، وقد عزت ذلك إلى توظيف التكنولوجيا في تيسير عملية التعليم والتعلم لاسيما وأن الوزارة عززت هذا التوجه من خلال البوابة التعليمية، واختلفت الدراسة مع دراسة عوض (٢٠٢٣) فقد جاء نفس المحور في المرتبة قبل الأخيرة، والذي فسره الباحث بأن المدارس لا تستخدم آليات توظيف المعرفة ومعايير قياس وتقييم الأداء المدرسي بالصورة الكافية لإحداث التميز المأمول.

أما بالنسبة لفقرات محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة فقد حصلت فقرة (4) "يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في التدريس" على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.59)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية التكنولوجيا في سرعة ودقة تنفيذ المهام الإدارية ودورها في رفع دافعية الطلبة للتعلم، ثم جاءت فقرة (2) "يحرص مدير المدرسة على متابعة تحليل

نتائج الطلبة لتعزيز التحصيل الدراسي" في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.58)، ويشير ذلك إلى إيمان مديري المدارس بدورهم الجوهرى في تعزيز تحصيل الطلبة من خلال الإشراف على تقويم تعلم الطلبة وتحليل نتائجهم، أما في المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة (7) "يستفيد مدير المدرسة من استطلاع آراء الطلاب عن الخدمات المقدمة في المدرسة بهدف التحسين والتطوير" بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.38)، وترى الباحثة أن هذا مستوى ممارسة جيد، ومما ساعد في تحقيق هذا التحسين والتطوير وجود برنامج تطوير الأداء المدرسي الذي يتضمن استمارات آراء المعلمين و الطلبة وأولياء الأمور في البيئة المدرسية، وأخيراً جاءت فقرة (1) "تتوفر لدى مدير المدرسة قاعدة بيانات شاملة ومحدّثة يسهل الوصول إليها" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.33)، وتعزو الباحثة هذا الترتيب المتدني للفقرة من وجهة نظر العينة \_ وإن كان مستوى الممارسة عالٍ مقارنة ببقية الفقرات \_ لعدم معرفتهم بوجود قاعدة بيانات تراكمية للعاملين والطلبة وأولياء الأمور، يُعدها ويشرف عليها إحصائي قواعد البيانات.

#### خامساً: عرض ومناقشة محور الموارد البشرية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة افراد

العينة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن محور الموارد البشرية كما يلي:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور الموارد البشرية لدى مديري

مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	فقرات محور الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	يشجع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية ويدعمها.	4.55	0.61	مرتفع جداً
3	2	يهتم مدير المدرسة بصحة العاملين ويوفر لهم ظروف عمل جيدة.	4.46	0.70	مرتفع جداً
1	3	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين.	4.46	0.74	مرتفع جداً
9	4	يعزز مدير المدرسة التنمية المهنية الذاتية لدى العاملين.	4.42	0.70	مرتفع جداً
7	5	يقدم مدير المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين تقديراً لجهودهم.	4.41	0.79	مرتفع جداً
4	6	يحرص مدير المدرسة على التنمية المهنية للعاملين بناء على احتياجاتهم وامكاناتهم.	4.40	0.70	مرتفع جداً
5	7	يقيم مدير المدرسة أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية وعدالة.	4.40	0.79	مرتفع جداً
2	8	يوفر مدير المدرسة الأجهزة والبرمجيات المعينة على تحقيق التميز للعاملين في المدرسة.	4.36	0.73	مرتفع جداً
8	9	يستعين مدير المدرسة بخبراء ومتخصصين لتدريب العاملين بالمدرسة.	4.17	0.85	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.47	0.54	مرتفع جداً

يتضح من جدول (١٢) أن مستوى الموارد البشرية العام لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وبالرغم من أن المحور جاء بمستوى ممارسة مرتفع، إلا أنه كان في المرتبة قبل الأخيرة بالنسبة لمتوسطات استجابة العينة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عوض (٢٠٢٣)، والجردانية (٢٠٢٠)، حيث حصل نفس المحور في الدراستين على مرتبة متأخرة بالنسبة لمحاور الاستبانة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس بدور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المدرسة بطريقة فعالة من خلال معرفة شخصياتهم ونقاط القوة والضعف

لديهم والعمل على تمميتهم مهنيًا بشكل مستمر، إلا أن هذه الجهود المبذولة غير كافية فعلى مديري المدارس تحفيز العاملين وتقديرهم وتعزيز قدراتهم من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية، و حصلت فقرة (6) "يشجع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية ويدعمها" على أعلى المتوسطات بمستوى ممارسة مرتفع جداً بلغ (4.55)، ويشير ذلك إلى ثقة مديري المدارس بإمكانات وقدرات العاملين وبقدرتهم على تحقيق إنجازات إبداعية في مجال العمل، ثم جاءت فقرة (3) "يهتم مدير المدرسة بصحة العاملين ويوفر لهم ظروف عمل جيدة" في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع جداً بلغ (4.46)، وتعزو الباحثة ذلك لحرص مديري المدارس على أن يقدم ما يستطيعه للعاملين من راحة نفسية وبيئة عمل صحية وأمنة تحقق بعض الرفاهية في ضوء الإمكانيات المتاحة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجبوري (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أثر جوائز الجودة في إدامة التميز من خلال تطوير القدرات الإدارية والفنية في مجالات أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية. وجاءت فقرة (2) "يوفر مدير المدرسة الأجهزة والبرمجيات المعينة على تحقيق التميز للعاملين في المدرسة" بمستوى ممارسة مرتفع جداً بلغ (4.36)، في المرتبة قبل الأخيرة من وجهة نظر العينة مقارنة بفقرات المحور لشعورهم بأن مديري المدارس لا يولون هذا الأمر عنايتهم بشكلٍ كافٍ. وتعزو الباحثة ذلك بحكم خبرتها بالميدان التربوي إلى صعوبة توفير هذه الأجهزة للعاملين لعدم كفاية المخصصات المالية للمدارس، وكذلك ندرة المؤسسات التي تدعم جهود المدارس بتوفير أجهزة وبرمجيات، أو كثرة الضغط على هذه المؤسسات، وهذا ما بينته دراسة الشهري (٢٠١٤) ودراسة البدراني (٢٠١١) أن من أبرز المعوقات في تطبيق الجودة ضعف التمويل وقلة الموارد،



وأخيراً جاءت فقرة (8) "يستعين مدير المدرسة بخبراء ومتخصصين لتدريب العاملين بالمدرسة" بمستوى ممارسة مرتفع بلغ (4.17)، تعزو الباحثة ذلك إلى الكلفة الباهظة التي ستتكبدها إدارة المدرسة في حالة توفير متخصصين وخبراء، وايضاً كون الوزارة تحرص بين الفينة والأخرى على توفير دورات تدريبية يُشرف عليها من قبل بيوت خبرة عالمية تستهدف بعض العاملين من كل مدارس المحافظة.

### سادساً: محور إدارة العمليات

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة

افراد العينة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن محور إدارة العمليات كما يلي:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور إدارة العمليات لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً

الرقم الرتبة	فقرات محور إدارة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	4.56	0.61	مرتفع جداً
6	2	4.50	0.63	مرتفع جداً
5	3	4.47	0.63	مرتفع جداً
4	4	4.47	0.64	مرتفع جداً
1	5	4.44	0.69	مرتفع جداً
3	6	4.38	0.71	مرتفع جداً
	الدرجة الكلية	4.47	0.54	مرتفع جداً

يتضح من جدول (١٣) أن مستوى إدارة العمليات العام لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وهي تمثل مستوى ممارسة عالٍ جداً لدى مديري المدارس، وقد جاء محور إدارة العمليات في المرتبة الثالثة بالنسبة لمحاور الاستبانة، وتعزو الباحثة ذلك إلى تمكن مديري المدارس من تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين، وحرصهم على تنظيم العمليات الإدارية والإجراءات التنفيذية وفق التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم وفق اللوائح الرسمية المنظمة للعمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخصاونة (٢٠١٨) ودراسة يونس (٢٠١٦) وجميعها أظهرت ممارسة مرتفعة لنفس المحور من قبل مديري المدارس، واتفقت كذلك مع دراسة عوض (٢٠٢٣) والجرذانية (٢٠٢٠) حيث حصل محور إدارة العمليات على مرتبة متقدمة بالنسبة لمحاور الاستبانة.

وبتحليل فقرات المحور حصلت فقرة (2) "يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنوع في طرق التدريس مراعاةً للفروق الفردية بين الطلبة" على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.56)، ويشير ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية التنوع في طرق التدريس وأثرها في مراعاة الفروق الفردية ما يحقق نتائج تحصيل دراسي عالية، مهارات معرفية متنوعة. ثم جاء فقرة (6) "يطور مدير المدرسة البرامج والأنشطة المدرسية لضمان التميز المستمر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.50)، وهذه النتيجة تعكس وعي مديري المدارس بأهمية تطوير الأنشطة المدرسية بما يتواءم مع مهارات تعلم القرن الواحد والعشرين وما يتطلبه سوق العمل وريادة الأعمال،

فالهدف من المدارس هو إعداد الطلبة ليكونوا فاعلين ومؤثرين في المجتمع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجردانية (٢٠٢٠)، التي عزت ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية مواكبة متطلبات العصر، الذي يتسم بالتجدد المستمر في المعرفة وأساليبها، أما في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة (3) "يتبنى مدير المدرسة سياسة الرقابة الذاتية للحد من أعمال الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.38)، وتعزو الباحثة ذلك بأنه بالرغم من حرص مديري المدارس على غرس قيم الثقة والإخلاص في العمل لدى العاملين، إلا أنه لا بد من المتابعة والرقابة عن بعد مع اتخاذ الإجراءات المنظمة للعمل والمحاسبية، وهي إجراءات واضحة وضعتها وزارة التربية والتعليم وفق ضوابط محددة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الخصاونة (٢٠١٨)، ويونس (٢٠١٦)، والدجني (٢٠١٣) وجميعها أظهرت درجة تطبيق عالية في الممارسات الإدارية لمديري المدارس.

#### سابعاً: عرض ومناقشة محور نتائج الأداء

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة افراد

العينة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن محور نتائج الاداء كما يلي:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى فقرات محور نتائج الأداء لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	فقرات محور نتائج الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	1	يحرص مدير المدرسة على إحراز مراكز متقدمة في المسابقات المحلية.	4.59	0.59	مرتفع جداً
2	2	توجد معايير ثابتة لتقييم أداء الطلبة التحصيلي.	4.48	0.64	مرتفع جداً
1	3	يحرص مدير المدرسة على استخدام الموارد المادية المتاحة بما يحقق الأهداف.	4.46	0.67	مرتفع جداً
3	4	يقيم مدير المدرسة الأداء وفقاً لمؤشرات واضحة لمتابعة جودة خدمات المدرسة.	4.43	0.66	مرتفع جداً
4	5	يحرص مدير المدرسة على التقييم الذاتي للتحقق من جودة المخرجات.	4.39	0.70	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية	4.47	0.54	مرتفع جداً

يتضح من جدول (١٤) أن مستوى نتائج الأداء العام لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية جاء بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وهي مستوى ممارسة مرتفعة، وقد جاء محور نتائج الأداء بالمرتبة الرابعة من محاور الاستبانة وفق متوسطات أداء عينة البحث، وتعزو الباحثة ذلك إلى تطبيق برنامج تطوير الأداء المدرسي في المدراس الحكومية، مما ساهم بشكل كبير في متابعة عمليتي التعليم والتعلم، وتقديم التغذية الراجعة باستمرار، ومعرفة نقاط القوة وألويات التطوير بوضوح مما يساهم في وضع الخطط المناسبة للتقويم المستمر في الأداء المدرسي وتحسينه. وحصلت فقرة (5) "يحرص مدير المدرسة على إحراز مراكز متقدمة في المسابقات المحلية" على أعلى المتوسطات بمستوى ممارسة مرتفع جداً بلغ (4.59)، وتعزو الباحثة ذلك لأثر هذه المسابقات في بث روح المنافسة والتجديد في البيئة

المدرسة، وتحسن من سمعة المدرسة لدى المجتمع المحلي، مما يعزز ثقة أفراد المجتمع في المدرسة ويسهم في دعم جهودها في التحسين والتطوير مادياً ومعنوياً، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عوض (٢٠٢٣)، التي عزت حصول نفس المحور بالمرتبة الأولى بالنسبة لمحاور الاستبانة إلى وعي مديري المدارس والعاملين بأهمية توافق توجهات المدرسة مع قيم واحتياجات المجتمع، ثم جاء فقرة (2) "توجد معايير ثابتة لتقييم أداء الطلبة التحصيلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.48)، ويشير ذلك إلى تطبيق مديري المدارس والمعلمين وثائق التقويم المستمر المعتمدة من وزارة التربية والتعليم، وأيضاً حرص الوزارة على تدريب المعلمين على المستجدات في وثائق التقويم وآلية متابعة تعلم الطلبة وتقويمهم بصورة صحيحة من خلال المشاغل وبرامج التنمية المهنية واعتماد المعلم الأول في كل تخصص كمشرف مقيم، أما في المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة (3) "يقيم مدير المدرسة الأداء وفقاً لمؤشرات واضحة لمتابعة جودة خدمات المدرسة" بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.43)، ويشير ذلك إلى أنه بالرغم من حرص مديري المدارس من متابعة جودة الأداء يظهر ذلك من خلال متوسط الأداء الذي أظهرته عينة البحث\_ إلا أنه لا بد من تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بطريقة صحيحة والاستفادة من مؤشراتته في تقديم الخدمات المدرسية بجودة عالية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الجردانية (٢٠٢٠)، وعطية (٢٠١٧)، حيث أظهرت درجة ممارسة كبيرة لمحور نتائج الأداء، وأثر المؤشرات الواضحة في الوصول لنتائج متميزة، وجاءت فقرة (4) "يحرص مدير المدرسة على التقييم الذاتي للتحقق من جودة المخرجات" في المرتبة الأخيرة على الرغم من حصولها على مستوى مرتفع جداً بلغ

(4.39)، وقد يشير ذلك على عدم إدراك مديري المدارس أهمية التقييم الذاتي في تحقيق نتائج أداء عالية من وجهة نظر عينة البحث، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مطر (٢٠١٧)، إلا أنها عزت هذه النتيجة لوجود سياسات وإجراءات تقوم بها الإدارة لا يعرفها العاملون لخصوصيتها. وكذلك أكدت دراسة (Sommerville, 2007)، على أهمية تطبيق التقييم الذاتي في تطبيق معايير إدارة.

### ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

الذي نص على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بمناقشة نتيجة كل متغير على حدة، كما يلي.

#### ١. متغير الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، على النحو الآتي:

جدول (١٥): اختبار (t-test) لأثر متغير الجنس حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين

المحاور	الجنس	العدد ن=٣٣٧	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
القيادة	ذكور	١٧٠	4.60	0.51	2.89	0.00
	إناث	١٦٧	4.44	0.51		
التخطيط الاستراتيجي	ذكور	١٧٠	4.48	0.61	0.42	0.67
	إناث	١٦٧	4.45	0.52		
التركيز على المستفيدين	ذكور	١٧٠	4.43	0.54	2.34	0.02
	إناث	١٦٧	4.29	0.59		
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	ذكور	١٧٠	4.54	0.54	2.10	0.03
	إناث	١٦٧	4.41	0.54		
الموارد البشرية	ذكور	١٧٠	4.46	0.61	1.79	0.07
	إناث	١٦٧	4.34	0.60		
إدارة العمليات	ذكور	١٧٠	4.53	0.54	2.04	0.04
	إناث	١٦٧	4.41	0.54		
نتائج الأداء	ذكور	١٧٠	4.52	0.57	1.95	0.05
	إناث	١٦٧	4.41	0.52		
المجموع الكلي	ذكور	١٧٠	4.50	0.52	2.16	0.03
	إناث	١٦٧	4.38	0.50		

يلاحظ من جدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة في تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس

الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغير الجنس و لصالح الذكور، وتعزو الباحثة هذا لاختلاف المشكلات التي تواجه

المديرات مقارنة بالمديرين مثل إجازات الامومة والظروف الطارئة التي يتعرض لها

الكادر النسائي، قد تكون سببا لانشغال المديرات عن التحسين والتطوير من مهارتهن بما

يتناسب مع معايير إدارة التميز. وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة الشوا (٢٠١٦) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في محوري القيادة والعمليات الإدارية، واختلفت مع دراسة الجردانية (٢٠٢٠)، ويونس (٢٠١٦) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وعزوا ذلك لتركيز الإناث على التفاصيل الدقيقة في العمل والحرص الشديد في إتقان المهام الموكلة إليهن، واختلفت كذلك مع دراسة عوض (٢٠٢٣)، ودراسة أبو سعدي (٢٠٢٢)، ودراسة الزعبي (٢٠١٩) حيث جميعها أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

## ٢. متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار مان وتني، لأن العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي بناءً على نتائج اختبار كلمنجرروف واختبار شابيرو؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على النحو الآتي:



جدول (١٦): اختبار (Mann\_Whitney Test) لأثر متغير المؤهل العلمي حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين

المحاور	المؤهل العلمي	العدد ن=٣٣٧	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان وتتي U	مستوى الدلالة
القيادة	بكالوريوس	٣٣١	4.52	0.51	169.83	56213	719	0.236
	دراسات عليا	٦	4.27	0.61	123.33	740		
التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	٣٣١	4.47	0.56	170.25	56351	580	0.074
	دراسات عليا	٦	4.97	0.87	100.25	601		
التركيز على المستفيدين	بكالوريوس	٣٣١	4.37	0.57	170.36	56388	543	0.055
	دراسات عليا	٦	4.94	0.43	94.08	564		
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	بكالوريوس	٣٣١	4.48	0.54	170.14	56317	614	0.101
	دراسات عليا	٦	4.11	0.63	105.92	635		
الموارد البشرية	بكالوريوس	٣٣١	4.41	0.60	170.43	56413	519	0.042
	دراسات عليا	٦	4.94	0.61	90.00	540		
إدارة العمليات	بكالوريوس	٣٣١	4.48	0.54	170.50	56437	495	0.030
	دراسات عليا	٦	4.97	0.60	86.00	516		
نتائج الأداء	بكالوريوس	٣٣١	4.47	0.54	169.71	56174	758	0.303
	دراسات عليا	٦	4.16	0.66	129.83	779		
المجموع الكلي	بكالوريوس	٣٣١	4.45	0.51	170.24	56350	582	0.082
	دراسات عليا	٦	4.05	0.58	100.50	603		

يلاحظ من جدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha=0.05)$  في تقديرات عينة الدراسة في تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس

الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا محورين "الموارد البشرية"، "إدارة العمليات" أظهرت فروق

دالة إحصائية، وتعزو الباحثة ذلك لكون جميع العاملين في المدرسة أيا كان مؤهلهم

العلمي حريصون على تطبيق معايير إدارة التميز لما له من أثر في تحسين النتائج،

وتسهيل العمل المدرسي، والمديرين بدورهم يتعاملون مع العاملين بأساليب إدارية وفق معايير ثابتة بغض النظر عن مؤهلاتهم، أما بالنسبة لمحوري الموارد البشرية وإدارة العمليات فأظهرت النتيجة فروق دالة إحصائية لصالح البكالوريوس، وقد يكون ذلك لأن أغلب عناصر العينة من حملة البكالوريوس، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عوض (٢٠٢٣)، وأبو سعدي (٢٠٢٢)، و الجردانية (٢٠٢٠)، و الزعبي (٢٠١٩)، والهطالية (٢٠١٥)، وجميعها أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ماعدا دراسة يونس (٢٠١٦) أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس وعزى ذلك إلى أن الشريحة الأكبر من العينة هي من حملة البكالوريوس.

### ٣. متغير سنوات الخدمة:

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لسنوات الخدمة، كما موضح في جدول (١٦):

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير سنوات الخدمة في مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين

معايير الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد ن = 337	سنوات الخدمة	محاور الاستبانة
٠,٥٢	4.51	43	سنة (1- 5)	القيادة
٠,٤٨	4.54	47	سنة (6- 10)	
٠,٥٢	4.52	247	11 سنة فأعلى	
٠,٥٢	4.49	43	سنة (1- 5)	التخطيط الاستراتيجي
٠,٥٥	4.50	47	سنة (6- 10)	
٠,٥٨	4.45	247	11 سنة فأعلى	
٠,٥٣	4.44	43	سنة (1- 5)	التركيز على المستفيدين
٠,٥١	4.38	47	سنة (6- 10)	
٠,٥٩	4.34	247	11 سنة فأعلى	
٠,٥٣	4.50	43	سنة (1- 5)	القياس والتحليل وإدارة المعرفة
٠,٤٨	4.55	47	سنة (6- 10)	
٠,٥٦	4.46	247	11 سنة فأعلى	
٠,٦٨	4.37	43	سنة (1- 5)	الموارد البشرية
٠,٥٤	4.44	47	سنة (6- 10)	
٠,٦٠	4.39	247	11 سنة فأعلى	
٠,٥٦	4.45	43	سنة (1- 5)	إدارة العمليات
٠,٤٧	4.50	47	سنة (6- 10)	
٠,٥٥	4.46	247	11 سنة فأعلى	
٠,٥٢	4.52	43	سنة (1- 5)	نتائج الأداء
٠,٤٨	4.51	47	سنة (6- 10)	
٠,٥٦	4.45	247	11 سنة فأعلى	
٠,٥٢	4.46	43	سنة (1- 5)	الدرجة الكلية
٠,٤٤	4.48	47	سنة (6- 10)	
٠,٥٢	4.43	247	11 سنة فأعلى	

يُبين جدول (١٧) تبياناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة

الدراسة في مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس

محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لسنوات الخدمة، وللتأكد من دلالة الفروق

الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، وبما أن العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، لتحديد دلالة الفروق لمستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجدول (١٨) يوضح ذلك.

جدول (١٨): تحليل كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لأثر متغير سنوات الخدمة في مستوى تطبيق معايير

إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كروسكال (H)	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخدمة	محاور الاستبانة
0.997	2	0.007	167.91	43	سنة (1- 5)	القيادة
			169.38	47	سنة (6- 10)	
			169.12	247	11 سنة فأعلى	
0.883	2	0.250	171.90	43	سنة (1- 5)	التخطيط الاستراتيجي
			174.33	47	سنة (6- 10)	
			167.48	247	11 سنة فأعلى	
0.651	2	0.858	181.47	43	سنة (1- 5)	التركيز على المستفيدين
			169.61	47	سنة (6- 10)	
			166.71	247	11 سنة فأعلى	
0.701	2	0.711	172.63	43	سنة (1- 5)	القياس والتحليل وإدارة المعرفة
			178.64	47	سنة (6- 10)	
			166.53	247	11 سنة فأعلى	
0.873	2	0.272	171.16	43	سنة (1- 5)	الموارد البشرية
			175.09	47	سنة (6- 10)	
			167.47	247	11 سنة فأعلى	
0.943	2	0.117	164.44	43	سنة (1- 5)	إدارة العمليات
			170.21	47	سنة (6- 10)	
			169.56	247	11 سنة فأعلى	
0.772	2	0.518	175.37	43	سنة (1- 5)	نتائج الأداء
			174.86	47	سنة (6- 10)	
			166.78	247	11 سنة فأعلى	
0.887	2	0.240	174.09	43	سنة (1- 5)	الدرجة الكلية
			172.46	47	سنة (6- 10)	
			167.46	247	11 سنة فأعلى	

يلاحظ من جدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومديراتها في مدارس محافظة جنوب الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لسنوات الخدمة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع العاملين في المدرسة هم موظفو وزارة التربية والتعليم وقد خضعوا لنفس الدورات التدريبية في بداية مسيرتهم الوظيفية وأثناء ممارستهم لها، ومع كل مستجدات في الميدان التربوي تعمل الوزارة على مواكبة هذه التغييرات بتدريب العاملين بما يمكنهم من أداء وظائفهم على أكمل وجه. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من أبو سعدي (٢٠٢٢)، والصعدي (٢٠١٩)، والزعبي (٢٠١٩)، والشوا (٢٠١٦)، وعوض (٢٠٢٣)، وقد عزت الأخيرة نتائجها إلى أن جميع العاملين على اختلاف سنوات خدمتهم إلا أنهم يخضعون لنفس الظروف، من قرارات وإجراءات إدارية، وشروط العمل المطبقة عليهم، مما جعل تقديراتهم لواقع تطبيق معايير إدارة التميز متقاربة.

## ثالثاً: توصيات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والإطار النظري والدراسات السابقة، خرجت الدراسة بتوصيات قد تساعد في تعميق مفهوم إدارة التميز وتعزيز ممارسته من قبل مديري المدارس والعاملون في الحقل التربوي وفقاً لنماذج التميز العالمية:

١. تبني نموذج وطني لإدارة التميز وفق معايير تتناسب مع الهوية العمانية.
٢. تشكيل فرق عمل لنشر ثقافة إدارة التميز ودعم الممارسات والمبادرات التي تعزز إدارة التميز في المدارس.
٣. أن تتضمن برامج المعلمون والمساعدون والمديرين الجدد أوراق عمل تعريفية بنماذج عالمية لإدارة التميز ومعاييرها، وآلية الاستفادة منها في بيئة العمل.

## رابعاً: البحوث والدراسات المقترحة

من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تقترح الدراسة بعضاً من الدراسات التي يمكن للباحثين تناولها بالدراسة:

١. درجة توظيف معايير التميز لدى مديري المدارس في سلطنة عمان وفق النماذج العربية للتميز.
٢. أثر إدارة التميز لدى معلمو مدارس الحلقة الثانية في تعزيز التنمية المهنية والرضى الوظيفي والتقييم الذاتي.
٣. مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري محافظات السلطنة الأخرى.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الأشرم، نجاح (٢٠١٦). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو إرميله، أمانة رفيق شفيق (٢٠٢٢). درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- أبو سعدي، عيسى (٢٠٢٢). واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس. فلسطين.
- أبو عودة، محمود (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أحاندو، سيسي (٢٠١٨). معايير تعيين المعلمين الجدد لمهنة التعليم في ضوء التوصيات الحديثة من وجهة نظر خبراء التربية. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، ٣(١)، ١٦٣-١٣٧.
- أبو سعدي، منى بنت محمد بن سلام (٢٠١٢). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان [رسالة ماجستير]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.
- البدراني، ذعار بن غضبان ذعار (٢٠١١). معوقات الابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها [رسالة ماجستير]. كلية التربية. جامعة أم القرى السعودية.
- بركة، احمد (٢٠٢٠). معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- بن عبود، علي احمد ثاني (٢٠٠٩). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي ورقة عملية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.



جابر، علاء (٢٠١٥). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

الجبوري، ميسر إبراهيم (٢٠٠٩). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية. من بحوث مؤتمر إدارة منظمات الاعمال: التحديات العالمية المعاصرة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة العلوم التطبيقية. عمان.

جاد الرب، سيد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. دار الكتب المصرية. القاهرة. مصر. الجردانية، زكية بنت سعيد بن خلفان (٢٠٢٠). ممارسات مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان لإدارة التميز وفقاً لنموذج بالدريج للتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. مسقط.

الجميبي، وفاء بنت عايض معيوض (٢٠١٩). ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير. كلية التربية. جامعة أسيوط. مصر.

جودة، إيمان، والياقي، رندة (٢٠٠٩). العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض التغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٤ (٣)، ٢١٩ - ٢٥٠.

جوهر، علي صالح حامد، الهطالية، أمل صريد سالم، صيام، إيمان توفيق محمد، وجمعة، محمد حسن أحمد (٢٠١٨). متطلبات تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان. مجلة الثقافة والتنمية، ١٩ (١٣٢)، ٦٣ - ٩٤.

الحارثي، سالم بن عبدالله (٢٠١٥). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى. سلطنة عمان.

حسن، عبد المنعم الدسوقي (٢٠٢١). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بور سعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، (٣٠)، ٣٥٨ - ٥٥٩.

حمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير (٢٠١٠). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.

الخصاونة، ثابت محمد علي (٢٠١٨). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (٢٨)، ١-٢١.

الدجني، إباد (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية. جامعة دمشق. سوريا.  
الدجني، علي يحيى علي (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

درويش، زين الدين (٢٠٠٤). الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات آليات المواجهة. ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي. جمهورية مصر العربية.  
الدويري، غسان غريب (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك. الأردن.

الرفاعي، عيدة (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات [بحث منشور]. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤ (٣٦).  
زائيري، محمد (٢٠٠٥). أفضل الممارسات التميز المؤسسي. جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية. الإمارات.

زايد، محمد عادل (٢٠٠٥). الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية. كلية التجارة. جامعة القاهرة. مصر.  
الزعبي، عفاف شفيقي (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢ (١٠٣)، ٧٩-١١٤.

زعر، سمر (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

زهران، ايمان حمدي رجب (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز دراسة حالة في محافظة الفيوم. مجلة كلية التربية، ١٥ (٨٠)، ٣٩-١٢٥.

السعيد، عبد اللطيف (٢٠١٩). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجھراء. الكويت.

السعيدية، سهام بنت سالم بن راشد (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد إدارة التميز لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى. سلطنة عمان.

السكرانة، بلال (٢٠١١). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

السلمي، خالد عيد هجاد (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج، ٣(١٧)، ٥٢٣-٥٥٢. السلمي، علي (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.

السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.

السلمي، علي (٢٠١٤). الإدارة في عصر العولمة والمعرفة. سما للنشر والتوزيع. القاهرة.

السلمي، علي (٢٠١٨). الإدارة الجديدة طريق التميز. سما للنشر والتوزيع. القاهرة.

السميري، مريم (٢٠٠٩). درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة.

سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة الأقصى. غزة.

السواط، سامي بن جبران زويد (٢٠١٦). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة التربية، ٢(١٧٠)، ٤٩٩ - ٤٥٦.

السويدان، طارق (٢٠١٣). الأداء المتميز في العمل، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة. الرياض، (١٠٩).

السيابية، بشائر بنت جمعة بن مبارك (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير الرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

شحادة، يوسف (٢٠١٤). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية. مجلة كلية الآداب. جامعة بغداد. العراق، (٤٠٥)، ١٠٩-٤٣٠.

الشديفات، إسلام محمد علي (٢٠١٩)، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرها [رسالة ماجستير]، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

شعبان، إياد عبد الله (٢٠٠٩). مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. دار زهران، عمان. الأردن.

شقورة، منير (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية [رسالة دكتوراة]. جامعة عين شمس. القاهرة.

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

الشهراني، خالد بن عبود بن رفيع (٢٠٢٢). واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوروبي EFQM [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. كلية التربية. الدمام.

الشوا، عفت (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

شوقي، قبطان (٢٠١٠). إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف. الجزائر.

شوقي، قبطان (٢٠١٣). إدارة التميز في عصر العولمة والمنافسة. دار المسيرة للنشر.

شوقي، نورهان أحمد (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي. مجلة البحوث الإدارية، ٤٠، (٢)، ١-٥٥.

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

عاشور، محمد علي ديب (٢٠١٠). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١١(٤)، ٧٥ - ١٠٦.

عامر، سامح (٢٠١٤). التميز الإداري في القرن الواحد والعشرين. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة.

عامر، فاتن ربحي محمد (٢٠١٥). درجة فاعلية ادارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الاساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم [رسالة ماجستير]. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

العايدي، حاتم (٢٠٠٩). نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في التعليم العالي: تقييم وإعادة هندسة العمليات الادارية بالجامعة الإسلامية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة.

عبد اللطيف، علاء كمال حسني (٢٠١٨). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي [رسالة ماجستير]. كلية التربية. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.

عبود، علي أحمد (٢٠١٣). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.

العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية، (٣)، ٣٣٧ - ٣٧٣.

عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الإدارة التربوية. كلية التربية جامعة الإسكندرية، (١٤)، ٣٨٩ - ٥٨١.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للطباعة. عمان.

علام، داليا حسن حلمي (٢٠١٢). أسس جودة التعليم الثنائي في ضوء نموذج مالكوم بالدريج Malcom Baldrige، مجلة كلية التربية بالسويس، (٥)، ٢٠٨ - ٢٦٠.

عمار، عبير، يونس، محمد، والسيد، سماح (٢٠٢٠). نموذج مالكولم بالدريج للجودة مدخلاً لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية. مجلة كلية العلوم، (٣٥)، ٢٣٦-٢٥٦.

العمرى، حنان بنت عبد الله بن زايد (٢٠١٦). درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العنزي، وليد (٢٠١٨). واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناءً على نموذج مالكولم بالدريج. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦(٦)، ٧٤٠-٧٥٧.

عوض، شيرين الياس خليل حنا (٢٠٢٣). مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج. جامعة القدس. فلسطين.

العويسي، رجب بن علي بن عبيد (٢٠٠٦). تطوير إدارة المدرسة الثانوية في سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. معهد البحوث والدراسات العربية. جامعة الدول العربية.

عيسيري، يحيى محمد (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل التمكين الإداري دراسة ميدانية [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

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

الغنبوصي، سالم بن سليم، والهاجري، سالم سعد (٢٠١٦). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٣(٢)، ٥٣٥-٥٥٠.

الغنبوصي، ناصر بن سالم بن ناصر (٢٠٠٦). الجودة في نظام تطوير الأداء المدرسي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

الغمس، وسام بنت مشعل (٢٠١٩). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الغرا، ماجد، وسهمود، إيهاب (٢٠١٥). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز *EFQM*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٣(٢)، ٢٩-١.

قاسمي، عايدة بنت راشد (٢٠٠٩). تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القاهرة. مصر.

القطب، سمير عبد الحميد (٢٠٠٨). فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، ١٤(٥٠).

القواسمة، فريد محمد، والبوريني، فيصل (٢٠١٦). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا. المجلة العربية للاقتصاد والاعمال، (١١)، ٩٣-١٠٤.

الكساسبة، وصفي عبد الكريم (٢٠١٥). أثر إدارة المعرفة في تحقيق إدارة التميز، دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك. السعودية.

كواشي، مراد (٢٠١٣). قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة. أبحاث اقتصادية وإدارية. (١٤) ديسمبر، ٣١٧-٣٣٣.

اللواتية، فاكهة (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

المجنوني، طلال بن حويد نويل (٢٠٢٢). تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفين والمديرين بمكة المكرمة. مجلة كلية التربية، (١٤٣)، ٥٩ - ٩.

المحروقية، بدرية بنت حمود بن ناصر (٢٠١٣). بناء معايير للاعتماد المدرسي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

المشرف، لمياء عبدالله (٢٠١٦). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. مجلة التربية، ٣١(٤)، ١-١٤.

المعهد التخصصي لتدريب المعلمين (٢٠٢٠). برنامج مديري المدارس ومساعدتهم (القيادة التربوية).

مطر، محمود رمضان مطر (٢٠١٧). إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس. فلسطين.

مقابلة، منصور أحمد حسين (٢٠٢٠). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، ٣(٢)، ٦٠-١٤.

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. عالم الكتاب، القاهرة.

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٦). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ١٠٠(٢٥).

منصور، إيمان (٢٠١٩). متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية، جامعة مدينة السادات نموذجًا [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة السادات. مصر.

منصور، عبد القادر منصور (٢٠٢٣). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٤١)، ١٩ - ١١٤.

المنيزل، عبدالله فلاح، والعتوم، عدنان يوسف (٢٠١٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. إثراء للنشر والتوزيع.

ناصر، مرفت صالح، وهاشم، نهلة عبد القادر (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٦(٣)، ١١ - ١٣٢.

النجار، زكريا (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بأداء معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النجار، فريد (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي (المحددات\_ المحاور\_ النماذج\_ المهارات\_ التطبيقات)، منشأة المعارف، الاسكندرية.

الهطالية، أمل بنت صريد بن سالم (٢٠١٥). إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

الهلال، صالح عودة (٢٠١٤). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

الهاللي، الهاللي الشربيني، وغبور، أماني السيد (٢٠١٣). مداخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٠(٨٣)، ١٠ - ١٤٢.



وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. دائرة تطوير الأداء المدرسي. مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٢٢ / ٢٠٢٣). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٣). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي ، مسقط. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٢٣). البوابة التعليمية. <https://home.moe.gov.om/>

وزارة التربية والتعليم، هيئة التحرير (٢٠١٥). اللائحة التنظيمية لجائزة التربية والتعليم للتميز، مجلة التوثيق التربوي\_السعودية، (٥٤)، ٦٢ - ٦٧.

وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل بالإمارات العربية المتحدة، (٢٠٢٠). دليل منظومة التميز الحكومي ط٢. استرجع بتاريخ ٢٠/٥/٢٠٢٣ [/ https://www.dgep.gov.ae](https://www.dgep.gov.ae)

اليعربي، سلطان بن سيف (٢٠١٢). فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدارس سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة. الأردن.

اليعربية، علياء بنت مالك (٢٠١١). واقع كفايات مديري المدارس في إدارة المشاريع التربوية التطويرية من وجهة نظر المشرفين التربويين [الرسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

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

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alam, Q.N., Aziz, S. A., Siddiqua, N., Anis, H. A., & Qazi, R. (2019). *The leadership role of a principal in the performance of institution in comparison with leadership qualities of Malcolm Baldrige quality model. Journal of Leadership*, 6(2), 143-150.
- Alomairy, M. (2016). *The Effect of Baldrige Performance Excellence Program on Organization's innovation/dynamic Capabilities*. University of Central Florida. Retrieved from: <https://stars.library.ucf.edu/etd/4967/>
- Beck, R. (2014). *Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, Journal of Researcher*, 6(2), 25-41.
- Coleman, F. M. (2008). *Quality in Education: Perspectives Regarding Baldrige-based Practices and Instructional Leadership in Middle Schools*. [unpublished PhD Thesis]. University of New Orleans, USA.
- Faraj, S. (2018): *Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. International Journal of Education & Literacy Studies*, No 4: 175-186.
- Farzadnia, E. Z., Hosseini, V., & Mandra, A. R. (2017). *Study of Hospital Quality Management and Improvement Rates in the Hospitals. Journal of Humanities Insights*, 1(1), 07-11.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2021). *Malcolm Baldrige Biography*. <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history/malcolm-baldrige-biography>
- Olson, L. M. (2009). *An examination of quality management in support functions of elementary and secondary education using the Malcolm Baldrige National Quality Award's criteria for performance excellence* [Doctoral Dissertation]. University of Minnesota. Twin Cities.
- Palisoc, A. (2016). *Academic Institutions Performance Based On Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence: An Assessment*. [Unpublished Thesis]. Cubao Quezon City.

Rahayu, NI., Adawiyah, WR., & Anggraeni, AI. (2019). *Malcolm Baldrige Education Criteria For Performance Excellent of Vocational School in Rural Area*. International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: Enhancing Small Business and Rural Development toward Industrial Revolution , 5 (1).

Saada, I. (2013). *Applying Leadership Criterion of (EFQM) Excellence Model in Higher Education Institution UCASE as A Case Study*. [Master Thesis]. Gaza: Islamic University.

Sommerville, A. K. (2007). *The Applicability of the EFQM Excellence Model to Higher Education, United Kingdom*: University of London University, Retrieved from

<http://search.proquest.com/docview/1428535968?accountid=27575>.

(1428535968

# الملاحق

## ملحق (1) أداة الدراسة في صورتها الأولية

جامعة الشرقية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الموضوع: تحكيم استبانة

المحترم

الفاضل / الدكتور :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تقوم الباحثة/ نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية بإعداد دراسة بعنوان مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان "استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية لإدارة التميز ويقصد بإدارة التميز بأنها مجموعة الممارسات والأنشطة والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية وجودة وأداءً متفرداً من خلال سبعة مجالات، والتي تمثل محاور الاستبانة وهي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأداء .

ونظراً لخبرتكم في الحقل التربوي ومجال البحث العلمي، فإني أرجو منكم التكرم بتحكيم الاستبانة في صورتها المبدئية، وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة سوف تكون وفق تدرج ليكرت الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم،،،

الباحثة: نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية

وزارة التربية والتعليم

بيانات المحكم				
الاسم	الدرجة العلمية	الرتبة الاكاديمية	التخصص	جهة العمل

أولاً: البيانات العامة للعيينة :

المؤهل:  دبلوم  بكالوريوس الجنس:  ذكر  أنثى

ماجستير فأعلى

الوظيفة:  معلم  معلم أول سنوات الخدمة:  ١ - ١٠ سنوات

مدير مدرسة  أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: استبانة قياس مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدراس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان وفقاً للنموذج الأمريكي للتميز.

الرقم	الفقرات	انتفاء الفقرات للمجال		الصياغة اللغوية		مقترح التعديل
		لا تنتمي	سليمة	غير سليمة		
<b>المحور الأول: القيادة (قدرة المدير على الاشراف على الآخرين وتيسير الأداء وإصدار القرار)</b>						
1	يهتم مدير المدرسة بثقافة العمل الجماعي وتبادل الآراء بين العاملين في المدرسة.					
2	يوفر مدير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.					
3	يهتم مدير المدرسة بوضع منظومة لقيم العمل واخلاقياته.					
4	يوزع مدير المدرسة الاعمال والمسؤوليات على المعلمين بناء على قدراتهم وإمكانياتهم.					
5	يعزز مدير المدرسة إنجازات المعلمين وجوانب التميز لديهم.					
6	يهتم مدير المدرسة بمراجعة أداء المعلمين ومقارنته بأهداف المدرسة وسياساتها.					
7	يُطبق مدير المدرسة مهارة الاتصال الفعال مع العاملين في المدرسة.					



الرقم	الفقرات	انتفاء الفقرات للمجال		الصياغة اللغوية		مقترح التعديل
		لا تنتمي	سليمة	غير سليمة		
4	يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من المقترحات التي يقدمها أولياء الأمور.					
5	يُشرك مدير المدرسة الطلاب وأولياء الأمور في التخطيط للبرامج والأنشطة في المدرسة.					
6	يحرص مدير المدرسة على التعاون مع المدارس الأخرى بهدف رفع المستوى التحصيلي للطلبة.					
7	يعمل مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية وفعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.					
8	يشكل مدير المدرسة لجنة للتعرف على مشكلات ذوي الاحتياجات الخاصة.					
9	يشكل مدير المدرسة فرق عمل لاكتشاف الموهوبين ودعمهم.					
10	يعزز مدير المدرسة الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي.					
<b>المحور الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة (قدرة المدير على استخدام البيانات والمعلومات للتطوير وصنع القرارات)</b>						
1	يحرص مدير المدرسة على وجود قاعدة بيانات شاملة ومحدثة لتسهيل الوصول إليها بما يخدم مصلحة الطلاب والعاملين.					
2	يحرص مدير المدرسة على متابعة تحليل نتائج الطلبة لتعزيز التحصيل الدراسي.					
3	يضع مدير المدرسة خططاً تطويرية لأداء الطلبة بناء على تحليل النتائج.					
4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام تقنية المعلومات في التدريس.					
5	يتخذ مدير المدرسة القرارات ويعدل في الخطط التشغيلية للمدرسة بناءً على تحليل النتائج ويتخذ القرارات المناسبة.					
6	يعمل مدير المدرسة على تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في نقل الرؤى والمعرفة والقيم.					
7	يستفيد مدير المدرسة من استطلاع آراء الطلاب عن الخدمات المقدمة في المدرسة بهدف التحسين والتطوير.					





مقترح التعديل	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرات للمجال		الفقرات	الرقم
	يجز سليمة	سليمة	لا تنتمي	تنتمي		
					يتابع مدير المدرسة باستمرار اللجان المدرسية.	6
					يسخر مدير المدرسة كافة الإمكانيات المادية لخدمة العملية التعليمية.	7
					يوثق مدير المدرسة إنجازات وفعاليات المدرسة في سجلات خاصة بها.	8
					يطور مدير المدرسة البرامج والأنشطة المدرسية لضمان التميز المستمر.	9
<b>المحور السابع: نتائج الأداء (قدرة المدير على تحقيق الأهداف وتقييم الجودة ومقارنتها بنتائج المدارس المشابهة)</b>						
					يحرص مدير المدرسة على استخدام الموارد المادية المتاحة بما يحقق الأهداف.	1
					يُفَعِّل مدير المدرسة المرافق المدرسية بما يخدم عملية التعليم والتعلم بفعالية.	2
					توجد معايير ثابتة لتقييم أداء الطلبة التحصيلي.	3
					يُهيئ مدير المدرسة بيئة تعليمية تحقق للطلبة مستوى تحصيلي عالٍ.	4
					يقيم مدير المدرسة الأداء وفقاً لمؤشرات واضحة لمتابعة جودة خدمات المدرسة.	5
					يحرص مدير المدرسة على التقييم الذاتي للتحقق من جودة المخرجات.	6
					يحرص مدير المدرسة على إحراز مراكز متقدمة في المسابقات المحلية.	7

## ملحق (2) أداة الدراسة في صورتها النهائية

سلطنة عمان  
جامعة الشرقية  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية

الأفاضل: معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس محافظة جنوب الشرقية المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد..

تقوم الباحثة/ نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية بإعداد دراسة بعنوان مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان "استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية لإدارة التميز ويقصد بإدارة التميز بأنها مجموعة الممارسات والأنشطة والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية وجودة وأداءً متفرداً من خلال سبعة مجالات، والتي تمثل محاور الاستبانة وهي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأداء.

لذا أرجو تعاونكم في الاستجابة لفقرات الاستبانة بوضع (√) بجانب كل عبارة، وذلك بما يعبر عن تقديركم لمناسبة هذه العبارة في وصف إدارة المدرسة التي تعمل بها دون تحيز، مما يخدم البحث العلمي للخروج بنتائج واقعية ودقيقة للدراسة. وسوف يتم بالتأكيد التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة، مثنياً الوقت والجهد الذي ستخصصونه لدعم دراستي سائلةً المولى لكم التوفيق والسداد.

الباحثة: نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية/ وزارة التربية والتعليم

ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم،،،

أولا المعلومات الديموغرافية : مدرسة:..... (مهم)

المؤهل:  بكالوريوس  ماجستير فأعلى الجنس:  ذكر  أنثى

الوظيفة:  معلم  معلم أول سنوات الخدمة:  (١-٥) سنة  (٦-١٠) سنة

١١ سنة فأعلى

ثانياً: استبانة قياس مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان وفقاً للنموذج الأمريكي للتميز.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: القيادة (قدرة المدير على الاشراف على الآخرين وتيسير الأداء وإصدار القرار)</b>						
1.	يهتم مدير المدرسة بثقافة العمل الجماعي في المدرسة.					
2.	يوفر مدير المدرسة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.					
3.	يضع مدير المدرسة منظومة لقيم العمل واخلاقياته.					
4.	يوزع مدير المدرسة الاعمال والمسؤوليات على المعلمين بناء على قدراتهم وإمكانياتهم.					
5.	يعزز مدير المدرسة إنجازات المعلمين وجوانب التميز لديهم.					
6.	يُطبق مدير المدرسة مهارة الاتصال الفعال مع العاملين في المدرسة.					
7.	يتابع مدير المدرسة انتظام المعلمين وفقاً للوائح المنظمة للعمل.					
8.	يحرص مدير المدرسة على العلاقات الإنسانية في تعامله مع الهيئة الإدارية والتدريسية وجميع العاملين في المدرسة.					
<b>المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي ( قدرة المدير على استقراء المستقبل ووضع الخطط المرنة المحققة للأهداف)</b>						
9.	يضع مدير المدرسة رؤية ورسالة المدرسة بمشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة.					
10.	يُحدّث مدير المدرسة رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لنتائج تقييم الأداء.					
11.	يحرص مدير المدرسة على نشر رؤية ورسالة المدرسة بأساليب متعددة.					
12.	يعد مدير المدرسة خطة إجرائية فصلية/سنوية للمدرسة في ضوء الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية.					
13.	يراعي مدير المدرسة أولويات التطوير ونقاط القوة والفرص والتحديات عند إعداد خطة المدرسة.					
14.	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة وما تم إنجازه باستمرار.					
<b>المحور الثالث: التركيز على المستفيدين (قدرة المدير على تلبية احتياجات الطالب وولي الأمر وكسب رضاه وولاءه ودعمه)</b>						
15.	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور والطلبة لمتابعة مستوى رضاهم عن تحصيل الطلاب.					
16.	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المجتمع وتطلعاته من المدرسة.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٧.	يشرف مدير المدرسة على تفعيل برامج التوجيه المهني لإعداد الطلبة للحياة الجامعية والمهنية.					
١٨.	يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من المقترحات التي يقدمها أولياء الأمور.					
١٩.	يُشرك مدير المدرسة الطلاب وأولياء الأمور في التخطيط للبرامج والأنشطة في المدرسة.					
٢٠.	يحرص مدير المدرسة على التعاون مع المدارس الأخرى بهدف رفع المستوى التحصيلي للطلبة.					
٢١.	يعمل مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية وفعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.					
٢٢.	يتابع مدير المدرسة مشكلات ذوي الاحتياجات الخاصة.					
٢٣.	يشكل مدير المدرسة فرق عمل لاكتشاف الموهوبين ودعمهم.					
<b>المحور الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة (قدرة المدير على استخدام البيانات والمعلومات للتطوير وصنع القرارات)</b>						
٢٤.	تتوفر لدى مدير المدرسة قاعدة بيانات شاملة ومحدثة يسهل الوصول إليها.					
٢٥.	يحرص مدير المدرسة على متابعة تحليل نتائج الطلبة لتعزيز التحصيل الدراسي.					
٢٦.	يضع مدير المدرسة خططا تطويرية لتحسين أداء الطلبة بناء على تحليل النتائج.					
27.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في التدريس.					
28.	يعدل مدير المدرسة في الخطط التشغيلية للمدرسة ويتخذ القرارات المناسبة بناءً على تحليل النتائج.					
29.	يعمل مدير المدرسة على تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في نقل الرؤى والمعرفة والقيم.					
30.	يستفيد مدير المدرسة من استطلاع آراء الطلاب عن الخدمات المقدمة في المدرسة بهدف التحسين والتطوير.					
<b>المحور الخامس: الموارد البشرية (قدرة المدير على تمكين العاملين وتطويرهم)</b>						
٣١.	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٢.	يوفر مدير المدرسة الأجهزة والبرمجيات المعينة على تحقيق التميز للعاملين في المدرسة.					
٣٣.	يهتم مدير المدرسة بصحة العاملين ويوفر لهم ظروف عمل جيدة.					
٣٤.	يحرص مدير المدرسة على التنمية المهنية للعاملين بناء على احتياجاتهم وامكاناتهم.					
٣٥.	يقيم مدير المدرسة أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية وعدالة.					
٣٦.	يشجع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية ويدعمها.					
٣٧.	يقدم مدير المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين تقديراً لجهودهم.					
38.	يستعين مدير المدرسة بخبراء ومتخصصين لتدريب العاملين بالمدرسة.					
٣٩.	يعزز مدير المدرسة التنمية المهنية الذاتية لدى العاملين.					
<b>المحور السادس: إدارة العمليات (قدرة المدير على ضمان جودة عملية التعليم والتعلم)</b>						
40.	يعمل مدير المدرسة على تطوير خدمات المدرسة مواكباً للمتغيرات المحيطة.					
41.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنوع في طرق التدريس مراعاةً للفروق الفردية بين الطلبة.					
42.	يتبنى مدير المدرسة سياسة الرقابة الذاتية للحد من أعمال الرقابة الإدارية.					
43.	ينفذ مدير المدرسة الأنشطة المدرسية وفق خطة واضحة ومُعلنة.					
44.	يتابع مدير المدرسة اللجان المدرسية باستمرار.					
45.	يطور مدير المدرسة البرامج والأنشطة المدرسية لضمان التميز المستمر.					
<b>المحور السابع: نتائج الأداء (قدرة المدير على تحقيق الأهداف وتقييم الجودة ومقارنتها بنتائج المدارس المشابهة)</b>						
٤٦.	يحرص مدير المدرسة على استخدام الموارد المادية المتاحة بما يحقق الأهداف.					
٤٧.	توجد معايير ثابتة لتقييم أداء الطلبة التحصيلي.					
٤٨.	يقيم مدير المدرسة الأداء وفقاً لمؤشرات واضحة لمتابعة جودة خدمات المدرسة.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٩.	يحرص مدير المدرسة على التقييم الذاتي للتحقق من جودة المخرجات.					
٥٠.	يحرص مدير المدرسة على إجراز مراكز متقدمة في المسابقات المحلية.					

### ملحق (3) قائمة بأسماء المحكمين للدراسة

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
د. شريف السعودي	دكتوراه	القياس والتقويم	جامعة الشرقية

د. قيس بن حمد الشهاب	دكتوراه	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
د. ميمونة بنت حميد العبرية	دكتوراه	تكنولوجيا التعليم والتعلم	جامعة السلطان قابوس
د. منى بنت عبدالله السيابية	دكتوراه	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
د. أحمد بن علي الكاسبي	دكتوراه	رياضيات	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية - إبراء
د. سعيد بن حمد الساعدي	دكتوراه	انجليزي	وزارة التربية والتعليم
د. أمينة بنت راشد الراسبية	دكتوراه	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
د. يعقوب بن سالم السنيدي	دكتوراه	قياس وتقويم	جامعة الشرقية
د. أحمد بن سعيد الحضرمي	دكتوراه	إدارة تربوية	جامعة الشرقية
د. سالم بن سيف الحارثي	دكتوراه	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
راية بنت سعيد المشرفية	ماجستير	إدارة تعليمية	وزارة التربية والتعليم



## ملحق (4) تسهيل مهمة باحث



التاريخ: 3/4/2023

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة... وبعد

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ نافجة بنت ناصر بن سعيد الراسبية ، الرقم الجامعي (2111629)، والمسجلة في برنامج ماجستير في التربية: تخصص الإدارة التربوية بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة بعنوان: " مستوى تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان" وذلك خلال العام الدراسي 2022 / 2023م، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير. شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

د. محمد بن خلفان الصقري

قائم بأعمال عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

