

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى لإدارة التميز في ضوء الانموذج الأوربي Efqm من وجهة نظر الكادر التدريسي

م.م علاء حيدر احمد كريم
قسم تربية الحمدانية / متوسطة السلام للبنين

ملخص البحث :

استهدف البحث التعرف على مستوى ادارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى / مديرية تربية الحمدانية من وجهة نظر الكادر التدريسي، ومعرفة ما إذا كانت ذات فروق دالة إحصائياً بين تصورات أفراد العينة حول مفهوم ادارة التميز تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (1543) مدرس ومدرسة، واختار الباحث عينة البحث من خلال اسلوب الحصر الشامل لجميع افراد المجتمع، و اشارت أهم النتائج الى تمتع مدراء المدارس الثانوية في محافظة نينوى / مديرية تربية الحمدانية بمستوى فوق المتوسط من إدارة التميز، وتتساوى افراد عينة البحث في تقديرهم لمستوى إدارة التميز لمدراء المدارس ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، سنوات الخدمة)، ويوصي الباحث بدعم مدراء المدارس من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة التي تشجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم والعمل بروح الفريق، ويقترح الباحث تصميم برنامج تدريبي لتعزيز مستوى إدارة التميز لدى مدراء المدارس في عموم محافظات البلاد

الكلمات المفتاحية: المدارس الثانوية، الانموذج الأوربي، إدارة التميز

The degree to which secondary school principals in Nineveh Governorate practice excellence management in light of the European model EFQM from the point of view of the teaching staff

A.L. Alaa Haider Ahmed Karim

Department of Education of Hamdaniya / Al-Salam Intermediate School for Boys

Summary

The research aimed to identify the level of excellence management among secondary school principals in Nineveh Governorate/Hamdaniya Education Directorate from the point of view of the teaching staff, and to find out whether there were statistically significant differences between the sample members' perceptions of the concept of excellence management due to the variables of gender and years of service. The researcher used the method Descriptive and analytical. The research sample consisted of (1543) male and female teachers. The researcher chose the research sample through a comprehensive inventory method for all members of society. The most important results indicated that secondary school principals in Nineveh Governorate/Hamdaniya Education Directorate enjoy an above average level of excellence management. The members of the research sample are equal in their appreciation of the level of excellence management for school principals, and there are no differences attributable to the research variables (gender, years of service). The researcher recommends supporting principals. Schools by providing appropriate training programs that encourage them to exchange experiences among themselves and work in a team spirit. The researcher proposes to design a training program to enhance the level of management excellence among school principals in all governorates of the country.

Keywords: secondary schools, European model, excellence management

الفصل الاول :

أولاً : مشكلة البحث (The Problem of Research) :-

ان للمؤسسات التربوية دور مهم في الحياة التربوية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، لأنها تخرج موارد بشرية مهمة تمكنهم من ان يمارسوا دورهم في الحياة، ولهذا يترتب على ادارات المدارس ان لا ينحصر دورها في مواجهة التغيرات الاجتماعي والثقافية والسياسية بل ينبغي ان تدرب الطلبة على مواجهة هذه التغيرات وان تعددهم كذلك في ان يواجهوا الصعاب عن طريق العلم والمعرفة، لذلك وجب ايضا على المدارس

التوجه والتطلع نحو المستقبل والاستجابة نحو للتطورات الحاصلة في مختلف انحاء العالم بالشكل الذي يساعد المؤسسة على النمو والاستقرار وذلك يحصل عن طريق التغيير في الاساليب التدريسية والادارية وتغيير الهيكل التنظيمي لتحقيق التميز الاداري. (رؤوف, 2021: 261)

ولقد اوصى تجمع الاكاديميين والنخب العلمية في مؤتمرهم التربوي الذي عقد في محافظة بغداد عام (2018) والذي خرج بجملة من التوصيات ومنها: العمل على اعداد القيادات الادارية اعدادا يواكب التقدم والتغيير العلمي لمواجهة التحديات التربوية والاخلاقية بمهنية عالية لأنه حتما سوف يؤدي الى التمييز الاداري

وتنظيم العمل المدرسي، واكثر ما اكد عليه المؤتمر الاستمرار بأجراء البحوث والدراسات في سبيل الوصول الى التمييز الاداري والمنافسة مع هذا العالم المتسارع (تجمع الاكاديميين, 2018: 21), ان مسألة تحقيق نجاحات داخل المؤسسة التعليمية يتمثل اكثر شيء في تعزيز الدعم الاداري، فالدعم الاداري يمكن من ان يرفع من دافعية الانجاز ويحققه بالشكل المطلوب ومن ثم ومن خلال هذا الدعم التنظيم للمؤسسة التربوية ان نحقق الاهداف التربوية . (اللوزي, 2012: 98)

ويرى الباحث ان من الضروري تسليط الضوء على موضوع إدارة التميز واهتمام القيادات الادارية العليا في التربية بتحقيق المزيد من إدارة التميز لمديري المدارس لما لذلك من دور في نجاح العمل الاداري في مدارسهم وتحقيق الابداع والتميز، وجعلهم قادرين على تحقيق اهداف التربية، واعادة النظر في فلسفة مدارسهم ورسالاتها وسياساتها واستراتيجياتها وبرامجها التعليمية والتربوية، والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكيفية التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغييرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع، وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي : " ما مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الحمدانية من وجهة نظر الكادر التدريسي ؟ "

ثانياً : أهمية البحث (The Significance of Research) :-

تعد الادارة التربوية من العلوم التي تعتمد على المخرجات البشرية وتمتاز بديناميكيته المستمرة في الحياة بحيث تكون قادرة على مواكبة اي تغيير معرفي او تكنولوجي تقني وهي تسهم في التغيير الفاعل في الانجاز المميز في الاداء لذا اصبحت الادارة التربوية العمود الفقري لأي تقدم تنشأ اليه كل البلدان في العالم وتكون قادرة على التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين (العريفة, 2012: 27), لذلك فإن ما تعانيه المؤسسات التربوية من مشكلات نتيجة ابتعادها عن تطوير العملية الادارية والتي بدورها سببت تحديات تعيق تقدم عملها وتحد من سيطرتها على مجريات الاحداث، كان سببا قد يكون اكثر شمولية ليكون دافعا قويا في اشياء ت المؤسسات والافراد في ان واحد، والمقصود هنا التميز الاداري والذي يعد من اهم المدخلات الادارية الحديثة والذي دخل الى النظام العلمي التطبيقي في الادارة التربوية لما له من دور في رفع كفاءة العمل وجودته واتقانه (شحاذة, 2017: 175), لذلك فإن على الادارات المدرسية ان تحقق التميز الاداري والذي يجعلها قادرة على الابداع في الاداء، وبالتالي فإنها تتيح للموارد البشرية (تدريسين - طلبة - موظفين) المزيد من المعرفة والافادة من البرامج التطويرية والتي تعنى بالتميز

(حسين, 2006: 251), حيث أصبح التميز الإداري ضرورة حقيقية وحتمية واضحة لكل المدارس ولهذا يتطلب من إدارات المدارس وضع خطط لتطبيق التميز الإداري ولا يأتي هذا إلا من خلال مدير فاعل يسعى إلى التميز في العمل الإداري المدرسي و الذي يستطيع من خلاله رؤية المستقبل وان يحوله إلى واقع ملموس (ابو النصر, 2008: 172), كما ان الدعم الإداري يولد احساسا كبيرا في الالتزام بالواجبات الوظيفية والتي تسهم بدرجة كبيرة برفع الاداء الوظيفي وكذلك العناية والاحترام اي ظهور الالتزام الوجداني اتجاه المدرسة التي يعمل بها، هذا فضلا عن اهمية الدعم الوظيفي في اشباع الاحتياجات النفسية للمدرس حيث انه يزيد من اواصر الارتباط والتفاعل الذي يتكون بين اهداف المؤسسة واهداف المدرسة مما يجعل المدرس اكثر استقلالية في العمل ولذلك سيكون اداءهم اكثر كفاءة وفاعلية: (Mitchell, 2011: 274).

وتعزيزا لأهمية إدارة التميز اقترح رئيس أسبق لشركة الخطوط الجوية الاسكندنافية (كارلزن) أن يكون الهيكل التنظيمي مقلوبا بحيث يكون رئيس الشركة (الإدارة العليا) في الأسفل، والعاملون الذين يتعاملون مع الزبائن بأعلى الهرم للدلالة على أن كل المستويات الإدارية تعمل لمساندة الموظف الذي يتعامل مع الزبائن لضمان نجاحه في عمله . (الساعدي، 2006: 142)

وبناءً على ما تم ذكره فقد جاءت أهمية هذا البحث للأسباب الآتية:

- ١- يتناول موضوع إدارة التميز موضوع حديث في الإدارة يتزايد الاهتمام به يوم بعد يوم وخاصة في مؤسسات التربية .
- ٢- يساعد البحث الحالي مدراء المدارس في التعرف على مستوى ممارساتهم لبرامج إدارة التميز ، والتعرف على مواطن قوتهم وضعفهم .
- ٣- إن موضوع تطبيق إدارة التميز أصبح أمراً في غاية الأهمية كونه يختصر كثيراً من الوقت والجهد في إتمام الأعمال الإدارية ويجعلها ذي جودة ويحد من الاجراءات الروتينية .
- ٤- قد تكون هذا البحث سبباً في تغيير سياسات وزارة التربية تجاه مدراء المدارس بإعطائهم قدراً كافياً من الصلاحيات التي تعمل على نهوض المؤسسة التعليمية
- ٥- نظراً لأهمية دور مدير المدرسة في تحسين الأداء الإداري أصبحت الحاجة ملحة لهذه الدراسة بما يسهم في إيجاد توصيات يمكن استخدامها لتطوير الأداء الإداري لمدراء المدارس .

ثالثاً : أهداف البحث (The Aims of Research) :-

يهدف البحث الحالي التعرف على مستوى إدارة التميز لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الكادر التدريسي في ضوء متغيرات (الجنس، مدة الخدمة) من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

١. هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى إدارة التميز مقارنة مع المتوسط الفرضي ؟
٢. هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطي إدارة التميز تبعاً لمتغير الجنس (ذكور – اناث) ؟
٣. هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطي إدارة التميز تبعاً لمتغير مدة الخدمة (اقل من 4 سنوات – اكثر من 4 سنوات) ؟

رابعاً : حدود البحث (The Limits of Research) :-

يقتصر البحث الحالي على الكادر التدريسي في مديرية تربية نينوى / قسم تربية الحمدانية للعام الدراسي (2023-2024)

خامساً : تحديد المصطلحات (The Definition of Research) :-

اولاً : إدارة التميز Excellence Management :

١- السلمي (2002) :

" هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنه الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة " . (السلمي، 2002: 66)

٢- التعريف الاجرائي :

هي تلك الأنشطة التي تجعل مدير المدرسة متميزاً في أدائه من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعله متفوقاً ومتفرداً عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية أداء أنشطته وعملياته، وإعداد سياساته واستراتيجياته الإدارية والتنظيمية وتقاس من خلال إجابات الكادر التدريسي على فقرات أداة إدارة التميز المستخدمة في البحث .

ثانياً: مدير المدرسة :

احد اعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد اليه ادارة المدرسة على ان يكون حاصل على الشهادة الجامعية الاولى والمؤهل التربوي وأن يكون متفرغاً للإدارة المدرسة . (وزارة التخطيط، 1988: قانون رقم 2).

الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات سابقة.

القسم الأول / الإطار النظري

ادارة التميز Excellence Management :-

المقدمة :

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد باتت لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء واستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم . (الرشيد، 2004: 23)

كما إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً محاولة للتأقلم مع التغييرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري. حيث شكل مدخل إدارة التميز أنموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي . (الجعبري، 2009: 37)

مفهوم ادارة التميز :

لقد أعطى ديننا الحنيف أهمية كبرى لحسن أداء العمل وقال جل شأنه في كتابه الكريم { إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا }، الآية 30 سورة الكهف، كما قرن رسول الله (ﷺ) مستوى أداء العمل بمحبة الله له اذ قال (أن الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقته) رواه الطبراني والبيهقي .

التميز في اللغة :

يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا وقوة التميز، قوة الحكم الفاصل والميز الرفعة. (مجمع اللغة العربية، 1985: 929) ويعرف قاموس Macmillan التميز " Excellence " بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز " Excellent ' وتعني جيد بدرجة عالية جداً، أو ذا جودة عالية جداً . (Macmillan English Dictionary, 2007: 508)

ادارة التميز اصطلاحاً :

إن إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي عرفها الفكر الإداري وأصبح لها مكانة مرموقة في نظرية المنظمات، وهي بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت عل عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها وعلى رأس هذه المنظمات، المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة ((EFQM)، ومنظمة مالكوم بالدرج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية ((MBNQA ومنظمة ديمنج للجودة في اليابان (Prix Deming) . (شوقي، 2010: 3)

وتعرف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM) ادارة التميز بأنها الممارسات المبهرة في إدارة المؤسسة وتحقق نتائج ترضي جميع الأطراف من أصحاب المصلحة في المؤسسة، كما تنسحب الممارسات المبهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة بالإضافة إلى نظم المعلومات . (السناني، 2010: 196)

أما إدارة التميز فيعرفها أوجرز «ODGERS» بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة أنها ثقافة، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المؤسسات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد وكل المديرين في الأداء والتصرف السليم وبشكل مستمر. (زين الدين، 1996: 24)، كما يوضح (ابو النصر، 2012: 67) ان التميز هو قدرة الفرد او الجماعة او المنظمة على تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، ويرى كينج (2001) ان التميز هو عمل الاشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضى الزبائن واصحاب المنظمة .

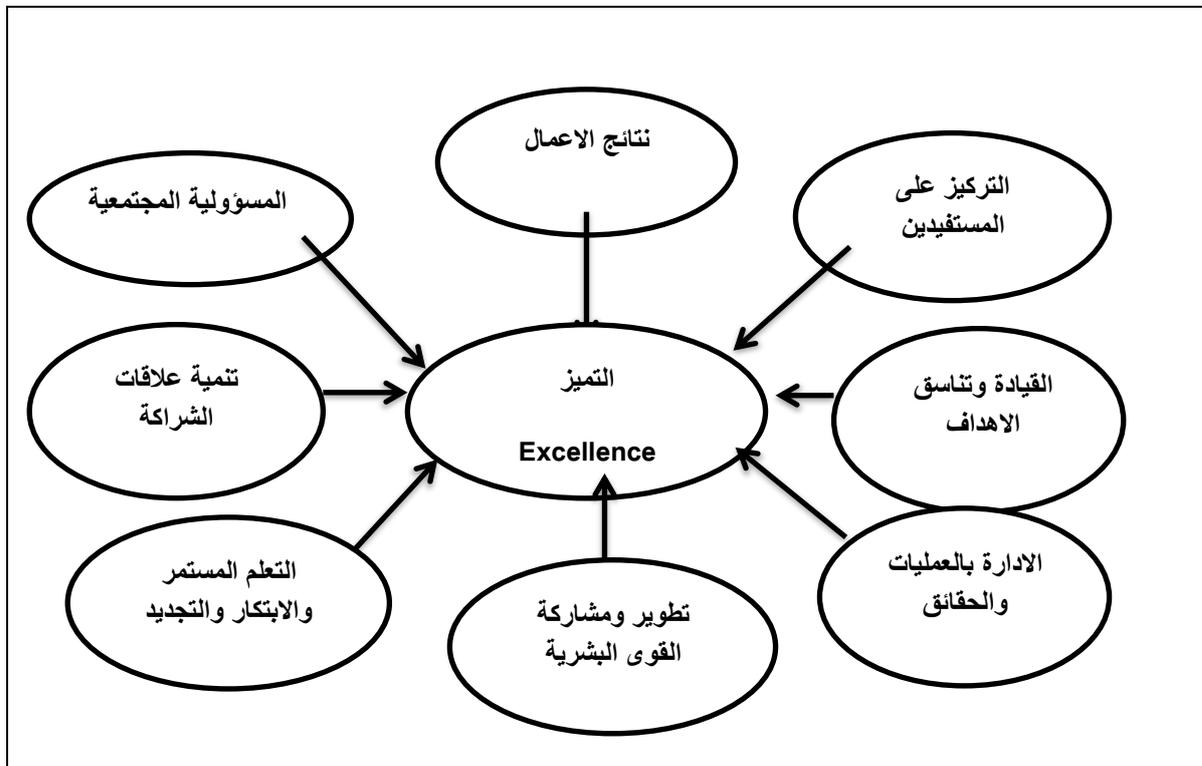
(Kinij, 2001: 701)

مبادئ ادارة التميز:

اشارت فنديل (2008) الى مبادئ ادارة التميز كما هو موضح في الشكل (1) كالتالي:

- ١- نتائج الأعمال : التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المؤسسات التعليمية .
- ٢- التركيز على المستفيدين : التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المؤسسة التعليمية وبين المستفيدين منها .

- ٣- القيادة وتناسق الأهداف : التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها .
- ٤- الإدارة بالعمليات والحقائق : التميز هو إدارة المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات .
- ٥- تطوير ومشاركة القوى البشرية : التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم .
- ٦- التعلم المستمر والابتكار والتجديد : التميز هو تحدي للوضع الراهن واحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين .
- ٧- تنمية علاقات الشراكة والتحالف : التميز هو التنمية والحفاظ على قيمة المؤسسات التعليمية.
- ٨- المسؤولية المجتمعية : التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة .
- (قنديل، 2008: 2-3)



الشكل (1) يوضح مبادئ إدارة التميز (الجعبري، 2009: 30)

خصائص إدارة التميز :

هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات الناجحة المتميزة تلخصها الطراونة (2011) فيما يلي:

- ١- تركيز اهتمامها على الأصغاء للمستفيدين وفهم احتياجاتهم والاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم .

- ٢- تضع استراتيجيات خدمة محددة بوضوح ومستوحاة من مفاهيم ومبادئ الخدمة المتميزة للمستفيدين، وتعممها على جميع العاملين في المؤسسة .
- ٣- تطور وتحافظ على نظام تقديم خدمة بطريقة ودية وميسرة للفئة المستفيدة .
- ٤- تضع معايير محددة وتقيس أداءها مقارنة مع هذه المعايير بشكل منتظم .
- ٥- تستخدم موظفين مؤهلين في الخط الاول او ما يسمى موظفين المقدمة وتقوم بتدريبهم، وتمكينهم (منحهم الصلاحيات) وتغرس فيهم حب الخدمة المتميزة .
- ٦- تقدر الانجازات المتميزة في خدمة اصحاب المصلحة، وتكافئ الموظفين الذين يقدمون خدمات استثنائية للمستفيدين . (الطراونة، 2011: 117-118)

النموذج الأوروبي للتميز EFQM :

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 وتم تشكيلها من اربعة انظمة كبرى من أوروبا وذلك من خلال الاستفادة من ايجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الامريكي ونموذج ديمينج، وتهدف المنظمة الأوروبية من خلال نموذج التميز الى تأسيس نظام اداري ملائم . (Alexandros, 2009: 76)

وتتبلور فلسفة النموذج الاوروبي في أن التميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجه السياسات والاستراتيجيات واستثمار مواردها البشرية وادارة عملياتها بنجاح . (ناصر وهاشم، 2010: 14)

ويمكن وصف النموذج حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه اداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام ادارة مناسب عن طريق قياس اين هي على طريق التميز، ومساعدتها في فهم الثغرات وبعد ذلك تحفيز الحلول. (العابدي، 2009: 26)

وتصنف المنظمات وفق سلم التميز للنموذج الأوربي على وفق الآتي :

- ملتزمون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين 200 إلى 322 نقطة .
- معروفون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين 400 إلى 522 نقطة .
- التميز العالمي وتحصل المنظمات ما بين 200 إلى 1000 نقطة .

(Sharifi& Garad, 2010: 13)

متطلبات تطبيق ادارة التميز :

تتلخص المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز كما يرى السكارنة (2010) فيما يلي:

- ١- خطة استراتيجية متكاملة .
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء الى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار .
- ٣- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الاداء وقابلة للتطور والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة .
- ٤- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد اليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة .
- ٥- نظام متطور لأعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم ادائها .

- ٦- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقويم الاداء المؤسسي والنتائج والانجازات .
- ٧- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم واخلاقيات العمل لتحقيق التميز . (السكرانة، 2010: 117)

التحديات التي تواجه تطبيق ادارة التميز :

أشار عبد العزيز (2008) الى أن أبرز مظاهر المشكلات والمعوقات التي تواجه الادارة في سعيها نحو التميز ما يلي :

- ١- ضعف التناسق بين اهداف وقيم المنظمات وبين مستويات اداء وسلوك العاملين .
- ٢- التناقض الواضح بين توقعات الادارة وبين اهداف العاملين .
- ٣- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في السوق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات .
- ٤- ضعف اليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الاعمال .
- ٥- اعتماد انماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على اساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على اساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات .
- ٦- تعدد صور اهداف الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة واهمها ادارة الوقت .
- ٧- التركيز على المشكلات الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اي اعتبار لإدارة المستقبل . (عبدالعزیز، 2008: 308)

القسم الثاني / الدراسات السابقة

١. دراسة الضلاعين (2018)، بعنوان :
" معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة "

اجريت الدراسة في السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة اهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (371) تدريسيًا في جامعة جدة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتضمنت الاستبانة (3) مجالات هي: (الادارة والقيادة، ادارة الموارد البشرية والمادية، ادارة العمليات)، اشتملت على (34) فقرة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

- ١- ان المتوسط العام لدرجات تقدير اهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة كانت بدرجة كبيرة جدا .
- ٢- جاء معيار ادارة الموارد البشرية والمادية بالمرتبة الاولى وذلك لأهمية وجود نظام فعال لإدارة الموارد البشرية، واهمية توفر نفقات مالية للميزانية التشغيلية .
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير اهمية تحقيق معايير التميز الإداري تعزى الى متغيرات الدراسة .

٢. دراسة ابو حميدان وبطاح (2018)، بعنوان :
" واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين "

اجريت الدراسة في الاردن، وكانت تهدف إلى تفصي واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ونواب ومساعدى العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في إحدى عشرة جامعة أردنية في محافظة العاصمة عمان خلال العام الدراسي 2015-2016 وعددهم (471) قائداً أكاديمياً، تم اختيار عينة الدراسة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد بلغ عددها (217) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة التي تكونت من (93) فقرة ضمن (9) مجالات وفقاً لمجالات ومعايير نموذج التميز الأوروبي EFQM، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

- ١- أن التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات .
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ادارة التميز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ادارة التميز تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية بين رتبة استاذ ورتبة استاذ مشارك ولصالح رتبة استاذ مشارك .

٣. دراسة الشوا (2016)، بعنوان :

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج الاوربي وسبل تطورها .

يهدف البحث الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة للإدارة التميز وفق الانموذج الاوربي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من جميع التدريسين في المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة ، واخذت عينة عشوائية من المجتمع مقدارها (476)، هذا وقد بنى الباحث مقياساً لقياس ادارة التميز الاداري، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز الاداري من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية كانت جيد جدا .

٤. دراسة الدجني (2013)، بعنوان :

"واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وفقاً للمتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة) في ضوء المعايير (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، مع بيان علاقة معيار القيادة مع باقي المعايير الأخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، وقام ببناء استبانة مكونة من (66) فقرة، وطبقها على مجتمع الدراسة المتألف من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة (أكاديمي إداري) والبالغ عددهم (178) عضواً.

ومن أهم النتائج التي توصلت له الدراسة :

- ١- كانت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز بدرجة جيدة بنسبة 70 % .
- ٢- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معايير "القيادة والإدارة" وباقي المعايير الأخرى .

٥. دراسة Rix (2002)، بعنوان :

ما الذي يجعل المدراء المتميزين مختلفين عن غيرهم؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، وكذلك التعرف على أهم ما يميز المدير الفعال، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع (20) مديراً لمدة عام تقريباً وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة وقد توصل إلى أن خصائص المديرين المتميزين تأتي على الترتيب:

- ١- الرؤية الاستراتيجية للمدير
- ٢- توجه الأهداف بوضوح
- ٣- الانضباط الذاتي
- ٤- القدرة على الاتصال
- ٥- اليقظة

كما أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في التوحد في المهام والأهداف التي توجه السلوك لدى المعلمين في المدرسة، وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن نكون عليه في المستقبل

الفصل الثالث / إجراءات البحث

أولاً : مجتمع البحث Population research :

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث أو هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة . (محمد، 2012: 47)

تكون مجتمع البحث من جميع مدرسي ومدرسات المدارس الثانوية (المتوسطة والاعدادية والثانوية) في مديرية تربية نينوى / قسم تربية الحمدانية للسنة الدراسية 2023-2024 والبالغ عددهم (1824) مدرس ومدرسة، وعليه تألف مجتمع البحث من (979) مدرس يشكلون نسبة (54 %) من مجتمع البحث، و(845) مدرسة يشكلون نسبة (46 %) من مجتمع البحث في (65) مدرسة ثانوية (متوسطة واعدادية وثانوية)، وحصل الباحث على هذه الاحصائية من قسم تربية الحمدانية / شعبة التخطيط .

ثانياً : عينة البحث Sample of Research :

وتعرف بأنها جزء من المجتمع تجرى عليها الدراسات ويختارها الباحث لإجراء دراسته على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (عبيدات وآخرون، 1999: 85)، وهي أي مجموعة جزئية من المجتمع له خصائص مشتركة (ابو علام، 2007: 159)، ويفترض بها أن تحمل جميع مواصفات ذلك المجتمع حتى يمكن تعميم نتائجها على المجتمع بأكمله الذي سحبت منه . (محمد، 2012: 47)

وبعد أن تم تحديد مجتمع البحث، تم تحديد (1543) مدرس ومدرسة من (52) مدرسة من أصل (65) مدرسة كعينة للبحث فيما تم تحديد (281) مدرس ومدرسة من (13) مدرسة كعينة خارجية تطبق عليها معامل تمييز الفقرات ومعامل ثبات الاختبار، وعليه تكونت عينة البحث الأساسية كما موضح في الجدول رقم (1)، وعينة البحث الخارجية كما موضح في جدول رقم (2):

جدول رقم (1) يوضح عينة البحث الأساسية

الكادر التدريسي			اسم المدرسة	ت	الكادر التدريسي			اسم المدرسة	ت
مجموع	اناث	ذكور			مجموع	اناث	ذكور		
28	0	28	اعدادية منارة شبك للبنين	54	54	2	25	اعدادية قره قوش للبنين	1
25	2	23	متوسطة منارة شبك للبنين	28	28	5	23	ثانوية القصر للبنين	2
41	3	38	اعدادية برطلة للبنين	29	29	23	6	ثانوية القصر للبنات	3
54	9	18	متوسطة السلام للبنين	30	32	10	22	ثانوية كبرلي للبنين	4
15	0	15	متوسطة برطلة المسائية للبنين	31	30	23	7	ثانوية كبرلي للبنات	5
44	25	19	ثانوية كرمليس للبنين	32	22	55	17	متوسطة قره قوش للبنين	6
23	21	2	ثانوية كرمليس للبنات	33	38	33	5	متوسطة قره قوش للبنات	7
26	9	17	ثانوية موصل / م	34	43	42	1	ثانوية منارة شبك للبنات	8
23	9	14	ثانوية تل اللين للبنين	35	31	9	22	متوسطة برطلة للبنين	9
19	8	11	ثانوية زنكل للبنين	36	29	22	7	ثانوية الكوير للبنات	10
28	9	19	ثانوية يرغنتي للبنين	37	39	4	35	متوسطة خزنة للبنين	11
29	4	25	ثانوية قريطاغ للبنين	38	29	0	29	اعدادية خزنة للبنين	12
26	2	24	ثانوية المنار المسائية للبنين	39	38	0	38	ثانوية شاقولي للبنين	13
39	21	18	ثانوية قزة فخرة للبنين	40	18	17	1	ثانوية شاقولي للبنات	14
33	30	3	اعدادية مريم العذراء للبنات	41	34	34	0	متوسطة برطلة للبنات	15
40	39	1	متوسطة الحمدانية للبنات	42	39	30	9	ثانوية الاحسان للبنات	16
26	26	0	متوسطة الرافدين للبنات	43	36	25	11	اعدادية الموفقية للبنات	17
37	3	34	اعدادية اشور للبنين	44	36	26	10	متوسطة الموفقية للبنات	18
28	9	19	ثانوية قره تبة عرب للبنين	45	31	7	24	ثانوية علي رش للبنين	19
25	19	6	ثانوية مار افرام / م	46	31	22	9	ثانوية علي رش للبنات	20
54	9	18	ثانوية الطواجنة / م	47	32	10	22	ثانوية الكوير للبنين	21
30	17	13	ثانوية الحمدانية للمتميزين / م	48	24	15	9	ثانوية ابن العبري / م	22
24	6	18	ثانوية الكويت الثانية / م	49	28	24	4	ثانوية برطلة للبنات	23
44	38	6	اعدادية الشهيدة شمووني للبنات	50	36	32	4	اعدادية سارة للبنات	24
11	6	5	متوسطة باصخرة للبنين	51	29	9	20	متوسطة تغلب للبنين	25
7	0	7	متوسطة الشيخ امير للبنين	52	31	12	19	متوسطة بغديدا للبنين	26

جدول رقم (2) يوضح عينة البحث الخارجية

الكادر التدريسي			اسم المدرسة	ت
مجموع	اناث	ذكور		

25	3	22	اعدادية الفتوة / م	1
30	3	27	متوسطة الفتوة / م	2
29	12	17	اعدادية الهويرة / م	3
17	2	15	متوسطة الهويرة / م	4
25	6	19	ثانوية ذوالفقار للبنين	5
16	6	10	ثانوية طراش للبنين	6
20	8	12	متوسطة الشهيد غازي الحنش للبنين	7
25	4	21	ثانوية ابو جرادة / م	8
18	8	10	متوسطة الخالد للبنين	9
23	6	17	ثانوية ابو شيثة / م	10
20	6	14	متوسطة الرضوان / م	11
14	2	12	اعدادية اسعد العبد الله للبنين	12
19	16	3	متوسطة زهور الريف للبنات	13

ثالثاً : أداة البحث Research Tool :

من أجل التعرف وقياس مستوى ادارة التميز لدى مدراء المدارس الثانوية في مديرية تربية نينوى / قسم تربية الحمدانية تم الاعتماد على مقياس الذي اعده حكيم وذلك لحداتها وتخدم البحث من حيث تشابه المجتمع . (حكيم, 2023: 1088)

صدق الاداة : Validity

إن صدق الأداة يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحيتها، والصدق من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستخدم الأداة أو واضعها التأكد منه ويشير صدق الأداة إلى قدرة الأداة على قياس ما وضعت أصلاً لقياسه (الظاهر، 2004: 132)

ومن أجل الحكم على صلاحية فقرات المقياس اعتمد الباحث على (صدق البناء Construct Validity) للمقياس :-

ويعرف صدق البناء بأنه مدى قدرة المقياس في ان يكون مؤشرا على السمة التي يفترض ان يقيسها، أي العلاقة بين نتائج المقياس وبين المفهوم النظري الذي يهدف المقياس لقياسه . (الجلبي, 2005: 94)

التحليل الاحصائي لفقرات مقياس ادارة التميز :

ولغرض حساب قوة تمييز الفقرات لمقياس ادارة التميز اتبع الباحث الخطوات الاتية :

- 1- تم اختيار عينة خارجية من خارج العينة الاساسية مكونة من (200) مدرس ومدرسة .
- 2- طبق مقياس ادارة التميز على عينة التمييز بتاريخ (2023/11/54) ولغاية (2024/12/21)
- 3- تصحيح الاستبانات وتحويل الاجابات الى الصيغة الرقمية وحساب الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة .
- 4- ترتيب درجات المقياس تنازليا واختيار (27 %) من الدرجات العليا وكان عدد افرادها (54) مدرس ومدرسة وتحديد (27 %) من الدرجات الدنيا التي تمثل (54) مدرس ومدرسة .
- 5- تعيين المجموعتين (العليا والدنيا) وحساب القوة التمييزية للفقرة باستخدام الاختبار التائي (-t test) لعينتين مستقلتين، وجد ان القيمة التائية المحسوبة تتراوح بين (17.311_2.988) وهي اعلى من

القيمة التائية الجدولية (1.99) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (52) تبين ان جميع الفقرات مميزة، وكما موضح في جدول (3)

جدول (3): يوضح نتائج القوى التمييزية لفقرات مقياس ادارة التميز

الفقرات	المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الفقرات	المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
					جدولية	محسوبة						جدولية	محسوبة
1	عليا - دنيا	54	4.216	0.476	1.99	9.874	12	عليا - دنيا	54	4.216	0.476	1.99	9.874
2	عليا - دنيا	54	3.846	0.525	1.99	9.033		عليا - دنيا	54	3.846	0.525	1.99	9.033
3	عليا - دنيا	54	4.162	0.514	1.99	10.848		عليا - دنيا	54	4.162	0.514	1.99	10.848
4	عليا - دنيا	54	4.108	0.772	1.99	10.487		عليا - دنيا	54	4.108	0.772	1.99	10.487
5	عليا - دنيا	54	3.738	0.591	1.99	2.988		عليا - دنيا	54	3.738	0.591	1.99	2.988
6	عليا - دنيا	54	3.945	0.796	1.99	6.240		عليا - دنيا	54	3.945	0.796	1.99	6.240
7	عليا - دنيا	54	4.054	0.707	1.99	9.814		عليا - دنيا	54	4.054	0.707	1.99	9.814
8	عليا - دنيا	54	4.243	0.546	1.99	11.036		عليا - دنيا	54	4.243	0.546	1.99	11.036
9	عليا - دنيا	54	3.837	0.594	1.99	9.680		عليا - دنيا	54	3.837	0.594	1.99	9.680
10	عليا - دنيا	54	2.945	0.540	1.99	12.294		عليا - دنيا	54	2.945	0.540	1.99	12.294
11	عليا - دنيا	54	3.891	0.546	1.99	12.273		عليا - دنيا	54	3.891	0.546	1.99	12.273

ثبات الاداة Reliability :

ويقصد بالثبات أن تكون "ادوات القياس على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق والاطراد فيما تزودنا به من بيانات عن سلوك المستجيب". (مجيد، 2014: 124)، وقد تم استخراج ثبات مقياس ادارة التميز بأسلوب معادلة ألفا كرونباخ Alfa Cronbach Formula :

حيث اعتمد الباحث على هذه الطريقة وذلك من خلال البيانات التي حصل عليها من افراد العينة الخارجية اذ طبقت معادلة ألفا كرونباخ على البيانات وبلغت نسبة الثبات (0.941) وهو ثبات عال

رابعا : التطبيق النهائي لأداتي البحث :

بعد تحديد عينة البحث الاساسية والتأكد من صدق وثبات اداة البحث طبق الباحث المقياس على عينة البحث الاساسية المكونة من (1543) مدرس ومدرسة في المدارس الثانوية التابعة لقسم مديرية تربية الحمدانية، واجرى الباحث العديد من الاتصالات مع افراد عينة البحث للإجابة عن بعض المعلومات وتوضيحها والاجابة عن جميع الفقرات دون تركها وكذلك ليطمئن الكادر التدريسي بان المعلومات سرية لا يطلع عليها سوى الباحث نفسه، وبعد الانتهاء من عملية تطبيق اداة البحث صحح الباحث استجابات افراد عينة البحث وفقا لمفتاح التصحيح للمقياس .

خامساً : الوسائل الاحصائية :

١. اختبار (t-test) لعينة واحدة (One-sample Test) :

للكشف عن دلالة الفرق بين المتوسطات المتحققة والمتوسط النظري للمقياس وكما موضح أدناه :

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

إذ إن:

\bar{X} = المتوسط المتحقق للعينة أ = المتوسط النظري للأداة

s = الانحراف المعياريين = حجم العينة

(البياتي وأثناسيوس، 2011: 261)

٢. اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين :

لاستخراج القوة التمييزية لمقياس ادارة التميز والاجابة على سؤالي البحث الثاني والثالث وكما موضح في أدناه :

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}} \times \frac{2e^2(1-n_2) + 1e^2(1-n_1)}{2 - 2n_1 + n_1}}$$

إذ إن: \bar{X}_1 = متوسط المجموعة الأولى \bar{X}_2 = متوسط المجموعة الثانية

n_1 = عدد أفراد المجموعة الأولى n_2 = عدد أفراد المجموعة الثانية

e_1^2 = تباين درجات المجموعة الأولى e_2^2 = تباين درجات المجموعة الثانية

(البياتي وأثناسيوس، 2011: 260)

٣. معادلة الفا كرونباخ: Cronbach Alpha
استخدمت لحساب الثبات لمقياس ادارة التميز وكما موضح أدناه :

$$\text{رك} = \frac{\text{ك}}{1 - \text{ك}} \times \frac{\text{مج ع}^2 \text{ ف}}{\text{ع}^2 \text{ س}} \quad (-1)$$

إذ إن:

ك = عدد فقرات المقياس

ع² ف = التباين في علامات المدرسين على كل فقرة من فقرات المقياس

ع² س = التباين في العلامات على المقياس ككل وهو مربع الانحراف المعياري في علامات المدرسين الكلية على المقياس . (دوران، 1985: 163)

الفصل الرابع / عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو :

" هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ادارة التميز لأفراد عينة البحث مقارنة مع المتوسط الفرضي ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال استخرج الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الاداري لدى افراد عينة البحث باستخدام الاختبار التائي (T-Test) لعينة واحدة بين المتوسط المتحقق والمتوسط الفرضي، والجدول (4) يوضح ذلك .

الجدول (4): يوضح نتائج اختبار (T-Test) للفرق بين المتوسطات المتحققة والمتوسط الفرضي لمقياس ادارة التميز للعينة بشكل عام

المتغير	العدد	المتوسط المتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	t-test		الدرجة الحرية
					المحسوبة	الجدولية	
ادارة التميز	1543	3.73	1.22	3	4.21	1.96	1542

ويتضح من الجدول اعلاه ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (4.21) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1542)، ويشير ذلك الى وجود فرق ذو دلالة احصائية بين متوسطي ادارة التميز المتحقق والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي المتحقق ويعزو الباحث هذه النتيجة الى شعور المدرسين والمدرسات بأن مدرء مدارسهم يتمتعون بإدارة التميز كما يمتلكون قدر ما من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويشاركون في فرق عمل لحل المشكلات واداء المهام المشتركة، وسعي الادارة العليا في وزارة التربية لتطوير قدرات مدرء المدارس، بالإضافة لتحفيزهم من خلال دعم انجازاتهم .

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو :

" هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطي ادارة التميز تبعاً لمتغير الجنس (ذكور – اناث) ؟ "

للإجابة على هذا السؤال استخرج الباحث متوسطي ادارة التميز والانحراف المعياري لدى افراد عينة البحث من الذكور والاناث ثم طبق الاختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين عليهما، وجدول (5) يوضح ذلك :

جدول (5): يوضح نتيجة الاختبار التائي (T-Test) بين متوسطي ادارة التميز والانحراف المعياري لدى افراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس (ذكور-اناث)

درجة الحرية	الدلالة	t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
		الجدولية	المحسوبة				
1541	دالة	1.96	1.16	1.18	3.76	780	ذكور
				1.42	3.27	763	إناث

ويتضح من الجدول اعلاه أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (1.16)، وهي اقل من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1541)، وهذا يعني انه لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في ادارة التميز لدى مدرّاء المدارس حسب استجابات افراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس (ذكور-اناث)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى تقارب وجهتي نظر المدرسين والمدرسات، حيث ان المدرسين والمدرسات يقومون بالإجابة على نفس مدرّاء المدارس فضلاً عن كونهم بكلا الجنسين على نفس مستوى من الوعي والدراية بالقرارات والتعليمات، وعلى رغم من عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية بين متوسطي ادارة التميز، الا انه يتضح من ملاحظة المتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث من الذكور هو اكبر من المتوسط الحسابي للإناث وبفارق بسيط ويرجع ذلك الى تقديرهم لمستوى ادارة التميز بشكل اكبر لمدرّاء المدارس .

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو:

" هل هناك فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطي ادارة التميز تبعاً لمتغير التخصص (اقل من 4 سنوات – اكثر من 4 سنوات) ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال استخرج الباحث متوسطي ادارة التميز والانحراف المعياري لدى افراد عينة البحث ، ثم استخدم الاختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين، وجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): نتيجة الاختبار التائي (T-Test) بين متوسطي ادارة التميز والانحراف المعياري لدى افراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخدمة (اقل من 5 سنوات-اكثر من 5 سنوات)

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	القيمة التائية	الدلالة	درجة
--------	-------	---------	----------	----------------	---------	------

الحرية	0.05	الجدولية	المحسوبة	المعياري	الحسابي		
				1.28	3.74	422	اقل من 4 سنوات
1541	دالة	1.96	0.55	1.26	3.54	1121	اكثر من 4 سنوات

ويتضح من الجدول اعلاه أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (0.05)، وهي اقل من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1541) وهذا يعني انه لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين متوسطي ادارة التميز لدى مدراء المدارس حسب استجابات افراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (اقل من 4 سنوات – اكثر من 4 سنوات)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى تقارب وجهتي نظر المدرسين والمدرسات كون الاعمال الادارية لمدراء المدارس متشابهة الى حد ما وتأتي من توجيهات وزارة التربية .

الفصل الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض الباحث في هذه الفصل النتائج الرئيسية التي توصل لها البحث، حسيماً وردت مسبقاً في الفرضيات الرئيسية وفي آلية التحقق منها في الفصل الرابع وانتهاً طبيعياً ومنطقياً للنتائج التي توصل لها البحث فإن الباحث سيقوم بوضع عدد من التوصيات المستنبطة من النتائج وأيضاً اتجاهات للبحث في المستقبل .

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها استنتج الباحث الآتي :

١. تمتع مدراء المدارس الثانوية في محافظة نينوى / مديرية تربية الحمدانية بمستوى فوق المتوسط من ادارة التميز .

٢. تتساوى افراد عينة البحث في تقديرهم لمستوى ادارة التميز لمدراء المدارس ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات البحث (الجنس, سنوات الخدمة) .

ثانياً : التوصيات Recommendations

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وضع الباحث عدداً من التوصيات وهي:

١- دعم مدراء المدارس من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة التي تشجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم والعمل بروح الفريق، واثاحة الفرصة امامهم لاتخاذ القرارات باستقلالية والوصول الى اصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة .

٢- اهتمام وزارة التربية ومديرياتها، بتوفير حوافز، ومكافآت، وشهادات تقدير، واحتفالات تكريم، لجميع الفعاليات والأنشطة الإبداعية والنوعية، لتنمية روح الإبداع والتميز في المدارس .

٣- زيادة تشجيع مدراء المدارس على المشاركة في الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق اهداف التربية واستراتيجياتها، من خلال المبادرة بعقد المزيد من الاجتماعات وورش العمل لمناقشتها معهم .

ثالثاً : المقترحات Suggestions

استكمالاً للجوانب ذات العلاقة بهذا البحث فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية :

- ١- تصميم برنامج تدريبي لتعزيز مستوى ادارة التميز لدى مدرء المدارس في عموم محافظات القطر .
- ٢- مستوى ادارة التميز لدى مدرء المدارس الحكومية والاهلية (دراسة مقارنة) .
- ٣- ادارة التميز لمدرء المدارس وعلاقتها بالقيادة الذكية من وجهة نظر الكادر التدريسي .

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

- القرآن الكريم
- ١. ابو النصر، مدحت محمد (2008): تنمية وتدعيم بناء الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- ٢. _____ (2012): الأداء الإداري المتميز، المجموعة الأوروبية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر .
- ٣. ابو حميدان، عفت وبطاح، احمد (2018): واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (45)، عدد (4)، الاردن .
- ٤. أبو علام، رجاى محمود (2007): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- ٥. البياتي، عبد الجبار وأتاسيوس، زكريا (2011): الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، الطبعة الثانية، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل، العراق .
- ٦. تجمع الأكاديميين والنخب (2018): المؤتمر التربوي العلمي (اقتصاد المعرفة .. الطريق الامثل نحو تحقيق التربية المنتجة في العراق)، بغداد، العراق .
- ٧. الجعبري، تغريد عيد (2009): دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٨. الجلي، سوسن شاكر (2005): أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مؤسسة علاء الدين للطباعة والنشر، دمشق، سوريا .
- ٩. حسين، سلامة عبد العظيم (2006): الادارة المدرسية والصفية المتميزة - الطريق الى المدرسة الفاعلة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
- ١٠. حكيم، سيف علي (2013): التميز الاداري وعلاقته بالدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة مداد الآداب، العدد واحد وثلاثون، الجامعة العراقية، العراق .
- ١١. الدجني، علي (2013) : واقع الأداء المؤسسي من مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، مقدمة لكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة .
- ١٢. دوران، رودي (1985): أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم، ترجمة محمد سعيد جبارين وآخرون، دار الأمل، الأردن .
- ١٣. الرشيد، صالح بن سليمان (2004): نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، شرم الشيخ، مصر .

١٤. رؤوف، سامي عبدالفتاح (2021): منهجيات في الإدارة والاشراف التربوي، الامير للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، بغداد، العراق .
١٥. زين الدين، فريد عبد الفتاح زين (1996): المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، مصر .
١٦. الساعدي، مؤيد يوسف (2006): التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق .
١٧. السكارنة، بلال خلف (2010): القيادة الادارية الفعالة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن .
١٨. السلمي، علي (2002): ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر .
١٩. السناني، علي بن محمد (2010): تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة التربية، مجلد (7)، عدد (144)، مصر .
٢٠. شحادة، يوسف يعقوب (2017): الشامل في الادارة التربوية المعاصرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
٢١. الشوا، طلال عبد الملك (2016): الانماط القيادية وعلاقتها بالإداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف، مكة، السعودية .
٢٢. شوقي، قبطان (2010): ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر .
٢٣. الضلاعين، علي فلاح (2018): معايير مقترحة للتميز الاداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الاوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الاكاديمية واعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية، مجلد (3)، عدد (1)، السعودية .
٢٤. الطراونة، نجاه صالح (2011): واقع التمكين الإداري في الجامعات الاردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة، مجلد (26)، عدد (14)، الاردن .
٢٥. الظاهر، قحطان احمد (2004): مصطلحات ونصوص انكليزية في التربية الخاصة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن .
٢٦. العايدي، حاتم (2009): أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الادارية، دورة تدريب، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
٢٧. عبد العزيز، علي حسن (2008): الادارة المتميزة للموارد البشرية، الطبعة الاولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
٢٨. عبيدات، محمد وآخرون (1999): منهجية البحث العلمي (القواعد ومراحل التطوير)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
٢٩. العريفة، توفيق محمد (2012): تقييم الاداء – مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، لبنان .
٣٠. قنديل، نهلة أحمد (2008): إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو منظومة للتميز الإداري العربي، 9-11 ابريل، منتجع كترأكت الهرم، مصر .
٣١. اللوزي، موسى (2012): التطوير التنظيمي – اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
٣٢. مجمع اللغة العربية (1985): المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، مطابع الاوفست بشركة الاعلانات الشرقية، القاهرة، مصر .
٣٣. مجيد، سوسن شاكر (2014): أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الطبعة الثالثة، مركز دبيونو لتعليم التفكير، السعودية .

٣٤. محمد، علي عودة (2012): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الطبعة الأولى، دار أفكار للدراسات والنشر، دمشق، سوريا .
٣٥. ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة (2010): **رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، مجلد (16)، عدد (3)، مصر.
٣٦. وزارة التخطيط، 1988، قانون رقم 2، بغداد، العراق .

ثانيا : المصادر الاجنبية :

- 37- ALEXANDROS, Antonaras (2009): **The Strategic Importance of Benchmarking as A tool for Achieving Excellence in Higher Education , A paper for the 3rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East**, Dubai: e- University .
- 38- Anastasi, A (1976): **psychological Testing**, the Mac, Millan co, New York .
- Kinji, G (2001): **Kinji Business Scorecard, Total Quality Management**, volume (12), no (6) .
- 39- Macmillan English Dictionary (2007) : **for advanced learners**, 2nd Edition , Publishers .
- 40- Mitchell (2011) : **strategic planning for public and nonprofit, organizing**, NY Pergamum press
- 41- Rix, Bell less (2002). **Strategic Planning and School Management .**
- 42- Sharifi ,Sudi& Garad, Alaa (2010): **Organizational Learnin &Organizational Excellence:Two Sides of the Same Coin, 37th ECLO International Conference**, Istanbul .