

## دور ادارة التغيير في التميز الاداري لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية بالمديريات العامة لتربيات بغداد الرصافة محمد محمود صالح

المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية, [Mohamed.9@gmail.com](mailto:Mohamed.9@gmail.com)

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) International License, which allows for unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited

DOI: <https://doi.org/10.37655/uaspej.2024.147904.1115>

Submission Date 2024-03-16

Accept Date 2024-04-24

Conflict of Interests: The author have no conflict of interest to declare.

### المستخلص

تكمن مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن التساؤل الاتي: ما هو دور ادارة التغيير في التميز الاداري لمدرء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية العاملين بالمديريات العامة لتربيات بغداد الرصافة. وهدفت الدراسة الى بناء مقياسي ادارة التغيير والتميز الإداري، والتعرف على ادارة التغيير والتميز الإداري، والتعرف على دور ادارة التغيير في التميز الإداري من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في مديريات تربية بغداد الرصافة، تكون مجتمع البحث من مدرسي التربية الرياضية البالغ عددهم (1042) مدرساً، وقسم المجتمع الى عينات (استطلاعية وبناء وتطبيق) وتم بناء مقياسي ادارة التغيير والتميز الإداري من خلال استخدام الاسس العلمية (الصدق والثبات) الخاصة بإجراءات البناء وطبق المقياسين على عينة التطبيق واستنتج الباحث إن معظم مديري المدارس يجيدون التواصل مع البيئة المحيطة للمدرسة والمجتمع المحلي والمؤسسات الخدمية والانسانية وغيرها بهدف تسهيل جميع الأنشطة المدرسية وتسهيل عملية الوصول للتميز الإداري، وان مدير المدرسة هو المحرك الذي يفعل أدوار المدرسين وبإمكانه أن يحفزهم بالتشجيع واعطائهم الفرصة في إثبات ذواتهم والوصول للتميز. وأوصى الباحث بالاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة التغيير بشكل كبير في جميع المدارس لدوره في تحقيق التميز الاداري داخل المدرسة، واعداد دورات لمدرء المدارس تدريبية ومحاضرات ومؤتمرات في مجال إدارة التغيير لتوعيتهم بماهية إدارة التغيير ودورها في تحسين جودة الأداء والتميز، وإن سير العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات في المدرسة، يجب أن تكون واضحة وشفافة لكافة المدرسين وقابلة للتغيير والتعديل والتطوير.

الكلمات المفتاحية: ادارة التغيير ، التميز الاداري , مدرسي التربية الرياضية.

## The role of change management in administrative excellence for secondary school principals From the point of view of teachers of physical education The General Directorates of Education, Baghdad, Rusafa

Mohamed Mahmoud Saleh

General Directorate of Education Baghdad Karkh II , [Mohamed.9@gmail.com](mailto:Mohamed.9@gmail.com)

### Abstract

The problem of the research lies in trying to answer the following question: What is the role of change management in the administrative excellence of school principals from the point of view of physical education teachers working in the General Directorates of Education in Baghdad Al-Rusafa? The study aimed to build two standards for change management and administrative excellence, learn about change management and administrative excellence, and identify the role of change management in administrative excellence from the point of view of physical education teachers in the Baghdad Al-Rusafa education directorates. The research community consisted of physical education teachers, numbering (1042) teachers. The community was divided into samples (reconnaissance, construction, and application), and two scales of change management and administrative excellence were constructed through the use of

scientific foundations (validity and consistency) for construction procedures. The two scales were applied to the application sample. The researcher concluded that most school principals are proficient in communicating with the surrounding environment of the school, the local community, and institutions. Service, humanitarian, and other services with the aim of facilitating all school activities and facilitating the process of achieving administrative excellence. The school principal is the engine that activates the roles of teachers and can motivate them with encouragement and give them the opportunity to prove themselves and achieve excellence. The researcher recommended paying attention to applying the principles of change management to a large extent in all schools for its role in achieving administrative excellence within the school, and preparing training courses for school principals, lectures and conferences in the field of change management to educate them about the nature of change management and its role in improving the quality of performance and excellence, and the conduct of processes, activities and decision-making in the school. It must be clear and transparent to all teachers and subject to change, modification and development.

**Keywords:** change management, administrative excellence.

## 1- التعريف بالبحث

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته

هناك حاجة متزايدة للقادة الذين يمكنهم الارتقاء إلى مستوى تحديات المستقبل بقناعة ولا توجد طريقة أخرى لمواجهتها سوى اتباع نهج مدروس لإحداث التغييرات المستمرة في عصر المعلومات ، وأن إدارة التغيير كمفهوم هو الاستخدام الفاعل للموارد البشرية والمادية للانتقال من واقع محدد إلى واقع أفضل بأقل قدر من الجهد والوقت، والتغيير التنظيمي هو استراتيجية تعليمية متقدمة لتغيير الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتلبية الاحتياجات الجديدة الناجمة عن التغييرات الهائلة ، وبما إن المدرسة هي البيئة الحقيقية لمراحل حدوث التغيير بشكله العملي وهو الميدان لتطور الأجيال القادمة والذي يحوي الأفكار والعقول المستقبلية ونعني بذلك العمل على وصول الأجيال بالعلم والمعرفة والتربية إلى مستويات تعمل على ارتقاء مستقبل المجتمع عامة بأدوارها وتمكنها وابداعها.

ومدير المدرسة ودوره هو التيار الموجه لكل ما يدور في المدرسة من ضبط ونظام وتطبيق قوانين المؤسسة التربوية التعليمية، وبإمكانه أن يجعل سير هذه العملية في حالة تغيير وتطور مستمرين، فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة. وهنا تبرز أهمية البحث من الحاجة الماسة التي تتطلبها مؤسساتنا التربوية التعليمية لكي تنتقل من حال الى حال أفضل على كافة المستويات المعرفية والتعليمية والتربوية وبناء أجيال جديدة تستطيع أن تُبدع في مجال عملها . وفي ظل الحياة المتسارعة والمتجددة فقد حتم على هذه المؤسسات التربوية التعليمية أن تفرض ضغوطها على المدارس في تطبيق القوانين والالتزام بها في سياستها، الذي يتطلب من إدارات المدارس أن تبذل جهوداً مضاعفة في تشجيع المنافسة وتحفيز القابليات والقدرات للتمكن من الوصول للأداء المتميز والتميز الإداري في العمل .

### 2-1 مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن التساؤل الآتي :

1. ما هو دور ادارة التغيير في التميز الاداري لمدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية العاملين بالمديريات العامة لتربيات بغداد الرصافة.

### 3-1 ااهداف البحث

1. بناء مقياسي ادارة التغيير والتميز الاداري لمدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

2. التعرف على استجابات عينة البحث لمقياسي ادارة التغيير والتميز الاداري من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

3. التعرف على العلاقة الارتباطية بين مقياسي ادارة التغيير والتميز الاداري .

4. التعرف على تأثير مقياسي ادارة التغيير والتميز الاداري .

5. التعرف على نسبة المساهمة لإدارة التغيير في التميز الاداري .

#### 4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري : مدرسيّ التربية الرياضية في المدارس الثانوية بالمديريات العامة لتربيات بغداد الرصافة .

2-4-1 المجال الزمني : للمدة من 2023/3 /12 الى 2023 / 4 /30.

3-4-1 المجال المكاني : المدارس الثانوية بالمديريات العامة لتربيات بغداد الرصافة .

#### 2-منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

##### 1-2 منهج البحث

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي و العلاقات الارتباطية لملاءمتها طبيعة المشكلة وأهداف البحث.

##### 2-2 مجتمع البحث وعينته

حدد الباحث مجتمع البحث بالطريقة العمدية من مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية التابعة للمديريات العامة لتربيات بغداد الرصافة والمتمثلة (بالرصافة الاولى والرصافة الثانية والرصافة الثالثة) والبالغ عددهم (1042)، إما عينة البحث فقد اخذ الباحث مجتمع البحث بأكمله أي بنسبة (100%) وقسم الباحث عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة وبأسلوب القرعة الى ثلاثة اقسام وهي:

1. عينة التجربة الاستطلاعية: اشتملت على (100مدرس) بنسبة (9.597%) من المجتمع الكلي.

2. عينة البناء: اشتملت على (500 مدرس) بنسبة (47.984%) من المجتمع الكلي.

3. عينة التطبيق: اما عينة التطبيق فقد شملت على (342مدرسا) بنسبة (32.821%) من المجتمع الكلي، كما مبين في الجدول (1) .

#### جدول ( 1 ) يبين تقسيم عينة البحث والنسب المئوية لها

ت	المديريات	عدد المدرسين	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التجربة الرئيسية
1	الرصافة 1	456	50	200	140
2	الرصافة 2	393	30	200	130
3	الرصافة 3	193	20	100	72
	المجموع	1042	100	500	342
	النسبة المئوية	100%	9.596 %	47.984%	32.821%

#### 2-2 الوسائل والأجهزة والأدوات المستعملة في البحث

- الزيارات الميدانية لجمع ال معلومات.

- استمارة تفرغ البيانات.

- المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

- شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

- مقاييس البحث.

- فريق العمل المساعد.

- جهاز حاسوب محمول نوع ( DELL ) .

2-3 إجراءات بناء مقياسي ادارة التغيير والتميز الإداري: لغرض التوصل الى مقاييس تتوافر فيها الأسس العلمية المطلوبة من الخطوة الأولى لبنائها حتى استكمال المستلزمات جميعها، ولأن طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها تتطلب بناء مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري .

2-3-1 تحديد الظاهرة المراد قياسها: ينبغي تحديد الظاهرة المراد قياسها وأن يكون مفهومها وحدودها واضحين تماما، والظاهرة التي يهدف الباحث قياسها هي معرفة إدارة التغيير والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية .

2-3-2 الغرض من بناء مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري: إن الحاجة المبكرة لتحديد الغرض من بناء مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري والعزم على بنائه تنبع من هدف البحث الذي ينص على بناء مقياسين لإدارة التغيير والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية فبناء المقياسين يؤدي الى تحقيق هدف البحث.

2-3-3 تحديد محاور مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري: قام الباحث بتحديد خصائص إدارة التغيير من خلال الاطلاع على الادبيات والمراجع الخاصة بعلم الإدارة والإدارة الرياضية والاستعانة بأراء بعض الخبراء والمتخصصين في هذا المجال من خلال عرض الاستبيان لتحديد أهم المحاور أو المحاور المهمة التي تساعد على بناء المقياسين والاطار المرجعي لهما، فقد تم عرض استمارة استطلاع الرأي الواردة للتحقق من صلاحية محاوره ، واقترح الباحث(6) محاور لبناء مقياس إدارة التغيير ليكون في بنائه سهولة في التطبيق وأن يكون شاملا للقياس المطلوب، وبعد عرضه على الخبراء لتحديد أهم المحاور التي تنتمي للمقياس ومن خلال النسبة المئوية للنتائج تم اعتماد (4) محاور أساسية للمقياس وهي (الرؤية المستقبلية للمدرسة، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، التحفيز الذهني وتشجيع الإبداع والابتكار لدى المدرسين ، الموارد البشرية)، وكما مبين بالجدول (2).

#### جدول ( 2 ) يبين نسب اتفاق الخبراء على محاور خصائص إدارة التغيير

ت	المحاور	الخبراء الموافقون	الخبراء معارضون	نسبة الاتفاق	نسبة القبول
1	الرؤية المستقبلية للمدرسة	13	0	100%	مقبول
2	بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة،	8	5	61.5%	غير مقبول
3	التحفيز الذهني وتشجيع الإبداع والابتكار لدى المدرسين	13	0	100%	مقبول
4	القدوة والاسوة الحسنة	5	8	61.5%	غير مقبول
5	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	13	0	100%	مقبول
6	الموارد البشرية	13	0	100%	مقبول

كما اقترح الباحث(6) محاور لبناء مقياس التميز الإداري ليكون في بنائه سهولة في التطبيق وأن يكون شاملاً للقياس المطلوب، وبعد عرضه على الخبراء لتحديد أهم المحاور التي تنتمي للمقياس ومن خلال النسبة المئوية للنتائج والتي تم اعتماد (4) محاور أساسية للمقياس وهي (القيادة الإدارية، إدارة العمليات، الموارد البشرية، خدمة المجتمع)، وكما مبين بالجدول (3).

#### جدول (3) يبين نسب اتفاق الخبراء على محاور خصائص التميز الإداري

ت	المحاور	الخبراء الموافقون	الخبراء معارضون	نسبة الاتفاق	نسبة القبول
1	القيادة الإدارية	13	0	100%	مقبول
2	الاستراتيجية	9	4	69,23%	غير مقبول
3	إدارة العمليات	12	1	92,3%	مقبول
4	الموارد البشرية	11	2	84,61%	مقبول
5	نتائج الأداء	8	5	61,53%	غير مقبول
6	خدمة المجتمع	11	2	84,61%	مقبول

2-3-4 أعداد فقرات مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري: من خلال اطلاع الباحث على الادبيات المتعلقة بهذه المواضيع وبعد تحديد محاور إدارة التغيير والتميز الإداري معتمداً بذلك على عدد من البحوث والدراسات والإطار النظري والتعاريف الذي تناولت مفاهيم ومحاور موضوع البحث، وعلى ضوء ذلك تمكن من صياغة (40) فقرة موزعة بواقع (10) عبارات لكل خاصية من خصائص إدارة

التغيير، و (40) فقرة موزعة بواقع (10) عبارات لكل خاصية من خصائص التميز الإداري وتم عرضها على السادة الخبراء واكدوا صلاحية جميع العبارات لكلا المقياسيين .

**2-3-5 تحديد مفتاح تصحيح الفقرات وتعليمات الإجابة:** أعتمد الباحث على أسلوب (Likert) لتصحيح أوزان البدائل الخمسة للمقياسين مقياس إدارة التغيير والتميز الإداري وهي (دائماً) 5 درجات، (غالباً) 4 درجات، (أحياناً) 3 درجات، (نادراً) درجتان، (ابداً) درجة واحدة.

**2-3-6 التجربة الاستطلاعية لمقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري:** أجرى الباحث تجربة استطلاعية مع فريق العمل المساعد على عينة قوامها (100) مدرساً للتربية الرياضية بتاريخ 16/3/2023.

**2-3-7 التحليل الإحصائي لفقرات مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري:** يُعد التحليل الإحصائي لفقرات المقياس من المتطلبات المهمة والضرورية في عملية بنائه وذلك للحصول على فقرات جيدة تحقق الهدف من بناء المقياس، وقد اتبع الباحث الإجراءات الآتية بعد عملية فرز اوراق الاجابات، "هو تحسين نوعية المقياس من خلال اكتشاف ضعف العبارات ومن ثم العمل اما على إعادة صياغتها أو استبعادها إن لم تكن صالحة"<sup>(1)</sup> وذلك على عينة البناء البالغ عددها ( 500 ) مدرساً وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (393) للمدة من 20/3/2023 الى 5/4/2023.

**2-3-8 القدرة التمييزية لفقرات مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري (المجموعتين الطرفيتين):** تشير القدرة التمييزية إلى القدرة على التفريق أو التمييز بين الافراد الذين يحصلون على درجات عالية والأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة في المقياس نفسه وهنا استخدم الباحث أسلوب المجموعتين الطرفيتين على استمارات عينة البناء لكل من مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري التي حصلت عليها، وكذلك أجرت حساب القدرة التمييزية للفقرات بوضع درجة لكل بديل إجابة أمام كل فقرة من فقرات المقياس وبحسب المقياس الخماسي المستعمل، حيث تم استخراج الدرجة الكلية لكل استمارة من استمارات عينة البناء والصالحة للتحليل الإحصائي و البالغ عددها (393) استمارة، ومن ثم تم ترتيب الاستمارات جميعها ترتيباً تصاعدياً، و تحديد المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا لكل منهما (27%)، وكان الناتج (106) استمارة، لكل مجموعة وبعدها أيجاد قيم (T) (القيم التائية) للمقياسين وتبين ان جميع الفقرات مميزة من خلال مقارنة مع مستوى الدلالة (0.000) sig . وكما مبين بالجدولين (4).

**الجدول (4) يبين القدرة التمييزية لعبارات مقياس ادارة التغيير للمجموعتين العليا والدنيا**

رقم العبارة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة	الدلالة
	س	ع	س	ع			
1	2.1778	0.7772	4.3556	0.48409	15.955	0.000	معنوي
2	1.9556	0.70568	4.3778	0.49031	18.909	0.000	معنوي
3	1.7556	0.52896	4.2444	0.43461	24.388	0.000	معنوي
4	1.6222	0.49031	4.3333	0.47673	26.594	0.000	معنوي
5	2.2222	0.67044	4.4	0.49543	17.524	0.000	معنوي
6	1.6667	0.60302	4.3778	0.49031	23.400	0.000	معنوي
7	1.2334	0.65202	3.2680	1.99225	22.366	0.000	معنوي
8	1.7556	0.43461	4.4889	0.50553	27.504	0.000	معنوي
9	1.5778	0.49949	4.4889	0.50553	27.479	0.000	معنوي
10	2.0444	0.85162	4.6222	0.49031	17.597	0.000	معنوي
11	1.6	0.49543	4.3111	0.46818	26.680	0.000	معنوي
12	1.7556	0.52896	4.5111	0.50553	25.264	0.000	معنوي
13	1.6	0.49543	4.4667	0.50452	27.196	0.000	معنوي
14	1.7111	0.54864	4.5556	0.50252	25.647	0.000	معنوي
15	1.7778	0.51737	4.4222	0.49949	24.667	0.000	معنوي

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، ط1، الأردن، عمان، دار الفكر، 1999، ص129.

معنوي	0.000	22.488	1.98296	3.2784	0.44709	1.3420	16
معنوي	0.000	26.010	0.50452	4.4667	0.48409	1.7556	17
معنوي	0.000	22.985	0.50452	4.4667	0.61791	1.7333	18
معنوي	0.000	26.249	0.50553	4.5111	0.51444	1.6889	19
معنوي	0.000	19.351	0.49543	4.6	0.78044	1.9333	20
معنوي	0.000	26.200	0.49543	4.6	0.55687	1.6889	21
معنوي	0.000	26.609	0.45837	4.2889	0.48409	1.6444	22
معنوي	0.000	23.699	0.50252	4.4444	0.57997	1.7333	23
معنوي	0.000	24.579	0.49949	4.4222	0.57031	1.6444	24
معنوي	0.000	21.729	0.50553	4.4889	0.64979	1.8222	25
معنوي	0.000	25.867	0.50452	4.4667	0.52223	1.6667	26
معنوي	0.000	21.341	0.50553	4.4889	0.63325	1.9111	27
معنوي	0.000	23.536	0.49543	4.4	0.55958	1.7778	28
معنوي	0.000	21.976	0.50553	4.5111	0.63802	1.8444	29
معنوي	0.000	17.800	0.49031	4.3778	0.71985	2.0667	30
معنوي	0.000	26.042	0.50553	4.4889	0.51444	1.6889	31
معنوي	0.000	22.577	0.50553	4.5111	0.63564	1.7778	32
معنوي	0.000	25.368	0.46818	4.3111	0.49543	1.7333	33
معنوي	0.000	23.770	0.50553	4.4889	0.53182	1.8889	34
معنوي	0.000	24.868	0.50252	4.5556	0.54772	1.8	35
معنوي	0.000	18.339	0.45837	4.2889	0.7772	1.8222	36
معنوي	0.000	26.904	0.49949	4.4222	0.44721	1.7333	37
معنوي	0.000	28.109	0.45837	4.7111	0.55687	1.6889	38
معنوي	0.000	25.647	0.50252	4.5556	0.54864	1.7111	39
معنوي	0.000	18.481	0.50252	4.5556	0.75076	2.0667	40

الجدول (5) يبين القدرة التمييزية لعبارات مقياس التميز الإداري للمجموعتين العليا والدنيا

الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		رقم العبارة
			ع	س	ع	س	
معنوي	0.000	-16.951	0.49543	4.4000	0.73718	2.1556	1
معنوي	0.000	-16.951	0.49543	4.4000	0.73718	2.1556	2
معنوي	0.000	-18.516	0.45837	4.2889	0.71985	1.9333	3
معنوي	0.000	-24.477	0.49543	4.4000	0.52896	1.7556	4
معنوي	0.000	-16.838	0.50553	4.5111	0.72683	2.2889	5
معنوي	0.000	-18.730	0.47673	4.3333	0.70568	1.9556	6
معنوي	0.000	-22.039	0.49949	4.4222	0.61381	1.8222	7
معنوي	0.000	-24.671	0.50252	4.5556	0.57997	1.7333	8
معنوي	0.000	-27.723	0.50452	4.5333	0.46818	1.6889	9
معنوي	0.000	-15.822	0.50452	4.5333	0.77329	2.3556	10
معنوي	0.000	-19.324	0.48409	4.3556	0.68755	1.9333	11
معنوي	0.000	-21.525	0.50553	4.5111	0.63325	1.9111	12
معنوي	0.000	-22.002	0.49543	4.6000	0.60135	2.0444	13
معنوي	0.000	-17.805	0.50452	4.5333	0.66818	2.3111	14
معنوي	0.000	-19.884	0.50252	4.4444	0.67270	1.9556	15
معنوي	0.000	-20.846	0.50452	4.5333	0.69413	1.8667	16
معنوي	0.000	-28.041	0.50252	4.4444	0.36653	1.8444	17
معنوي	0.000	-18.500	0.47673	4.6667	0.75679	2.2000	18

معنوي	0.000	-19.520	0.49031	4.3778	0.67270	1.9558	19
معنوي	0.000	-21.173	0.50452	4.4667	0.63325	1.9114	20
معنوي	0.000	-19.698	0.50452	4.5333	0.69048	1.0220	21
معنوي	0.000	-21.109	0.49543	4.6000	0.68755	1.9333	22
معنوي	0.000	-17.872	0.50452	4.4667	0.70568	1.1556	23
معنوي	0.000	-18.022	0.49543	4.4000	0.67270	1.1556	24
معنوي	0.000	-16.448	0.50252	4.4444	0.74332	2.2444	25
معنوي	0.000	-19.698	0.50452	4.5333	0.69048	2.0234	26
معنوي	0.000	-16.951	0.49543	4.4000	0.73718	2.1444	27
معنوي	0.000	-16.951	0.49543	4.4000	0.73718	2.1509	28
معنوي	0.000	-18.516	0.45837	4.2889	0.71985	1.9357	29
معنوي	0.000	-24.477	0.49543	4.4000	0.52896	1.7556	30
معنوي	0.000	-16.838	0.50553	4.5111	0.72683	2.2219	31
معنوي	0.000	-18.730	0.47673	4.3333	0.70568	1.9096	32
معنوي	0.000	-22.039	0.49949	4.4222	0.61381	1.8092	33
معنوي	0.000	-24.671	0.50252	4.5556	0.57997	1.7543	34
معنوي	0.000	-27.723	0.50452	4.5333	0.46818	1.6823	35
معنوي	0.000	-15.822	0.50452	4.5333	0.77329	2.3550	36
معنوي	0.000	-19.324	0.48409	4.3556	0.68755	1.9355	37
معنوي	0.000	-21.525	0.50553	4.5111	0.63325	1.9145	38
معنوي	0.000	-22.002	0.49543	4.6000	0.60135	2.0334	39
معنوي	0.000	-17.805	0.50452	4.5333	0.66818	2.3111	40

2-3-9 الاتساق الداخلي لمقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري: "تشير القدرة التمييزية إلى القدرة على التفريق أو التمييز بين الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية والأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة في المقياس نفسه" (2)، وللتأكد من تجانس فقرات المقياس في قياس الظاهرة، فقد تم استخدام الباحث معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياسين ولجميع افراد العينة البالغة عددهم (393) مدرساً للتربية الرياضية، وقد تبين أن جميع الفقرات دالة احصائياً وفي مستوى الدلالة (0,05)، وأن كافة فقرات مقياس إدارة التغيير والتميز الإداري قد حصلت على معاملات ارتباط معنوية بين قيمها والدرجة الكلية للمجال والمقياس، إذ بلغ مستوى الدلالة (Sig) للفقرات مع درجة البعد (0,000) كما بلغ مستوى الدلالة (Sig) للفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس (0,000)، وذلك يدل على تحقيق صدق الفقرات للمجال الذي أعدت من أجله، وكما مبين بالجدولين (6) (7).

الجدول (6) يبين معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس ادارة التغيير

رقم العبار	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	رقم العبار	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	رقم العبار	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	رقم العبار
1	0.503*	0.000	29	0.512*	0.000	15	0.624*	0.000	معنوي
2	0.465*	0.000	30	0.682*	0.000	16	0.535*	0.000	معنوي
3	0.670*	0.000	31	0.664*	0.000	17	0.516*	0.000	معنوي
4	0.719*	0.000	32	0.582*	0.000	18	0.641*	0.000	معنوي

<sup>2</sup> زياد مشعل فرحان: دور عمليات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشور، جامعة الأنبار، 2021، ص63.

معنوي	0.000	0.631*	33	معنوي	0.000	0.782*	19	معنوي	0.000	0.721*	5
معنوي	0.000	0.782*	34	معنوي	0.000	0.635*	20	معنوي	0.000	0.544*	6
معنوي	0.000	0.681*	35	معنوي	0.000	0.589*	21	معنوي	0.000	0.667*	7
معنوي	0.000	0.566*	36	معنوي	0.000	0.690*	22	معنوي	0.000	0.624*	8
معنوي	0.000	0.643*	37	معنوي	0.002	0.795*	23	معنوي	0.000	0.612*	9
معنوي	0.000	0.686*	37	معنوي	0.000	0.582*	24	معنوي	0.000	0.430*	10
معنوي	0.000	0.525*	39	معنوي	0.000	0.882*	25	معنوي	0.000	0.703*	11
معنوي	0.000	0.667*	40	معنوي	0.000	0.797*	26	معنوي	0.000	0.807*	12
				معنوي	0.000	0.667*	27	معنوي	0.000	0.635*	13
				معنوي	0.000	0.624*	28	معنوي	0.000	0.589*	14

معنوي > 0.05

الجدول ( 7 ) يبين معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس التميز الاداري

رقم العبار	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الدلالة	رقم العبار	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الدلالة	رقم العبار	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الدلالة
1	00.670**	0.000	معنوي	15	00.743**	0.000	معنوي	29	0,569	0.000	معنوي
2	00.839**	0.000	معنوي	16	00.786**	0.000	معنوي	30	0,651	0.000	معنوي
3	00.566**	0.000	معنوي	17	00.565**	0.000	معنوي	31	0,628	0.000	معنوي
4	00.814**	0.000	معنوي	18	00.526**	0.000	معنوي	32	0,547	0.000	معنوي
5	0.727*	0.000	معنوي	19	00.667**	0.000	معنوي	33	0,624	0.000	معنوي
6	00.830**	0.000	معنوي	20	0.582*	0.000	معنوي	34	0,550	0.000	معنوي
7	00.651**	0.000	معنوي	21	00.644**	0.000	معنوي	35	0,677	0.000	معنوي
8	00.721**	0.000	معنوي	22	00.700**	0.000	معنوي	36	0,728	0.000	معنوي
9	00.713**	0.000	معنوي	23	00.516**	0.002	معنوي	37	0,681	0.000	معنوي
10	00.627**	0.000	معنوي	24	00.508**	0.000	معنوي	37	0,630	0.000	معنوي
11	00.639**	0.000	معنوي	25	00.774**	0.000	معنوي	39	0,617	0.000	معنوي

معنوي	0.000	0,543	40	معنوي	0.000	00.830 **	26	معنوي	0.000	00.547 **	12
				معنوي	0.000	00.651 **	27	معنوي	0.000	00.617 **	13
				معنوي	0.000	00.721 **	28	معنوي	0.000	00.600 **	14

### 2-3-9 ثبات المقياسين

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: تم استخدام ثبات المقياسين بطريقة التجزئة النصفية، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل مقياس، بحساب معامل الارتباط بين النصفين بيرسون ، ثم تعديلها باستخدام معادلة سبيرمان ولكون كل مقياس يتكون من (40) عبارة فان النصفين متساويين، وكما مبين بالجدول(8)

### جدول (8) يبين معامل الثبات لمقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري

ت	المقياس	معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل الارتباط بعد التصحيح
1	إدارة التغيير	0,821	0,875
2	التميز الإداري	0,872	0,880

ثانياً- طريقة معامل الفاكرونباخ: اثناء استخراج معامل الفاكرونباخ لمحاور مقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري، تبين من النتائج بأن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات، وكما مبين بالجدول (9).

### جدول (9) يبين معامل الفاكرونباخ لمحاور إدارة التغيير والتميز الإداري

ت	الدرجة الكلية للمقياس	معامل الفاكرونباخ
1	إدارة التغيير	0,832
2	التميز الإداري	0,873

### 2-3-10 التطبيق النهائي لمقياسي إدارة التغيير والتميز الإداري

بعد إتمام إجراءات بناء المقياسين بصيغتهما النهائية من خلال عمليات التحليل الاحصائي التي أجراها الباحث لفقرات المقياسين وحساب القدرة التمييزية لها وكذلك التأكد من ثبات المقياسين وصدقهما، طبق الباحث المقياسين بصيغتهما النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها ( 500 ) مدرساً في المدارس الثانوية بالمديريات العامة لتربيات بغداد الرصافة، وتم استرجاع (306) استمارة غير صالحة للتحليل الاحصائي وللمدة من 2023/3/10 ولغاية 2023/4/30 .

### 2-4 المعالجات الإحصائية

تم استخدام الحاسوب بنظام بالحقيبة الاحصائية (SPSS) و (EXCEL) لاستخراج البيانات وحساب المعادلات الاحصائية الآتية

- النسبة المئوية.
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط بيرسون.
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين.
- اختبار الفاكرونباخ.
- معامل الارتباط سبيرمان.

### 3. عرض وتحليل ومناقشة النتائج

#### 1-3 عرض وتحليل ومناقشة مقياس ادارة التغيير

##### جدول (10) يبين متغيرات مقياس ادارة التغيير

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
	مستوى دلالة	محسوبة					
معنوي	.000	74.645	305	120	7.046	180.195	الدرجة الكلية للمقياس
معنوي	.000	52.63	305	30	3.275	39.837	الرؤية المستقبلية للمدرسة
معنوي	.000	52.94	305	30	3.268	39.876	التحفيز الذهني وتشجيع الإبداع والابتكار لدى المدرسين
معنوي	.000	52.98	305	30	3.265	39.873	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
معنوي	.000	53.34	305	30	3.245	39.879	الموارد البشرية

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير تبلغ ( 180,195) والوسط الفرضي الذي يبلغ (120) وانحراف معياري قيمته (7,046) وهذا يدل على أنه يتم تطبيق إدارة التغيير في المدارس الثانوية لمديريات تربيات بغداد الرصافة ، وأن المديرين في تلك المدارس يضعون أولوية التغيير وإدارة التغيير في الحسبان أثناء أداء الاعمال التربوية والتعليمية، وان جميع المحاور جاءت معنوية .

وهذا يتفق مع دراسة (ميسم فوزي، 2016) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وقد حصلت الدراسة على نتائج عالية ويعود السبب إلى أن بعض مديري المدارس يعملون على تحفيز المعلمين على التطوير من مهاراتهم وامكاناتهم الذهنية ويشجع في التعامل مع مشكلاتهم التي تواجههم في المدرسة في تعزيز أساليب حل المشكلات وفق منهجية علمية جديدة تتوافق مع سياسة التغيير داخل المدرسة، لتوفير جو مدرسي مناسب يساهم في نشر الثقافة والإبداع بين المعلمين وداخل المدرسة. (3)

ويرى الباحث أن نجاح عملية إدارة التغيير يعتمد على العديد من العوامل تساهم وتساعد في ذلك، فبدءاً بتهيئة المناخ المناسب للتغيير وذلك بزيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير واعداد العاملين ليتقبلوا التغيير لأن الهدف الأسمى من إدارة التغيير هو اجتياز المراحل الصعبة والوصول لمرحلة التمكين والإبداع .

#### 2-3 عرض وتحليل نتائج مقياس التميز الاداري

##### جدول (11) يبين متغيرات مقياس التميز الاداري

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
	مستوى الخطأ	المحسوبة					
معنوي	0.00	29.60	305	120.00	5.88	138.93	الدرجة الكلية للمقياس
معنوي	.000	92.159	305	30	2.06	40.58	القيادة الإدارية
معنوي	.000	91.342	305	30	1.68	33.76	إدارة العمليات
معنوي	.000	89.268	305	30	1.724	34.78	إدارة الموارد البشرية
معنوي	.000	91.447	305	30	1.769	32.76	خدمة المجتمع

من خلال الاطلاع على جدول (11) يتبين أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس التميز الإداري قد بلغ (138,93) إذ كان الوسط الفرضي للمقياس بمقدار (120) وبانحراف معياري بلغ (5,88) ، وبهذا

<sup>3</sup> ميسم فوزي العزام: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين, مجلو دراسات العلوم التربوية, الجامعة الاردنية, مجلد43, العدد3 , 2016, ص56 .

يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي هو اعلى من الوسط الفرضي وبذلك يكون الفرق لصالح الوسط الحسابي المتحقق مما يدل على معنوية مقياس التميز الاداري من وجهة نظر عينة البحث ككل مع المحاور، وهذا ما يؤكد ( علي السلمي، 2001) بأن التميز يتحقق إذا توفرت البنية الأساسية لبناء اداري متكامل ومتناغم وهذه المتطلبات تتحقق في بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحدد القواعد والمعايير اللازمة ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية ونظام لإدارة الأداء. (4) ، ويعزو الباحث أن تحقيق التميز الإداري يعود إلى الجهد المبذول والالتزام بالخطط الموضوعية بشكل عالي الجودة وبدقة وبمرونة عالية وبتفكير وأداء غير تقليديين والتفكير المبدع وإيجاد الحلول المبتكرة.

### 3-3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج دور ادارة التغيير في التميز الاداري

#### جدول ( 12 ) يبين نسبة مساهمة ادارة التغيير بالتميز الاداري

الخطأ المعياري للتقدير	نسبة المساهمة المعدلة R <sup>2</sup>	نسبة المساهمة (معامل التفسير) R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات
2.301	0.395	0.629	0.535	ادارة التغيير

يتبين من الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط البسيط هي (0.535) ، وقيمة معامل التفسير (معدل المساهمة) هي (0.629) ، مما يعني أن إدارة التغيير تفسر نسبة (62.9%) للتميز الإداري، يشير هذا إلى أن دور (التميز الإداري) لا يعتمد فقط على إدارة التغيير ، ولكن أيضاً على العوامل الأخرى غير المدرجة في نموذج التمييز الإداري، ويبين النموذج أن إدارة التغيير هي نسبة متوسطة من وجهة نظر العينة، مما يدل على أن نسبة مساهمة ادارة التغيير بالتميز الاداري هي نسبة متوسطة من وجهة نظر العينة. وترى (أسماء مراد، 2019) أن إدارة التغيير تختص بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل بها، وكيفية تصميم وتطوير وتبسيط عملياتها بما يساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها وديمومتها، وتتضمن إدارة التغيير مراعاة أساليب التعليم المختلفة عند تصميم العملية التعليمية، تقديراً للظروف الفردية للطلاب، وخضوع كافة البرامج الدراسية المقدمة من الملاكات التربوية والإشرافية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها، ومن ثم الاستفادة من التغذية الراجعة الناتجة عن عملية التقييم في تطوير المقررات الدراسية، كما تهتم باستطلاع آراء الطلاب في تقييم الخدمات المقدمة لهم، والاستفادة من التغذية الراجعة بهدف تحسين تلك الخدمات، وتحقيق الاستفادة القصوى منها، كما يتضمن توفير الدعم المادي الكافي لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب (5) ويرى الباحث ان التغيير في حد ذاته تمييز كونه يحمل مقاومة ويسعى الى احداث فرق في المدرسة والتطلع الى ما هو افضل وأن على المدير أن يرسم خطة فاعلة للتطوير من قابليات ومهارات المدرسين والعمل على إتاحة الفرص لتطوير امكانياتهم من أجل تحقيق الأهداف البعيدة والرؤية الحقيقية للمدرسة من خلال مساعدتهم للتوصل إلى الحلول المناسبة للمشاكل المتواجدة في المدرسة وأذ أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرات فكرية وهو مصدر رئيسي للمعلومات والابتكارات والاقتراحات وهو عنصر فاعل قادر على المشاركة بالفعل والرأي مما يساعد على تحقيق التميز الاداري بالمحصلة النهائية .

#### 4-الاستنتاجات والتوصيات

##### 4-1الاستنتاجات

1. إن أغلب المديرين يولون دوراً مهماً للمدرسين في رسم سياسة المدرسة الرياضية.
2. يؤمن بعض المديرين بأهمية التغيير والتطوير في المدرسة، ويساعدوا المدرسين في أن يتقبلوا ويتفهموا أهمية عملية التغيير لتحقيق التميز الاداري .
3. إن معظم مديري المدارس يجيدون التواصل مع البيئة المحيطة للمدرسة والمجتمع المحلي والمؤسسات الخدمية والانسانية وغيرها بهدف تسهيل جميع الأنشطة المدرسية وتسهيل عملية الوصول للتميز الإداري.

<sup>4</sup> علي السلمي : الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، مصر، القاهرة، دار سما للنشر، ط1، 2014، ص27.  
<sup>5</sup> أسماء مراد صالح مراد : معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، العدد12، مصر، الفيوم، مجلة جامعة الفيوم، 2019، ص31.

4. إن مدير المدرسة هو المحرك الذي يفعل أدوار المدرسين وبإمكانه أن يحفزهم بالتشجيع واعطائهم الفرصة في إثبات ذواتهم والوصول للتميز.

#### 2-4 التوصيات

1. الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة التغيير بشكل كبير في جميع المدارس لدوره في تحقيق التميز الإداري داخل المدرسة.
2. اعداد دورات تدريبية لمديري المدارس ومحاضرات ومؤتمرات في مجال إدارة التغيير لتوعيتهم بماهية إدارة التغيير ودورها في تحسين جودة الأداء والتميز.
3. إن سير العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات في المدرسة، يجب أن تكون واضحة وشفافة لكافة المدرسين وقابلة للتغيير والتعديل والتطوير.

#### المراجع

- أسماء مراد صالح مراد: معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، العدد 12، مصر، الفيوم، مجلة جامعة الفيوم، 2019.
- زياد مشعل فرحان. دور عمليات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الأنبار، 2021.
- علي السلمي : الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، مصر ، القاهرة ، دار سما للنشر ، ط1 ، 2014.
- ميسم فوزي العزام: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، مجلو دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، مجلد 43، العدد 3 ، 2016.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، ط1، الأردن، عمان، دار الفكر، 1999.

#### ملحق (1) أسماء المتخصصين الذين عرضت عليهم الاستبانات حول المقياسين

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	الجامعة
1	د. وليد خالد همام	أستاذ	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
2	د. قصي فوزي خلف	أستاذ	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة
3	د. جاسم جابر محمد	أستاذ	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القاسم الخضراء
4	د. عدي غانم الكواز	أستاذ	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
5	د. خالد اسود لايخ	أستاذ	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة المثنى
6	سلام حنتوش رشيد	أ.د.	إدارة الرياضية	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة /كلية التربية الأساسية / جامعة المستنصرية
7	عثمان محمود شحادة	أستاذ	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى
8	عماد عزيز نشمي	أستاذ	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة المثنى
9	ساجت مجيد جعفر	أستاذ	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية
10	حيدر محمد مصلح	أ.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية
11	بهاء حيدر فليح	أ.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية
12	عدي رحمن كريم	أ.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى
13	حسن غالي مهاوي	أ.م.د.	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

## ملحق (2) يبين مقياس ادارة التغيير بصورته النهائية

ت	الفقرات	د ٥	غالباً د ٤	أحياناً د ٣	نادراً د ٢	ابداً د ١
١	تعمل الإدارة على التواصل مع الجمعيات الاهلية والأندية الرياضية والثقافية والتعاون معها للمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته					
٢	تقدم الإدارة مؤتمرات وندوات إلى المجتمع المحلي عن الارشاد البيئي والصحي وتفعيل دور الفرق الكشفية لتنظيم الفعاليات المناسبة لها					
٣	تعمل الإدارة على احياء النشاطات الرياضية الدورية على صعيد المدارس ومشاركة الطلاب من مختلف الفئات العمرية.					
٤	تعمل الإدارة على تعزيز أساليب التواصل مع المجتمع بأفراده ومؤسساته ولجان أولياء الأمور والتنسيق مع المدارس الأخرى.					
٥	لا يعمل المدير على إقامة الرحلات العلمية الهادفة والزيارات إلى المؤسسات الحكومية والأهلية وحضور البطولات الرياضية					
٦	تعمل الإدارة على مد يد العون على حسب امكانياتها في حال حصول أي مخاطر أو كوارث لحماية المجتمع					
٧	تشجع الإدارة الطلاب على الاستفادة من أوقات الفراغ في المدرسة أو خارجها بالنشاطات الهادفة المتنوعة					
٨	لا تحرص الإدارة على تنمية وتنشئة الطلاب جسدياً وفكرياً واجتماعياً ونفسياً					
٩	تعمل المدرسة على التعاون مع الأسر ومؤسسات المجتمع المحلي إلى تعزيز فرص التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع					
١٠	لا تأخذ الإدارة معظم قراراتها وفقاً لتفهمها لطبيعة وحاجات المجتمع المحلي					
١١	تستخدم إدارة المدرسة معايير محددة لتقييم أداء المدرسين					
١٢	لا تهتم إدارة المدرسة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة المدرسين (مثل التأمين الصحي ووقت الاستراحة وبيئة العمل)					
١٣	تهتم الإدارة بالتحاق المدرسين ببرامج تدريبية دورية حسب حاجتها					
١٤	يحرص المدير على جعل كل فرد يعمل معه أن يشعر بالتميز والتفرد والخصوصية					
١٥	لا توجد مؤشرات لمعرفة الحالات المرضية وأسباب التغيب عن الأداء					
١٦	تتوافر المؤشرات الإيجابية عن وجود الكفاءات المناسبة واللازمة من أجل الوصول إلى ما تم رسمه من الأهداف من قبل المدرسة					
١٧	يهتم المدير بعقل العاملين في المدرسة وقدراتهم الذهنية وامكانياتهم في التفكير والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير					
١٨	يعمل المدير على مساعدة العاملين للتوصل إلى الحلول المناسبة للأخطاء التي يقعون فيها					
١٩	لا تعمل الإدارة على توليد الظروف المناسبة والعمل على عدم نشأة المشكلة من الاساس					
٢٠	تتسم العمليات الرئيسية للمدرسة بالوضوح التام للجميع					

٢١	يلتزم جميع العاملين في المدرسة بالنظام في أداء الأنشطة والإجراءات والعمليات
٢٢	لا تعمل التغذية الراجعة المقدمة للفئات المستهدفة على تطوير العمليات
٢٣	لا تعد مؤشرات قياس الأداء منبعا للأفكار التي تترتب عليها أولويات المدرسة
24	تشجع إدارة المدرسة على الإبداع من خلال جودة ونوع الخدمة المقدمة
25	تقوم إدارة المدرسة أثناء إنجازها للأعمال أن تتم وفق نظام الحد الأدنى من الوصول إلى النتائج
26	يوجد تحديد للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات
27	لا يوجد تحديث مستمر للأولويات في إنجاز العمليات للوصول إلى التميز الإداري
28	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت
29	لا تهتم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية
30	تتسم العمليات الرئيسية للمدرسة بالوضوح التام للجميع
31	يساعد المدرسين على التخطيط الدراسي الفعال
32	يقدر الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة
33	لا يأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية
34	يعد خطة مسبقة لتفعيل لجان الأنشطة المدرسية من ضمنها الأنشطة الرياضية
35	لا يعمل على وضع خطط علاجية للمشكلات المحتملة حدوثها في كل جوانب المدرسة
36	يتعاون مع مدرس الرياضة في وضع خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه النشاطات الرياضية للمدرسة
37	لا يحرص على توضيح الرؤية المستقبلية لنشاطات المدرسة في الجانب الرياضي
38	يعمل على وجود الخطط المناسبة لتطوير مستوى الطلاب رياضيا
39	لا يضع خطط وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والتعليمية
40	يقوم المدير باشتراك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة بصورة عامة

### ملحق (3) مقياس التميز الإداري بصورته النهائية

ت	الفقرات	دائما د ٥	غالباً د ٤	أحياناً د ٣	نادراً د ٢	أبداً د ١
١	يدرك المدير حاجات المدرسين والطلاب وكيفية التعامل معها ويعمل على تقديم الأفضل دائماً					
٢	لا يسمح المدير المعلمين في المدرسة للمشاركة في صنع القرار					
٣	يعمل على تنمية القدرة على تفهم مشاكل المدرسين وتشجيعهم على التعاون للقيام بالإعمال الموكلة لهم					
٤	يعمل المدير على التأثير في الآخرين وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بكفاءة عالية لتحقيق اهداف المدرسة					

				يعمل المدير على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين المدرسين ويقدّر أدانهم ويحترم مشاعرهم ويساعدهم في حل المشاكل	٥
				لا يعمل المدير على تفويض الصلاحيات المناسبة لإنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري والتميز	٦
				تتسم العمليات الرئيسية للمدرسة بالوضوح التام للجميع	٧
				يلتزم جميع المدرسين في المدرسة بالنظام في أداء الأنشطة والإجراءات والعمليات	٨
				لا تعد مؤشرات قياس الأداء منبعا للأفكار التي تترتب عليها أولويات المدرسة	٩
				تشجع إدارة المدرسة على الابداع من خلال جودة ونوع الخدمة المقدمة	١٠
				تقوم إدارة المدرسة اثناء انجازها للأعمال ان تتم وفق نظام الحد الأدنى من الوصول الى النتائج	١١
				لا يوجد تحديث مستمر للأولويات في انجاز العمليات للوصول الى التميز الاداري	١٢
				تستخدم إدارة المدرسة معايير محددة لتقييم أداء المدرسين	١٣
				لا تهتم إدارة المدرسة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة المدرسين (مثل التأمين الصحي ووقت الاستراحة وبينه العمل	١٤
				تهتم الإدارة بالتحاق المدرسين ببرامج تدريبية دورية حسب حاجتها	١٥
				يحرص المدير على جعل كل فرد يعمل معه ان يشعر بالتميز والتفرد والخصوصية	١٦
				تتوافر المؤشرات الإيجابية عن وجود الكفاءات المناسبة واللازمة من اجل الوصول الى ما تم رسمه من الأهداف من قبل المدرسة	١٧
				يعمل المدير على مساعدة المدرسين للتوصل الى الحلول المناسبة للأخطاء التي يقعون فيها	١٨
				تعمل الإدارة على التواصل مع الجمعيات الاهلية والأندية الرياضية والثقافية والتعاون معها للمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته	١٩
				تقدم الإدارة مؤتمرات وندوات الى المجتمع المحلي عن الارشاد البيئي والصحي وتفعيل دور الفرق الكشفية لتنظيم الفعاليات المناسبة لها	٢٠
				تعمل الإدارة على تعزيز أساليب التواصل مع المجتمع بأفراده ومؤسساته ولجان أولياء الأمور والتنسيق مع المدارس الأخرى	٢١
				لا يعمل المدير على إقامة الرحلات العلمية الهادفة والزيارات الى المؤسسات الحكومية والأهلية وحضور البطولات الرياضية	٢٢
				تعمل الإدارة على مد يد العون على حسب امكانياتها في حال حصول أي مخاطر او كوارث لحماية المجتمع	٢٣
				تشجع الإدارة الطلاب على الاستفادة من أوقات الفراغ في المدرسة او خارجها بالنشاطات الهادفة المتنوعة	24
				تعمل المدرسة على التعاون مع الاسر ومؤسسات المجتمع المحلي الى تعزيز فرص التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع	25
				تحرص المدرسة من اجل ان تحقق للمجتمع التنمية المستدامة	26
				دراسة دور المدرسة وتأثيرها على المجتمع يأتي من خلال	27

جمع المعلومات الدقيقة	
28	تستخدم المدرسة أدوات متنوعة لقياس رضا المجتمع عن خدماتها المقدمة
29	يتم الاستفادة بشكل كبير من نتائج الأبحاث والدراسات في الارتقاء بدور الكلية من أجل تقديم أفضل الخدمات للمجتمع
30	توجد هنالك مؤشرات من أجل قياس مساهمة المدرسة في تقديم الخدمة للمجتمع مع ضمان إيجابية تلك الخدمة
31	توجد هنالك مؤشرات من أجل قياس المخاطر الصحية وبعض الحوادث المتوقع حدوثها للمجتمع
32	الوضوح التام للجميع هو سمة العمليات الرئيسية في المدرسة يلتزم جميع المدرسين في المدرسة بإجراءاتها وعملياتها بحسب نظامها
34	التغذية الراجعة التي تقدم للفئات المستهدفة تعمل على تطوير العمليات
35	تطور المدرسة إجراءاتها في ضوء فهمها للواقع وممارسات المنافسين وملاحظات المستفيدين
36	تشجع المدرسة على الابداع من خلال جودة ونوع الخدمة المقدمة
37	تحرص المدرسة على جميع الفئات المستهدفة وذات الأهمية
38	يعمل مدير المدرسة على تحديد احتياجات الفئه المستهدفة والاستجابة لها
39	يقدر مدير المدرسة الأفكار الإيجابية والمساهمات الفاعلة التي يقدمها العاملون
40	يشجع مدير المدرسة المدرسين من أجل تحقيق أهدافها وتطوير الأنشطة