



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة تطبيق إدارة التميز لدى
مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية
من وجهات نظر العاملين فيها

إعداد
آمنة رفيق شفيق أبو إرميلة

إشراف
د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات
العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في
مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها

إعداد

آمنة رفيق شفيق أبو إرميلة

نوقشت هذه الرسالة/الأطروحة بتاريخ: 2022/6/21م، وأجيزت:



التوقيع

د. حسن محمد تيم

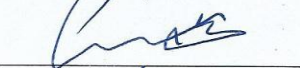
المشرف الرئيسي



التوقيع

أ. د. محمد الطيبي

المتحن الخارجي



التوقيع

أ. د. عبد عساف

المتحن الداخلي

الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

"والدي الحنون"

إلى جنة الله في الأرض

"أمي الغالية"

إلى من كانوا يساندونني ويضيئون لي الطريق

"إخوتي الأحباء"

إلى من ساروا معي نحو الحلم خطوة بخطوة

"أصدقائي الأعزاء"

إلى كل من علمني حرف وكلمة.. فلولا حروفكم لما اجتزت كل هذا لأقف أمامكم هنا لأقول (كاد

المعلم أن يكون رسولا) فلكم مني كل الاحترام

إليك دكتور الفاضل "حسن محمد تيم"

إلى كل من أخذ بيدي وأوصلني إلى ما كانت نفسي تصبو إليه وتتمناه

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الصادق الأمين، ومن تبعه بإحسان ليوم الدين، وبعد؛

فقد من الله -عزّ وجل- عليّ إكمال هذه الدراسة، يطيب لي ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من كان لي عوناً وسنداً، وساعدني وساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز النور. وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور **حسن محمد تيم** على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدمه لي من نصح وتوجيه وإرشاد أعانني على تخطي الكثير من الصعوبات وساعدني في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد عساف والدكتور محمد الطيطي لما بذلوه من جهد ونصيحة وتوجيهات.

وأنتقدم بالشكر لمن علمني حرفاً من ذهب وكلمات من درر، أساتذتي في جامعة النجاح الوطنية؛ لما قدموه لي من توجيهات وتشجيع مستمر في أثناء الدراسة، فلهم مني جميعاً تحية إجلال وإكبار.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة ضواحي القدس، الذين ساهموا بتسهيل مهمتي، كذلك أتوجه بالشكر الجزيل لكل من مديري ومديرات المدارس الحكومية الابتدائية ومعلمي ومعلماتها في محافظة ضواحي القدس، الذين تعاونوا معي للإجابة عن أداة الدراسة.

أخيراً أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث، فجزى الله الجميع خير جزاء، وأسأل الله أن يجعل خير أعمالنا خواتيمها، وخير أيامنا يوم نلقاه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة: أمّنة رفيق شفيق أبوإرميلة

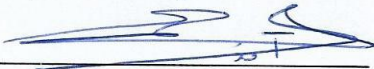
الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: آمنة رفيق سيف أبو رمله

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠٢٣/٦/٢١ م

فهرس المحتويات

.....	الإهداء
.....	شكر وتقدير
.....	الإقرار
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الملاحق
.....	الملخص
.....	الفصل الأول
.....	الإطار العام للدراسة
.....	مقدمة
.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
.....	المحور الأول: إدارة التميز
.....	مفهوم إدارة التميز
.....	عناصر إدارة التميز
.....	متطلبات إدارة التميز
.....	أهمية ومزايا إدارة التميز
.....	سمات وقواعد إدارة التميز
.....	نماذج إدارة التميز
.....	أبعاد ومؤشرات إدارة التميز
.....	معوقات أداء التميز
.....	المحور الثاني: التعليم الأساسي في قرى ضواحي القدس
.....	التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
.....	المدارس الأساسية في منطقة ضواحي القدس
.....	أولاً: الدراسات العربية:
.....	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

.....32.....	التعقيب على الدراسات السابقة
.....35.....	مشكلة الدراسة
.....37.....	أهداف الدراسة
.....37.....	أهمية الدراسة
.....37.....	أولاً: الأهمية النظرية
.....38.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية
.....39.....	حدود الدراسة
.....40.....	الفصل الثاني
.....40.....	المنهج والإجراءات
.....40.....	منهج الدراسة
.....41.....	مجتمع الدراسة وعينتها
.....42.....	أداة الدراسة
.....44.....	صدق الأداة
.....44.....	ثبات الأداة
.....46.....	متغيرات الدراسة
.....47.....	المعالجات الإحصائية
.....48.....	الفصل الثالث
.....48.....	عرض النتائج ومناقشتها
.....59.....	الفصل الرابع
.....59.....	مناقشة النتائج وأهم التوصيات
.....63.....	الاستنتاجات:
.....64.....	التوصيات
.....66.....	المراجع العلمية.....
.....73.....	الملاحق
.....B.....	Abstract

فهرس الجداول

- 41 جدول 1 مجتمع الدراسة.....
- 42 جدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.....
- 43 جدول 3 مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي.....
- 44 جدول 4 فقرات الإستبانة تبعا لمجالاته.....
- 45 جدول 5 معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha.....
- 49 جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة ويمثلها مديرو المدارس لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).....
- 50 جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموارد البشرية ويمثلها المعلمون لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).....
- جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاشراف المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).....
- 51 جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستراتيجيات لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).....
- 52 جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمليات والاجراءات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).....
- 53 جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).....
- 83 جدول 12 نتائج اختبار (ت) لعينة ومعيار، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).....
- 84 الجدول 13 نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس (ن=299).....
- 85 جدول 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعا لمتغير العمر (ن=299).....
- 86

- جدول 15** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعا لمتغير العمر (ن = 299)..... 87
- جدول 16** نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لإدارة التميز وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير العمر (ن = 299)..... 88
- جدول 17** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 299)..... 89
- جدول 18** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة (ن = 299)..... 90

فهرس الملاحق

- ملحق (أ) الاستبانة في صورتها الأولى.....73
- ملحق (ب) كشف بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.....77
- ملحق (ج) الاستبانة في صورتها النهائية.....78
- ملحق (هـ) الجداول.....83
- ملحق (د): قائمة بأسماء المدارس التي مثلت مجتمع وعينة الدراسة.....91

درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها

إعداد

آمنة رفيق شفيق أبو إرميلة

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف بشكل رئيس إلى درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها، والتعرف إلى دور كل من متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم في هذه الدراسة دراسة إدارة التميز لدى مديري المدارس والمعلمين في المدارس الابتدائية في مدارس ضواحي القدس، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (48) فقرة توزعت على ستة مجالات هي: القيادة ويمثلها مديرو المدارس، والموارد البشرية ويمثلها المعلمون، والإشراف المدرسي، الاستراتيجيات، والعمليات والإجراءات الإدارية، والعلاقات مع المجتمع المحلي، ووفقاً للبيانات التي وصلت لها الباحثة واللجوء إلى الاستبانة الالكترونية في ظل جائحة كورونا استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وبذلك بلغ حجم العينة (299) فرداً بين معلم/ة، مدير/ة، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم قياس صدقها وثباتها.

وأشارت نتائج الدراسة بما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئات العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى

مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها.

- التزام المدارس المبحوثة بتطبيق إدارة التميز من خلال التزامها بأبعاد إدارة التميز وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات تتضمن عقد دورات وورشات عمل تتعلق بإدارة التميز لمديري المدارس والسكرتارية في المدارس، منح صلاحيات أفضل لمديري المدارس لتحسين بيئة العمل وجعلها بيئة خلاقية قادرة على تحسين مستوى التعليم من خلال تطوير أدائها ومهاراتها التي تنعكس على المعلمين بشكل قوي، وتقديم حوافز لكل من المديرين، المعلمين، والطلبة، لتشجيعهم على التميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، المدارس الابتدائية، المديرون والمعلمون، القدس.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

لم يعد خافيا على أحد أن التميز أصبح هدفا تتادي به كل المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالاتها، لما له آثار إيجابية في تحقيق الاستقرار والتقدم للمنظمات. وتؤكد قدرتها على التنافس وتقديم الأفضل، فأصبح التميز ضرورة تفرضها التغييرات المتسارعة في حركة المجتمعات ومؤسساتها المختلفة، ولا سيما في عصر الثورة المعرفية والمعلوماتية والعولمة، وأضحى يفرض على المنظمات والمؤسسات التوجه نحو التميز شكلاً ومضموناً. مما جعل البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز، كما أن نجاحها يقاس في هذا الإطار لدرجة أن الشعار السائد اليوم وهو لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة.

تشكل المؤسسات التعليمية أهم المؤسسات التي تحتاج إلى عناية إدارية سليمة، لما تضطلع به من مسؤوليات في بناء جيل المستقبل والنهوض بالأمة وحضارتها، ولذا تعد إدارة المؤسسات التعليمية الحديثة من أهم الموضوعات تميزا في المجال التربوي، فالمدرسة باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية التي تعد أساسا للنظام التعليمي، فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (رداد، 2014).

والإدارة المدرسية هي الإدارة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم وهي -أيضا- المسؤولة عن قيادة التغيير والتطوير بفاعلية من أجل مواكبة كافة التغيرات والتطورات بفاعلية وإتقان (الصوالحي، 2011).

لذا يعتبر التميز الإداري لمدير المدرسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجنب مدير المدرسة ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية وتجعله مديراً متميزاً ومبدعاً في العملية التعليمية ومواكبة التطورات بجميع جوانبها، فمدير المدرسة المتميز هو المدير الذي يستطيع تحديد أولويات العمل الإداري المدرسي والذي يأخذ بعين الاعتبار مراعاته لجميع حاجات المعلمين والطلبة بشكل متكامل ومتوازن بما يحقق بذلك التميز الأدائي في العملية التعليمية (الغامدي، 2011).

وتعتبر إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتياً من خلال استثمارها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية، ومن خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها وحدة عضوية متكاملة (العنزي، 2013). وإن إدارة التميز ترفع من قيمة وتميز الموارد البشرية العاملة في المنظمة، لأنها دليل على كفاءتهم ومهاراتهم في تنفيذ أعمالهم، مما يبرهن على تميز الإدارة في رسم الخطط والبرامج التدريبية لعامليها، وسعيها الدؤوب للتعلم وبناء العلاقات مع كافة الجهات الخارجية ذات العلاقة من موردين ومنظمين ومجتمع مما يعزز الثقة المتبادلة بين جميع هذه الأطراف (الهلال، 2014). فالتميز كما ترى الباحثة ليس نظرية وحسب، وذلك للضرورة توفير الأدلة والمؤشرات المتعلقة بأداء ما في مجال أساسي من العمليات والأنشطة. هذه المؤشرات لا تقتصر على النتائج المالية فقط، وإنما على رضا العملاء وولائهم، وتحفيز الموظفين وكفاءتهم، كذلك تشمل على النتائج المتميزة باتجاه ولاء المجتمع قدر الإمكان.

ويرى الركف (2014) إدارة التميز هي جهود تنظيمية مخططة هدفها السعي لتحقيق ميزة التنافس

للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع.

ويتبنى زايد (2003) نفس التعريف ويضيف فكرة أن إدارة التميز ليست تميز المنتج أو الخدمة

التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم كبير يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا

العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات

الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها، وأشار إلى أن إدارة التميز نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف

المنظمة وإستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد يعمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح وفي

الوقت الصحيح.

ومن جهته يعتبرها (Gasparik,2014) "أنها تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم

أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وتربطهم بنياتهم والمتعاملين معهم علاقات التأكيد

والنفاعل".

كما يقول (Escrige,2004) "هي الطريقة الإجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل

من المتعاملين مع المنظمة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في

العمل".

ويعتبرها كل من (كولنز، بوراس، 1999) في كتابهما (البناء من أجل الاستمرار) على أنها

أيديولوجية تدير عليها المنظمة، فيقولان: "إدارة التميز أكبر من أن تكون مجموعة استراتيجيات

وخطط فقط، فهي عقيدة أو أيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل

عليها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المنظمة والذي يفوق مجرد تحقيق

أهداف مالية أو تنافسية معينة وتتسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تثمين مقومات

النجاح والتفوق".

وأخيرا عرفها (Oakland,2001) "قدرتها على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل، وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية للوصول بها بمستوى بمخرجات تحقق الرغبات والمنافع والتوقعات لأصحاب المصلحة المرتبطين بها".

التميز ليس نظرية وحسب، وذلك لضرورة توفر الأدلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء في مجال أساسي من العمليات والأنشطة، هذه المؤشرات لا تقتصر على النتائج المالية فقط، وإنما على مدى رضا العملاء وولائهم، وتحفيز الموظفين وكفاءتهم، كذلك تشتمل على النتائج المتميزة باتجاه ولاء المجتمع قدر الإمكان (Uygur & Sumerli, 2013) .

فالتميز من وجهة نظر الباحثة نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة، للوصول لأعلى مستويات الأداء، عن طريق تفاعلها مع البيئة، والتكامل بين عناصر الإدارة، وحسن استخدام الموارد التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم ذكره عن إدارة التميز ودرجة تطبيق إدارة التميز لدى العاملين المدارس الابتدائية ومديراتها، وبما أن المدارس تعد من أهم المؤسسات لما لها دور بارز في مخرجات العملية التربوية، ولأن القائد التربوي في المدارس يناط به مسؤولية مشتركة مع العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا يتطلب منه أساليب وطرائق اتصال مناسبة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

في هذا الإطار جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس شرقي القدس من وجهات نظر العاملين فيها، ويمكن أن تفيد هذه الدراسة من يحاول تبني نماذج إدارة التميز الإداري، ومن لهم علاقة بالعملية التعليمية، وتفيد هذه الدراسة كل من مديري المدارس ومديراتها، والمعلمين، والمشرفين التربويين، ومديري وزارة

التربية والتعليم، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، وأولياء الأمور، وكل من له علاقة وثيقة بالعملية التعليمية والتربوية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: إدارة التميز

مفهوم إدارة التميز

بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم "إدارة التميز" بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية التي تواجهها في بيئة العمل، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة أن تسعى للاستمرار لمواكبة التطور والتقدم في بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستمر، لذا فإن التميز في الأداء المؤسسي هو القاسم المشترك للجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسات (أبو لبدة، وحرز الله، 2020)

مفهوم التميز: "هو الاتيان بما هو جديد والبدء بشكل متقدم ومتميز عما انتهى إليه الآخرون " (الهلال، 2014)، كما يعرفها (أبو حميدان، بطاح، 2018) بأنها: "تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين بالمنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية".

وترى الباحثة أن مفهوم التميز يشير إلى: مفهوم إداري حديث يسعى للوصول إلى درجة كبيرة من التفوق والتفرد والإبداع والجدارة في اكتشاف الجديد من المواهب والطموحات الفذة لمواكبة القوة التنافسية والارتقاء.

إدارة التميز: هي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تشير إلى مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة وأهمها (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة) التي تجعل من المؤسسة أكثر تنافسية

وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل (السويسى، 2015)، كما يعرفها (الحازمي، 2017) هي قدرة المنظمة على التوفيق والتسويق للعناصر وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق الرغبات والمنافع والتوقعات لكافة أصحاب المصلحة.

فإدارة التميز هي نمط إداري حديث مكون من نسيج أربعة أنماط إدارية حديثة هي: الإدارة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة. كما يكون التميز على مستوى الفرد، مستوى الجماعات، مستوى فرق العمل، مستوى المنظمة في العنصر التقني والعنصر الإداري، المستوى الوطني في جميع منظمات القطاع العام .

عناصر إدارة التميز

ولتحقيق إدارة التميز يجب توفر مجموعة من العناصر، والتي تعد بمثابة مستلزمات لتحقيق إدارة التميز في المنظمات/ المدارس :

1. غايات وأهداف المنظمة.
2. المناخ المتغير والمتطور (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) ومدى انسجام المنظمة مع البيئة الخارجية المحيطة.
3. القيادة الإدارية الإستراتيجية للمنظمة ذات المعرفة المتطورة في مقومات وأدوات إدارة التميز.
4. الإدارة الإستراتيجية التي تربط العناصر الداخلية والخارجية، ذات التأثير في أداء المنظمة وتساهم في استثمار الفرص وتجنب التهديدات.
5. إدارة العمليات من خلال تحقيق الترابط بين عمليات المنظمة، وحسن استثمار الموارد وربط المدخلات مع المخرجات وفق أسس واضحة قابلة للقياس والتحليل.
6. الجودة الشاملة حيث يتوسع تطبيق إدارة التميز حينما يتم الالتزام بالقيام بالعمل على أتم وجه، وأفضل مستوى يرضي العميل الموظفين .

7. نظام معلومات إداري شامل لتوفير معلومات شاملة.
8. معايير المحددة والقياس المرجعي والتي يتم قياس إنتاج المنظمة وفقا لها، كما تسعى إلى المنظمة للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تقدما من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.
9. التطوير المستمر الذي يعتبر من أهم مقومات إدارة التميز لجعلها في موقف قوة امام المنافسين، وتوفير منافع ومميزات إضافية للفئات المستفيدة من خدمات المنظمة.
10. عوائد ومنافع متوازنة بين أصحاب المنظمة وذوي العلاقة معها والمستفيدين من خدماتها .
11. العاملین في المنظمة فالموارد البشرية في المنظمة هي أساس إدارة التميز.
12. بناء وتنمية العلاقات بهدف الاستفادة من هذه العلاقات في تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى أهدافها (الهالي، غبور، 2012)

متطلبات إدارة التميز

لإدارة التميز مجموعة من المتطلبات ووفقا للمراجعات الأدبية التي قامت بها الباحثة وجدت أن الدراسات أجمعت على ما يلي:

1. **القيادة:** فالقادة المتميزون هم الذين يشاركون في صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة وبذل السبل لتسهيل تحقيقها، يعملون على تبني قيم خاصة لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح، تعزز الأداء عن طريق تنفيذ استراتيجيات تركز على أصحاب المصلحة، التحسين المستمر، المشاركة الشخصية ومشاركتهم وتفاعلهم مع جميع الفئات من عملاء وعمال، تبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير التنظيمي

2. **السياسات والاستراتيجيات:** يقصد بها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التأثير وتحديد القرارات، والبروتوكولات، وتتم من خلال التخطيط لها بوضع وسائل لتحقيق سياسات المنظمة

وفق المستقبل المتوقع أو المرغوب فيه والسياسات والتخطيط مختلفان مترابطان، واتخاذ

القرارات لتخصيص موارد لمتابعة الاستراتيجيات .

3. الأفراد: تعتبر الموارد البشرية المورد الأهم التي تستخدمها المؤسسات للنهوض والسعي نحو

تحقيق أهدافها من خلالها، لذلك تعتبر من المهام والواجبات الرئيسية التي يقوم بها مدير

الموارد البشرية في المنظمة هو التخطيط والاستقطاب واختيار الموارد البشرية بعد تحليل

الوظائف لتحديد متطلبات الوظيفة، وتنمية الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين

وتأهيلهم، وبناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي، تصميم نظام لتقييم العاملين تطبيق نظام

موحد في الرواتب والمكافأة والحوافز عادل يتناسب فيه الجهد المبذول، والسعي نحو متابعة

الصحة الجسدية للعاملين، مساعدتهم في التغلب على مشاكلهم الشخصية .

4. الشراكات والموارد: يجب العمل على إدارة الشراكات الداخلية وخارجية وتنظيم العلاقات مع

الموردين، وكذلك إدارة الموارد الداخلية من أجل دعم السياسات والاستخدام الأمثل لها، بهدف

تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع والبيئة.

5. العمليات: تتضمن تصميم العمليات وإدارتها بشكل منهجي، تحسين العمليات حسب الحاجة

باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق رضا العملاء. (منصور، 2019) (شقورة، 2016)

أهمية ومزايا إدارة التميز

يجب على المنظمة تطبيق إدارة التميز لمجموعة من الأسباب منها: (التغيرات المستمرة والسريعة،

الثورة التكنولوجية، المحافظة على المكان والمكانة للمنظمة، الجودة هي الخيار الذي لا بديل عنه،

المنافسة العالية. خاصة أن إدارة التميز تركز على مجموعة من الاهتمامات (إدارة العمليات، إدارة

المخاطر، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الفرص والتهديدات، إدارة المعرفة، العاملين والعلاقة فيما

بينهم، المقاييس الكمية لقياس درجة التميز، إدارة الربحية والكفاءة، إدارة رأس المال الفكري، إدارة عمليات الإبداع والابتكار.

أما مزايا إدارة التميز فهي:

1. التركيز على العناصر ذات القيمة والتنافسية العالية بين المنظمات والتي من الممكن أن تحقق مزايا تنافسية للمنظمة، حيث أن المنافسة الناتجة عن العولمة والانفتاح العالمي هي منافسة بلا حدود والبقاء للأقوى.
2. المحافظة على مكانة المنظمة في السوق الذي تمارس فيه نشاطها ومساعدتها على التطور والتوسع والسعي نحو العالمية.
3. تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
4. تحقيق مصالح ومزايا متوازنة لكافة أصحاب المصالح وتنمية العلاقات بين الطرفين وإدارتها في الأجل الطويل.
5. تحقيق أهداف إستراتيجية لأصحاب المنظمة بزيادة الربح والاستمرارية.
6. التركيز على مقومات وركائز نجاح إدارة التميز مثل المهارات الابداعية للموارد البشرية، إدارة رأس المال الفكري. (السواطي، 2016)

سمات وقواعد إدارة التميز

أهم سمات وقواعد إدارة التميز منها :

1. العميل هو نقطة البداية والنهاية لدى الإدارة، فرضاؤه عن المنظمة وخدماتها هو الوسيلة للحكم على تميز الإدارة.
2. رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.

3. إن تقويم العملاء لمستوى جودة المنتجات والخدمات هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.

4. السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال المحافظة على العلاقات مع العملاء وتمييزها

5. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائد من خلال إعادة توجيهها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

6. تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية Based-Knowledge حيث أنها هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة (السعيد، 2018).

نماذج إدارة التميز

تدور النماذج حول محورين (مسببات التميز، نواتج التميز) ومنها:

النماذج الأجنبية

1. النموذج الأوروبي لإدارة الجودة والتميز EFQM: يعتبر النموذج الأوروبي للتميز، وهو أبرز

النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر

الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشئ بواسطة

The European Foundation for Quality Management عام 1988م، وأخذت على

عانتها البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، وله ثلاثة مكونات هي: المفاهيم

الأساسية، المعايير التسعة، الرادار الذي يستخدم للتقييم.

2. نموذج التميز الياباني Japanese Deming Prize: ويقوم على جملة من المفاهيم

والمبادئ منها: دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية Kaizen في التحسين

المستمر، والتخطيط المستقبلي. ومعايير التقييم وفقا للنموذج الياباني هي عشرة معايير: السياسات، التنظيم، المعلومات، توحيد المقاييس، تنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، مراقبة الأنشطة، تحسين الأنشطة، التأثير، الخطط المستقبلية.

3. النموذج الأمريكي (Malcolm Baldrige (MBNQA :ويقوم على جملة من المفاهيم

والمبادئ منها قيادة ذات رؤية، التميز المستمد من رغبة المتعاملين، التعلم التنظيمي والشخصي، قيمة العاملين والشركاء، الرشاقة والمرونة التنظيمية، الإدارة لتحقيق الإبداع، الإدارة بالدرجة، المسؤولية العامة والمواطنة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، انتهاج منهج النظم. ومعايير التقييم وفقا لأنموذج الأمريكي هي سبعة معايير رئيسية: هي معيار القيادة، معيار التخطيط الإستراتيجي، معيار التركيز على المتعاملين، معيار إدارة المعرفة وتحليل القياسات، معيار الموارد البشرية، معيار إدارة العمليات، معيار نتائج الأعمال.

4. أنموذج التميز لجنوب أفريقيا: يقوم على جملة من المفاهيم والمبادئ التي تعتمد على أنموذج

التميز الأوروبي منها: وهي أحد عشر منها الممكنات القيادة، السياسات والإستراتيجيات، التركيز على المتعاملين، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد والمعلومات، العمليات. معايير التقييم وفقا لأنموذج جنوب إفريقيا هي: نتائج الأثر على المجتمع، نتائج إرضاء المتعاملين، نتائج إرضاء العاملين، نتائج أداء الموردين والشركاء، النتائج التنظيمية.

5. أنموذج التميز لأمريكا اللاتينية: يقوم على جملة من المفاهيم والمبادئ منها التي يعتمد عليها

النموذج الأوروبي، وهي أحد عشر منها الممكنات القيادة، السياسات والإستراتيجيات، التركيز على المتعاملين، إدارة لموارد البشرية، إدارة الموارد والمعلومات، العمليات. ومعايير التقييم وفقا لنموذج أمريكا اللاتينية تسعة معايير هي: معايير الممكنات: نمط القيادة والإدارة، السياسة

والإستراتيجية، الموارد البشرية، إدارة الموارد، المتعاملين. معايير النتائج: نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، النتائج المؤسسية (Shda,2018) (Saada,2016).

النماذج العربية

1. **أنموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:** يقوم على جملة من المفاهيم والمبادئ التي

تعتمد على الأنموذج الأوروبي. ومعايير التقييم وفقا لأنموذج دبي هي: القيادة، والمبادرات الإبداعية، والتخطيط الإستراتيجي، ثقافة وخدمات الإنترنت، والموارد البشرية، وإدارة العمليات وتبسيط الإجراءات، وإدارة الموارد، وخدمة المتعاملين، وخدمة المجتمع، ومؤشرات الأداء المؤسسي.

2. **أنموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة:** يقوم على جملة من المفاهيم والمبادئ التي تعتمد

على النموذج الأوروبي. ومعايير التقييم وفقا لنموذج الملك عبد العزيز هي: قيادة الإدارية، والتخطيط الإستراتيجي، والموارد البشرية، وإدارة العمليات، وإدارة الموردين والشراكة، والتركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، والتأثير في المجتمع، ونتائج الأعمال .

3. **جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:** يقوم على جملة من المفاهيم والمبادئ التي تعتمد

على النموذج الأوروبي. ومعايير التقييم وفقا لنموذج فلسطين هي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، المبادرات الإبداعية، التقنيات والإنترنت، إدارة الموارد، إدارة العمليات، خدمة الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي.

4. **أنموذج مركز البحرين للتميز بمملكة البحرين:** يقوم على جملة من المفاهيم والمبادئ التي

تعتمد على النموذج الأوروبي. ومعايير التقييم وفقا لأنموذج البحرين هي: القيادة والفرق القيادية وإدارة المعرفة، والإستراتيجية والسياسات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد، وإدارة العمليات.

أما معايير النتائج: نتائج الموارد البشرية، ونتائج المتعاملين، ونتائج الشراكة المجتمعية، ونتائج تطبيقات إدارة المعرفة، ونتائج الأداء المؤسسي. (التميمي، 2012) (سليمان، 2017)

أبعاد ومؤشرات إدارة التميز

هناك مجموعة من الأبعاد لإدارة التميز إضافة إلى مؤشرات خاصة لكل بعد منها:

1. **التميز القيادي:** فالإدارة الحديثة تحتاج إلى قدرات إضافية ليستطيع القائد متابعة المستجدات والمتغيرات والتأقلم معها والابتعاد عن التقليد ويجب ان تتوفر فيها صفات النفوذ والتأثير والسلطة القانونية، فتبني الإدارة وتشجيعها للأفراد وتشجيع المنافسة فيما بينهم لتوصل إلى أفكار وأساليب جديدة تم تقييم التميز القيادي استنادا إلى معايير خاصة تضعها كل منظمة أو دولة إلا أنها تتركز حول معايير أداء وإنجاز فاعلية القيادة، ويحتاج التميز القيادي إلى مجموعة من العوامل الداعمة منها:

- تبني سياسة الباب المفتوح .
- وضع سياسة واضحة للمنظمة.
- تطوير استراتيجية تنسجم مع الرسالة والأهداف.
- وضع استراتيجيات تنفيذية لتسهيل عملية التميز القيادي.

مؤشرات التميز القيادي:

- وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمنظمة.
- تبني اللامركزية.
- تفويض الصلاحيات.
- تمكين العاملين.
- الدعم المادي والمعنوي الدائم.

• الدعم المستمر.

• التشجيع على الابتكار والإبداع.

• حل المشكلات التي تواجه المنظمة بسرعة وفاعلية.

2. التميز الخدماتي: يعتبر كافة المتعاملين مع المنظمة بمثابة مستهلكين، ولذلك في حال

حصولهم على سلع وخدمات لا تلبي احتياجاتهم سيلجؤون للمنافسين لتحقيقها، ولذلك وفي ظل

إدارة التميز فإن اللجوء إلى المنافسين يعد مؤشراً سلبياً على أسلوب تقديم الخدمة والسلعة، وهذا

النوع من الأخطاء يدفع إلى استخدام مدخل هيكلي يجعل بالإمكان تلاف هذه المشاكل ويدفع

نحو التحرك المستمر لتحسين المستمر، ولتميز الخدمات متطلبات منها:

- الاستجابة حيث يجب ان تتوفر الرغبة والاستجابة والشكل والهيئة.

- التأكيد من خلال إبداء الكفاءة والترحيب والتعامل معه بثقة وإشعاره بقدرة المنظمة.

- التعاطف من خلال الاهتمام بالعملاء والتعامل معهم بشكل لطيف وإنساني، الاهتمام بأسئلته،

التعامل معه باحترام، تفهم رغباته واحتياجاته.

- الاعتمادية من خلال الالتزام بالمواعيد والمواصفات للمحافظة على المصداقية لدى العميل.

- الدليل المالي من خلال سهولة التعامل، الوفر المادي، الاهتمام بالتفاصيل. (شعبان، 2020)

مؤشرات التميز الخدماتي:

- دراسة السوق وتحديد احتياجات العملاء بشكل دوري ومستمر.

- التواصل المستمر مع العملاء وعمل استطلاعات رأي مستمرة حول الخدمات المقدمة.

- مدى استخدام التكنولوجيا في التعامل مع عملاء المنظمة.

- تغليب الجودة على السعر.

3. التميز المعرفي: المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى

العامل من جهة ولدى المنظمة من الجهة الأخرى. تتميز بأنها تزيد بالتراكم ويساهم في خلق

أفكار جديدة، قليلة التكلفة، إلا أنها غير ملموسة صعبة القياس، متجسدة بالأفراد لذلك هي

ذات تأثير واسع. وأفضل المنظمات التي يمكنها الاستفادة من ميزة التميز المعرفي هي

منظمات الخدمات فمن السهل أن يمنحها التميز فليديها بنية حديثة، قاعدة معلومات كبيرة،

مناخها التنظيمي يتسم بالثقة حيث يقدم كافة أعضائها على نشر المعرفة وتوزيعها.

مؤشرات التميز المعرفي:

- التحفيز المادي والمعنوي لمبادرات التعلم والتطور.
- عقد الدورات وورش العمل لتطوير المهارات.
- تشجيع التعليم.
- تبني برامج وخطط تعليمية للعاملين في المنظمة.
- نشر ثقافة التعلم بين العاملين وتشجيعها. (خالد الزويد، 2015) (اللوحي، أبو حجير، 2017)

معوقات أداء التميز

هناك مجموعة من المعوقات التي قد تحد من الالتزام بأبعاد إدارة التميز ومنها:

1. معوقات تنظيمية وتشمل :

- عدم مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ضعف العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية.
- القصور في تحديد الغايات والأهداف من تطبيق إدارة التميز.
- عدم الإلمام الكافي بأبعاد تطبيق فلسفة إدارة التميز.
- عدم تحديد رغبات وتوقعات العملاء بشكل دقيق.

- محاولة تطبيق نماذج عالمية دون دراسة مدى ملائمة البيئة الداخلية لها.
- ندرة القوانين والتشريعات عن تحديد الآليات المناسبة لتحقيق إدارة التميز.
- ضعف إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

2. معوقات بشرية تشمل

- الخوف من الفشل.
- مقاومة ثقافة التغيير والتطوير وعدم اهتمام المنظمات بتحقيق التميز التنظيمي.
- ضعف مساندة العمل الجماعي والاكتفاء بالأعمال الفردية التقليدية.
- القصور في توفير التدريب الكافي حول آليات تطبيق إدارة التميز في المنظمات.
- المركزية العالية وضعف انسياب العمل .
- قلة توافر أدوات مرنة لتقييم العاملين.
- سعي العاملين للحصول على مهنة ثابتة ذات طابع روتيني.

3. معوقات مالية تشمل :

- عدم تخصيص ميزانيات كافية لتطبيق إدارة التميز.
- ضعف الميزانيات المرسودة للتحسين والتطوير.
- ضعف الشراكة مع المجتمع المحلي.
- الاعتقاد بأن نماذج إدارة التميز الحل الأفضل والسريع لكافة المشكلات الإدارية والمالية.

4. معوقات تكنولوجية تشمل :

- الافتقار لقواعد بيانات متطورة.
- عدم وجود إدارة مستقلة لنظم المعلومات.

- ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة والمنظمات الأخرى (عبد العزيز،

2013) (السواطي، 2016)

المحور الثاني: التعليم الأساسي في قرى ضواحي القدس

ستتناول الباحثة في هذا المحور بعض الجوانب النظرية المتعلقة بالتعليم وتحديدًا في ضواحي القدس.

التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

تشرف وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على التعليم العام في المدارس الحكومية، والمدارس التابعة لوكالة غوث اللاجئين والمدارس الخاصة وكما تشرف الوزارة على التعليم العالي في الكليات والجامعات الفلسطينية، ويشمل السلم التعليمي المراحل الآتية:

المرحلة الأولى التعليم ما قبل المدرسة (رياض الأطفال) والتي تضم الأطفال من عمر (4-5.5 سنة)

المرحلة الثانية التعليم العام ويشمل:

1. التعليم الأساسي (الإلزامي) 1- 10: يبدأ دخول الطالب للصف لأول الأساسي من عمر (5 سنوات و 6 أشهر ويستمر لمدة عشر سنوات هي (المرحلة الإلزامية).

2. التعليم الثانوي (1ث / 2ث): ويشمل التعليم الثانوي الأكاديمي: مدته سنتان بفرعيه العلمي

والعلوم الإنسانية (الأدبي) ويُعدُّ الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي

يمكن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات، والتعليم الثانوي المهني: مدته أيضا سنتان

وينقسم إلى فروع الخمسة: صناعي، وتجاري، وزراعي، وتمريضي، وفندقي، يعد الطلبة هنا

للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي المهني) والذي يمكنهم من الالتحاق بكليات المجتمع

أو بعض الكليات الجامعية التي تتناسب تخصصاتها نوع التعليم في الفرع الثانوي.

مدة العام الدراسي: يبدأ العام الدراسي بتاريخ: 1/ أيلول من السنة الشمسية، وينتهي في 30/ حزيران من السنة الشمسية التي تليها. أي تكون مدة العام الدراسية (9) أشهر.

المدارس الأساسية في منطقة ضواحي القدس

يتبع نظام التعليم في منطقة ضواحي القدس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث تحكمها القوانين والأنظمة المعمول بها من قبل الوزارة، كما تعد الوزارة هي المسؤول المباشر عن عمليات الإشراف والتعيين، وقد تم إنشاء عام 1998 مقرا للمديرية في منطقة الرام. وفيما يتعلق بعدد المدارس في هذه القرى موزعة وفقا للتجمع السكاني وقد حصلت الباحثة على هذه البيانات بتواصلها مع مديرية منطقة ضواحي القدس لغايات تحديد عدد المدارس والمعلمين فيها.

الدراسات السابقة

انطلاقاً من أنّ مصادر الدراسات السابقة متنوعة من الموارد البشرية كالمكتبيين وأصحاب الخبرة، وأدوات البحث كقواعد البيانات ومحركات البحث، لجأت الباحثة لاستخدام محركات البحث للوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالجامعات للبحث عبرها عن الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي قد سبقها الباحثون إليها للاستفادة منها، وتعد مراجعة الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة عند إجراء البحث العلمي، كون الباحثة تسعى في هذه المرحلة إلى التنقيب عن استفسارات لأسئلة بذهنها فحاولت الإجابة عنها من خلال الدراسات والمؤلفات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تمنحها كثيراً من التفاصيل المتعلقة بأسئلة الدراسة من خلال جمع المعلومات من أكثر من مرجع أو مصدر مما يساعدها على الوقوف على التفاصيل الدقيقة لموضوع الدراسة، وبالتالي فهي تبذل الجهد كما أنها ترجع نسب هذه المعلومات التي قامت بجمعها إلى مؤلفيها الأصليين.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة زعرب (2020) بعنوان: درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة

غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين فيها.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين فيها في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، مستوى التعليم، المرحلة التعليمي، الحالة الاجتماعية، المحافظة) استخدم الباحث في سبيل إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث عمد إلى تصميم استبانة خاصة وتوزيعها على (277) فرداً من أصل (1311) فرداً، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تشير إلى أنّ درجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من المعلمين لتوافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين فيها، وأشارت التوصيات إلى ضرورة عقد دورات للعاملين في التعليم حول إدارة التميز كما يجب أن تقدم إدارات المدارس الخاصة محفزات مختلفة للمعلمين والطلبة للالتزام بتقديم إنجازات إبداعية في كافة المجالات .

دراسة نوفل، سالم (2020) بعنوان: دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية:

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسلية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق عناصر إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، حيث قاما بتصميم استبانة خاصة لهذه الغاية وتوزيعها على عينة مكونة من (41) فرداً تم استبعاد (6) أفراد لذلك تم استخدام العينة المسحية الشاملة لصغر حجم المجتمع، وكانت أهم النتائج تشير إلى: تمارس المؤسسات الرياضية عناصر

إدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة عدا عنصر إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة، وقدمت جملة من التوصيات أهمها العمل على نشر ثقافة التميز من خلال الدورات وورشات العمل وإجراء المزيد من الدراسات حول كل محور منفصل.

دراسة السعيد (2019) بعنوان: دراسة القيادة الريادية لدى مديري الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وقد توصل الباحث من خلال أسلوب الدراسة الذي قام باستخدامه (المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ومن خلال تصميم استمارة خاصة لغايات البحث والدراسة وتم توزيعها على عينة مكونة من (634) معلما من المدارس في محافظة الجاهراء في دولة الكويت) إلى جملة من النتائج منها أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات كان منها ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعزيز القيادة الريادية، زيادة الجهود الرامية لتطبيقها والاهتمام بها وتخصيص وقت لها، مكافأة الجهود المتميزة، مراعاة العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة بأن تكون مبنية على الألفة والاحترام والتعاون.

دراسة منصور (2019) بعنوان: متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية: جامعة مدينة السادات أنموذجا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ودرجة توفرها، وتوصلت الباحثة من خلال أسلوب الدراسة الذي قامت باستخدامه (المنهج

الوصفي التحليلي حيث قامت بتصميم استمارة خاصة لغاية البحث والدراسة وقامت بتوزيعها على 45 من القيادات الأكاديمية والفنية والإدارية) إلى جملة من النتائج منها: أن متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات جاءت مهمة بدرجة كبيرة لجميع محاور الاستمارة: القيادة ، السياسة والإستراتيجية، الأفراد ، الشراكات والموارد، العمليات، الجامعة بحاجة ماسة لتطوير أدائها وفق معايير إدارة التميز لما لها من أهمية كبيرة في تميز الأداء الجامعي، وقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات منها: ضرورة اتجاه الجامعات المصرية وجامعة مدينة السادات تحديدا نحو تطبيق نموذج إدارة التميز لتطوير أدائها أسوة بالجامعات المميزة في العالم، التصدي للمعوقات المتمثلة في عدم وجود إمكانيات كافية بتوفير مصادر تمويل بديلة وإدارة مشروعات خدمية وبحثية متميزة، القناعة التامة بضرورة التغيير ودعم وتوفير الدعم المالي .

دراسة مصطفى وديما (2019) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية للجامعات في الإنجاز التميز

المؤسسي: مثال على جامعة الحسين بن طلال.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي في جامعة الحسين بن طلال. كما حاولت التنبؤ بمستوى التميز التنظيمي من خلال درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكونت عينة الدراسة من (249) عضوا إداريا (أكاديميين مدراء واعتبرت أداة الدراسة قسمين: الأول يختص بقياس مستوى AHU مدراء في تطبيق الإدارة الإلكترونية في أبعادها الثلاثة (الإدارية والمادية والفنية). الثاني يتعلق بتحديد مستوى التميز المؤسسي من حيث الأبعاد الثلاثة (القيادة التميز في الإدارة الجامعية، وتميز الكادر البشري، وتميز الخدمات). منهجية وصفية تم استخدامه لإنجاز أهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وحدة العناية المركزة متوسط من حيث الأبعاد الإدارية والفنية، بينما هي فقيرة من حيث البعد المادي. وكشف أيضا أن مستوى التميز المؤسسي متوسط في بُعد التميز القيادي ولكنه ضعيف

على الموظفين البشريين أبعاد التميز والخدمات المتميزة. اشتملت الدراسة على تحليل تفصيلي للمتغيرات المصنفة (عمل المنصب، سنوات الخبرة، مكان العمل). كما أظهر تحليل الانحدار الخطي أن المستوى التنظيمي يمكن توقع درجة تحصيل التميز من خلال تحديد مستوى درجة التطبيق الإلكتروني AHU في الإدارة.

دراسة أبو لبدة، وحرز الله (2018) بعنوان: أثر رأس المال في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس.

هدفت الدراسة للتعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الدراسة أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد التميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد طور الباحثان استبانة جاءت في (109) فقرة طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (213) عضو هيئة أكاديمية متبعين المنهج التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري يليه رأس المال الهيكلي، ثم رأس مال العلاقات كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي. كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية.

دراسة الخصاونة (2018) بعنوان: درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات ديموغرافية كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة. وتوصل خلال

اسلوب الدراسة الذي قام باستخدامه (المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة خاصة لغايات البحث والدراسة وتوزيعها على عينة مكونة من 62 مدير ومديرة من مدارس قصبة إربد) إلى جملة من النتائج هي: أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالدراسة، وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات منها: التأكيد على تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس على اختلاف المراحل التعليمية، تفويض الصلاحيات وإتباع اللامركزية في تأدية الأعمال الإدارية، توفير معايير إدارية موضوعية لتقييم درجة الأداء الإداري لمديري المدارس.

دراسة الجمل (2018) بعنوان: ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في الانجاز التميز المؤسسي

من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في الخليل.

هدفت الدراسة إلى فهم ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة وقام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة تكونت من (103) موظف. أشارت النتائج إلى أن درجة الممارسة كانت الإدارة التحويلية متوسطة في النتيجة الإجمالية وفي جميع مجالاتها. كما وجد أن كانت أعلى مجالات ممارسة الإدارة التحويلية تثير الفكر، ثم التحفيز الملهم، ثم التأثير المثالي وأخيراً مجال الاهتمام الفردي. أظهرت النتائج أن المسؤول مهتم في إعطاء حوافز للتغيير. يحفز الموظفين ويشجعهم، ويهتم بالفروق الفردية، يحافظ على التواصل والتواصل معهم، ويعالج الصعوبات بشجاعة، ويمنح الوقت للاستماع للأفكار ويحفز الفكر. بينما يتبين أن المسؤول يتعامل بشكل غير مرضٍ مع العمال، ولا يثير التحدي والاستقرار، لا تثق

بالجميع، ولا تقوم بعملية التفويض. أظهرت النتائج أن درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة في النتيجة الإجمالية وفي جميع المجالات. كانت القيادة هي أعلى مجالات التميز المؤسسي في تقديم الخدمات وأخيراً التميز البشري. وقد ثبت أيضاً أن ما تسعى إليه إدارة المؤسسة باستمرار للتميز في تقديم الخدمة للجمهور. بينما الموظفين لم يتلقوا مكافآت تتناسب مع تقييمهم، ولم تقدم المؤسسة فرص لإرسال موظفين متميزين.

دراسة فرج (2018) بعنوان: تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي في جامعة الطائف.

هدفت الدراسة لتقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر إلى الأوروبي من حيث الأبعاد الآتية: القيادة والسياسات و (EFQM) أنموذج التميز الاستراتيجيات، الموارد البشرية. العمليات، الشراكات والموارد، المنتجات والخدمات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسح والمقارن، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي استهدفت فيها الباحثة عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس وبلغت 284 فرداً من جامعة الطائف. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز من وجهة نظر أفراد العينة لجامعة الطائف في ضوء المتغيرات: الجنس، المرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة. ولوحظت لا فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة التميز من وجهة نظر الدراسة (EFQM) إدارة جامعة الطائف.

دراسة الروسان (2018) بعنوان: درجة تطبيق إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد،

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق إدارة التميز وفقاً لنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد، والتعرف إذا كان هناك فروق إحصائية بسبب

الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد توصلت الباحثة من خلال أسلوب الدراسة الذي قامت باستخدامه المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة خاصة لغايات البحث والدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة الكلي وبلغت (62 مدير/ة) إلى جملة من النتائج هي: درجة تطبيق إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة اريد مرتفعة، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز تعود لمتغيرات الدراسة الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، وقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان منها: التأكيد على تطبيق معايير التميز الإداري وفقا لأنموذج الدراسة، أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات ش عمل تدريبية، وتأهيل لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على معايير إدارة التميز الإداري، تفويض الصلاحيات للعاملين في المناصب الإدارية في المدارس باتخاذ القرارات.

دراسة الحازمي (2017) بعنوان: درجة إدارة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قائدات المدارس الثانوي بمنطقة جازان وفقا لتقديرات معلمات تلك المدارس، وقد توصلت الباحثة من خلال أسلوب الدراسة الذي قامت باستخدامه (المنهج الوصفي التحليلي) من خلال تصميم استمارة خاصة لغايات البحث والدراسة وقامت بتوزيعها على (375) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة صيба إلى جملة من النتائج منها: درجة تطبيق إدارة التميز لدى قائدات المدارس الثانوي بمنطقة جازان جاء بدرجة عالية، وقد جاءت كافة المعايير وفقا للترتيب التنازلي كانت: القيادة، الموارد البشري، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات، الشركات والموارد. وقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات منها: توفير كافة المتطلبات (التكنولوجي، الاتصالات، المادية) الضرورية لتطبيق إدارة

التميز بفعالية، تقديم برنامج تدريبي متخصص في مجال الجودة والتميز وقياس مؤشرات الأداء، ومراجع اللوائح التنظيمية وتطويرها لمواكبة مفاهيم التميز وتطبيقاتها، ربط الترقّيات والمكافآت بممارسات المدارس بجودة الأداء، تفعيل الشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني لدعم الابتكار عن طريق إنشاء مشاريع تعليمية وخدماتية برأس مال مشترك.

دراسة المشرف، والجارودي (2016) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض.

هدفت الدراسة للتعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم في مدينة الرياض، والعوائق التي تمنع تطبيقها، وقد توصلت الباحثتان من خلال أسلوب الدراسة الذي قامتا باستخدامه (المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة خاصة لغايات البحث والدراسة وقامتا بتوزيع 133 استمارة على مديرات وكيالات مدارس التعليم العام) إلى جملة من النتائج أن تطبيق هذه المتطلبات مهم بدرجة عالية جدا حيث بلغت النسبة 4.42 من 5، وكذلك انه لا يوجد ما يعيق تطبيقها من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية جدا بلغت 4.23 من 5. وقد أوصت الباحثتان بجملة من التوصيات منها: ضرورة شعور العاملين بالانتماء لمدرستهم، تشجيع مدراء المدارس على استخدام الطرق الحديثة بالتدريس، ضرورة توفير بيئة مناسبة للعمل تشجع على الابتكار والتحفيز، ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة.

دراسة السواطي (2016) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وقد توصل الباحث من خلال أسلوب الدراسة الذي قام باستخدامه (المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة خاصة لغايات البحث والدراسة وقامتا بتوزيع 49 استمارة على مدير ومديرة ووكيل

من مديري ومديرات ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية) تمحورت النتائج التي عرضها الباحث حول المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك كانت المعوقات المالية بدرجة متوسطة، ضعف علاقة المدارس بالمجتمع المحلي بدرجة عالية. وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات منها: الحد من التقلبات الإدارية سواء كان النقل الداخلي أو الخارجي بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بهدف رفع الإنتاجية وتحقيق التميز، العمل على تفعيل الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس مما يحقق فائدة عالية على العملية التعليمية وتميزها، إعادة هيكلة المدارس تتسجم مع نماذج الجودة والتميز، استحداث أقسام خاصة بعمليات الجودة وضمانها.

دراسة البحيصي (2014) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة

ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، وقد توصل الباحث من خلال أسلوب الدراسة الذي قام باستخدامه (المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة خاصة لغايات البحث والدراسة وقامتا بتوزيع 440 استمارة على الموظفين والأكاديميين في الكليات المبحوثة) إلى جملة من النتائج: أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في الكليات، توافر التميز المؤسسي بجميع أبعاده القيادي ، والبشري ، والخدماتي بدرجة كبيرة وفقا لآراء العينة المبحوثة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات منها: أهمية وجود الثقافة التنظيمية والتقويضات الإدارية والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، توفير دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات، زيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات،

ووضع آليات لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها، الاهتمام بالدورات التي تعنى بتعريف الموظفين بمفهوم التميز وتبنيه كإستراتيجية، تبني القيادة للأهداف الإستراتيجية لتلبية رغبات الجمهور، زيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الكليات.

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

دراسة لويسا ماريا وكوريلسم (Luisa Maria, Quarrelsome, 2017) بعنوان: التميز في

المدارس العامة عالية الأداء في تشيلي.

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم التميز لدى طلاب المدارس الحكومية عالية الأداء في دي سانتياجو للتوصل إلى طريقة جعلهم متميزون داخل وخارج المدرسة، تم إعداد الدراسة وفقا للمنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانته وتوزيعها على 24 طالب في ستة مدارس، وأشارت نتائج الدراسة أن الطلاب لديهم فكر مشترك للتميز كمفهوم متعدد الأبعاد وربطه بالتحصيل الدراسي والتفكير النقدي وتكافؤ الفرص، مما يسمح لهؤلاء الطلاب بالوقوف على نحو إيجابي من طلاب المدارس الحكومية ذوي الأداء المنخفض، وقدم جملة من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات حول ذات الموضوع وتوسيع عينة الدراسة.

دراسة ساجناك (Sagnak, 2016) بعنوان: القيادة التشاركية وإحداث التغيير في ثقافة المواطنة

التنظيمية من خلال تعزيز الدوافع الداخلية للعاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير في ثقافة المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز الدوافع الداخلية لدى العاملين في القطاع التربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانته وتوزيعها على (850) معلم/ة موزعين على 65 تركية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط دالة بين القيادة التشاركية وإحداث التغيير الداخلي لدى المعلمين وتعزيز دوافعهم، كما أشارت لعدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس في تصورات أفراد العينة لأهمية دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير والتطوير، كما أوصت الدراسة بضرورة توعية المعلمين بأبعاد القيادة التشاركية وتدريبهم على ممارسة اتخاذ القرار ضمن مناخ الحوار وتكافؤ الفرص داخل مدارسهم.

دراسة فوس وسيدهو (Fous & Sidhu, 2016) بعنوان: إدارة التميز في المدرسة الثانوية الدولية.

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة إدارة التميز في مدارس المرحلة الثانوية في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بتصميم استبانة لهذه الغاية وتوزيعها على (120) فردا من مديري المدارس الثانوية في نيجيريا، حيث أشارت الدراسة في نتائجها إلى ان ممارسة المدارس لإدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، المرحلة التعليمية، المكان التعليمي)، وهي دراسة بلا توصيات.

دراسة نظمي والأشري (2015) بعنوان: الحاجة لتقييم الأداء في المدارس والمؤسسات التعليمية في الجمهورية الإسلامية الإيرانية والتأكيد على استخدام الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM.

هدفت الدراسة للتعرف على الأنموذج الأوروبي للتميز وإمكانية استخدامه في عملية تقييم الأداء في المدارس والمؤسسات التعليمية وذلك باعتباره أحد النماذج الحديثة التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 103 فردا تم اختيارهم عشوائياً من موظف (Power common 3)، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها إمكانية استخدام النموذج الأوروبي للتميز في عملية تقييم الأداء في المدارس.

دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Khan & Ahmad & Iqbal,2014) بعنوان: التميز المدرسي:

تصورات المدراء وتوقعات الطلاب

هدفت الدراسة إلى التعرف على التميز المدرسي من خلال تصورات المدراء وتوقعات الطلبة، حيث قام الباحثون بمناقشة نتائج دراسة بحثية مختلطة الأساليب التي سعت إلى استكشافها وتحديد العوامل التي تعزز التميز في المدارس في باكستان- بيشاور، وتكونت عينة الدراسة من (26) مديرة من القطاع الخاص و (4) من المدارس الحكومية على التوالي من (30) مدرسة، تم اختيار عينة من (600) طالب يشكلون (6 %) من المدارس الحكومية، و (520) طالب من المدارس الخاصة، استخدمت المقابلة لجمع البيانات من مديري المدارس والطلاب و تضمنت الآراء (تصريحات منظمة حول الاستجابات من مديري المدارس والطلاب حول العوامل التي ساهمت في التميز المدرسي)، و أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المدراء تتفق مع العوامل التي تعزز التميز في المدرسة، وكانت توقعات الطالب أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة رعاية تهدف من جميع النواحي إلى التنمية.

دراسة بيك (Beck,2014) بعنوان: المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا تحقق الأداء

المتميز

هدفت الدراسة للتعرف إلى على مدى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، وتكونت عينة الدراسة من (220) مدير مدرسة، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كانت مرتفعة، وتوصلت إلى وجود فروق في ضوء متغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الأعلى خبرة، ولم تكن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة دهغان وبورطاهر (Pourtaher and Dehaghan, 2014) بعنوان: دراسة عن العوامل الفعالة على التميز التنظيمي على أساس نموذج بونه وجونسون: دراسة حالة العلوم الطبية بجامعة ياسوج.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية في إيران، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (294) موظف في الجامعة، حيث تبين من النتائج وجود علاقة مهمة بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، إذ أن التزام المدير بمهام العاملين وواجباتهم الوظيفية سيجعله يهتم أكثر بعملهم وبالتالي يتميز العاملين في أدائهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة.

دراسة قواسمه ودركل (Qawasmeh and, Darqal, 2013) بعنوان: دور ثقافة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي: جامعة جدارا كدراسة حالة.

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة جدارا، وقد تم إعداد الدراسة وفقا للمنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على (158) فردا، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالتميز التنظيمي بعلاقة موجبة قوية، كما أشارت النتائج إلى مستوى مرتفع من التميز التنظيمي، وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات ضرورة توفير الفرص التدريبية والتطويرية للعاملين في الجامعة، كما أوصت بإجراء دراسات مستقبلية لتقييم التميز التنظيمي من وجهة نظر الطلبة باعتبارهم المحور الرئيس في التعليم العالي الجامعي والعنصر الأهم في استراتيجية التعليم العالي الأردنية.

دراسة فوك وسيدهو (Fook and Sidhu,2009) بعنوان: الصفات القيادية لمبادئ ممتازة في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ماليزيا، تم استخدام المقابلة والملاحظة الرسمية وغير الرسمية، وتحليل الوثائق، والمحادثات العفوية، تكونت عينة الدراسة من (87) معلما، و (1105) طالبا، بينت نتائج الدراسة أن نجاح المدرسة يحتاج إلى شراكة كاملة ومشاركة من جميع الأطراف، ورؤية واضحة، ويعتبر التمكين المناسب من مميزات القيادة الجيدة، وأن من أبرز مميزات القائد المدرسي المتميز، منح الآخرين مسؤولية القيادة، والديمقراطية، والتشاركية، والتعاون.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدبيات وجدت الباحثة أن الدراسات أعلاه تناولت إدارة التميز بالدراسة والتحليل كما في دراسة زعروب ومنصور والخصاونة ومدى الالتزام بأبعادها في المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات وفي دراسة الروسان سعى لدراسة مدى الالتزام بأبعاد إدارة التميز وفقا لنموذج EFQM، كما أن الدراسات أعلاه استخدم الباحثون فيها غالبا المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة كما في دراسة أبو لبدة وزهد والسعيد والبحيصي حيث قام كل باحث بتصميم استبانته خاصة به تتضمن في فقراتها أبعاد إدارة التميز، وقد تنوعت النتائج بين التزام عالي بأبعاد إدارة التميز كما في دراسة زعروب، في حين أن جامعة السادات بحاجة إلى تطوير أدائها وفقا لدراسة منصور وجدت الباحثة أن دراسة الروسان أشارة إلى التزام مدارس قسبة إريد بدرجة عالية بالأبعاد وفقا لنموذج EFQM، وحاولت الباحثة جاهدة الوقوف على مجموعة من الدراسات الخاصة بمنطقة القدس والتعليم فيها وخاصة ضواحي القدس ومع بالغ الأسف فإن المدينة المقدسة تعاني من شح

الدراسات الأكاديمية الخاصة بها ورغم ذلك إشارة دراسة زاهد إلى أن درجة التعليم في المدينة متدني بسبب السياسات الإسرائيلية.

ولقد استفادت الباحثة منها في معرفة القضايا ذات العلاقة والصلة بالتميز الإداري واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها إضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الباحثة من اختيار المنهج المناسب وكيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها. بالرغم من أن كل مجموعة من الدراسات تناولت موضوع دراستها من منظور وزاوية مختلفة، فكانت أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة تتمثل في الآتي:

1. يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.
 2. من ناحية أخرى تتشابه هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث دورها في معرفة درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس بمنطقة ضواحي محافظة القدس الحكومية.
 3. هناك اختلافًا في البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات، واختلاف في طبيعة المؤسسات التي طبقت عليها وتنوع المتغيرات التي تناولتها.
 4. تتشابه معظم الدراسة باستخدامها أداة الدراسة وهي الاستبانة.
- من أهم الفوائد التي حصلت عليها الباحثة عن طريق اطلاعها على الدراسات السابقة وهي على النحو الآتي:

- التعرف إلى آخر المستجدات العلمية والبحثية التي تناولت موضوع الدراسة.
- ساهمت الدراسات السابقة في عرض وإثراء الإطار النظري لدرجة إدارة التميز.
- الاستفادة من منهجية الدراسات وتسلسل فقراتها في صياغة منهجية الدراسة الحالية.
- تحديد الأسلوب الإحصائي الملائم للدراسة وتصميم الاستبانة.

• تحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.

• عرض وتفسير النتائج، وتقديم التوصيات والمقترحات.

ومن المتوقع أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال، كما ان هذه الدراسة تعمقت بمعرفة "درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها".

مصطلحات الدراسة

التميز: "وهي تعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، وهي أيضا تشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة أو المؤسسة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافا إيجابيا ومبهرًا " (جاد الرب، 2013، 17).

وتعرف الباحثة التميز إجرائيا أنه تحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها من خلال استثمار جميع الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية، والتفوق على منافسيها.

تطبيق: "الاستخدام الفعلي لمعايير إدارة التميز من قبل مديري مدارس، والتي تشمل :القيادة، السياسات، الاستراتيجيات، الممارسات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع " (السعود، 2009، 22).

التطبيق إجرائياً: بالدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة التميز .

إدارة التميز: هي الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء (جاد الرب، 2013)، وعرفها (سهمود، 2013، 32) "بأنه سعي المؤسسة لتطبيق مجموعة من الممكّنات التي تتبنّى تحقيق نتائج مرغوب فيها، وفق أهدافها المنشودة، ويضمن لها التميز في بيئة العمل".

إدارة التميز إجرائيا: هي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتميزها في أدائها، وذلك من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة، وتوظيفها توظيفاً فعالاً ومتميزاً، وبشكل يجعلها متفردة ومتفوقة عن باقي المنافسين، وتجعلها متميزة عنهم، وينعكس ذلك على كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تعاملها مع عملائها، لإعداد سياسات وإستراتيجيات إدارية وتنظيمية متميزة لها.

مديرو المدارس الأساسية: هم المسؤولون الأساسيون أمام مديرية التربية والتعليم عما يجري داخل مدارسهم من عمل إداري وتعليمي واجتماعي وإبداعي، وهم المرجعية الأولى للعاملين والطلبة وأولياء أمورهم. (الخصاونة، 2018، 6).

مديرو المدارس الأساسية إجرائيا: القائد الإداري المكلف من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لإدارة شؤون المدرسة ورعايتها في لمدارس الحكومية (الابتدائية) الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم في منطقة ضواحي القدس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

تعرف ضواحي القدس: هي المناطق الفلسطينية التي تقع خارج حدود بلدية الاحتلال وتحدها من الشمال محافظة رام الله والبيرة، ومن الجنوب محافظة الخليل وبيت لحم، ومن الشرق محافظة أريحا، ومن الغرب مدينة القدس وتضم حوالي 30 تجمع سكني. (ربايعة، وآخرون، 2019)

ضواحي القدس إجرائيا: هي منطقة تقع خارج منطقة القدس الشرقية وينطبق عليها ما ينطبق على الضفة الغربية ومقرها الرام تأسست عام 1998.

مشكلة الدراسة

إن السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة حيث أضحت إدارة التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها، لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح والتقدم في العملية التعليمية. ولأن القيادة الإدارية في المدارس تلعب دورا مهما وأساسيا في صياغة أهداف وغايات

المدرسة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وكذلك تعمل على ربطها بالمجتمع المحلي، لذا فإن دور القيادات ذات القدرات المعرفية المتطورة يعتبر من أهم آليات إدارة التميز.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة فيما يلي: ما درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها؟

أسئلة الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة

تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة

القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس؟

2. هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة

تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة

القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير العمر؟

3. هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة

تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة

القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

4. هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة

تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة

القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الخبرة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف بشكل رئيس إلى درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها، والتعرف إلى دور كل من متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يلقي اهتماماً بالخاص من قبل الإداريين والقائمين على العملية التعليمية التعليمية، ونظراً لأهمية المعرفة ومستوى التميز الإداري في الأداء أصبح مطلباً رئيسياً للكثير من المؤسسات التعليمية على حد سواء، وبناءً على ما سبق فإن يمكن أيجاز بعض من أهمية النظرية والتطبيقية في النقاط الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها، إذ تحتل إدارة التميز وممارساتها اهتماماً كبيراً في الأدبيات التربوية وأصبح ينظر للقياديين المتميزين كعنصر مهم في إحداث التغيير نحو إدارات متميزة وستساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحثة درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس

ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع.

-الباحثين: يمكن أن تكون الدراسة ذات قيمة مضافة إلى مجموعة المعرفة الموجودة توصي بطرق لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

-تكمّن هذه الدراسة في أهمية موضوعها حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في هذا المجال، كونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع التميز الإداري في مدارس ضواحي القدس، وتأتي أهميتها في إبراز أهمية موضوع الدراسة من خلال توجيه الأنظار نحو فئة أساسية في التربية والتعليم لمساعدتهم في تقديم معلومات تتعلق بدور مديري المدارس في تنمية التميز الإداري.

-يؤمل أن تكشف الدراسة عن أثر إدارة التميز في رفع كفاءة مستوى التعليم ورفع سقف التنافسية في المؤسسات التعليمية، وأن يكون لها نتائج إيجابية تساعد مدير المدرسة في فهم مجال إدارة التميز.

-قد تفيد الدراسة الحالية المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تشجيع مديري المدارس على تطبيق إدارة التميز في مدارسهم من خلال توصياتها ومقترحاتها.

ثانيا: الأهمية التطبيقية

من المؤمل أن تقدم نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة لمديري ومعلمي المدارس في تعرف الممارسات المهنية ودرجة تحقيق إدارة التميز لديهم من أجل التحسين والتطوير نحو التميز والإبداع، وكما تزود الإدارة العليا في المؤسسات التربوية بتطبيقات الكترونية معاصرة بالإنترنت والمعلومات اللازمة حول مدى أهمية تطبيق إدارة التميز في العملية التعليمية وممارستها في

المدرجة الإلكترونية العلمية والتربوية والتسويق الإلكترونية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لتلك المؤسسات التربوية.

- تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لمعرفة جديدة في موضوع إدارة التميز وتطبيقها في المدارس.

- تقديم توصيات تساعد على تنمية إدارة التميز في المدارس عامة.

- الأهمية المتوقعة لمخرجات هذه الدراسة التي تؤدي إلى تطوير عمل مديرو المدارس في المسيرة التعليمية.

- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات التعليمية في أهمية تطبيق إدارة التميز.

- من خلال نتائج الدراسة تستطيع مؤسسات التربية التعرف على جوانب القصور في الدراسة، الذي قد يكون عائقاً أمام تعزيز إدارة التميز في العملية التعليمية.

حدود الدراسة

1. **الحدّ الموضوعي:** وهو قياس درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها

في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها.

2. **الحدّ البشري:** العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية ضواحي القدس.

3. **الحدّ الجغرافي:** المدارس الحكومية في منطقة ضواحي محافظة القدس الحكومية/ فلسطين ،

التابعة لوزارة التربية والتعليم.

4. **الحد الزمني:** العام الدراسي الموافق 2021-2022.

الفصل الثاني

المنهج والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في إعداد الدراسة والأداة المستخدمة، كما أنه يعرض كيفية بناء الاستبانة وإعدادها ومدى صدقها وثباتها، وكذلك طريقة جمع البيانات الثانوية التي لجأت إليها الباحثة في بناء الإطار النظري وصولاً إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمها في تحليل البيانات وصولاً للنتائج.

منهج الدراسة

نظراً لحاجة الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم لتستطيع في ضوءها طرح جملة من التوصيات، قامت بمراجعة مناهج البحث المتوفرة عبر الانترنت ووصلت لنتيجة أن الدراسة تحتاج لوصف الظاهرة وتحليلها فهي دراسة كمية وبناء على ذلك وبعد مراجعة الأدبيات المشابهة لجأت للمنهج الوصفي التحليلي بأحد صوره المسحية التحليلية منهجاً للدراسة، لأنها تقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الدرجة من خلال وصفها وتحليلها من عدة متغيرات ووجهات نظر مختلفة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج ذات معنى ودلالة تفيد في تقديم صورة لمشكلة الدراسة. لمعرفة دور درجة تطبيق إدارة التميز في المدارس الابتدائية في ضواحي القدس.

وقد جمعت الباحثة المعلومات وفقاً لمرحلتين هما

- **مرحلة جمع بيانات من مصادر ثانوية:** حيث حاولت الباحثة جاهدة لمراجعة الأدبيات التي استطاعت الولوج إليها عبر محركات البحث المتاحة وشملت الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات والتقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع

الدراسة، والغاية منها توفير الوقت والجهد من خلال المساهمة في تسهيل مهمة الباحث بعرض الأدبيات.

- **مرحلة جمع بيانات من مصادر أولية :** البيانات التي أنشأها الباحث لأول مرة من خلال الجهود والخبرات المباشرة، وتحديدًا لغرض معالجة مشكلة، لذلك لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، كأداة رئيسية للبحث، وصممتها الباحثة بنفسها بالاستعانة بآراء ومقترحات ذوي الخبرة من أساتذة ومختصين.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين من (الذكور والإناث) والبالغ عددهم (1183)، وكافة المدراء (الذكور والإناث) والبالغ عددهم (74) في المدارس الابتدائية ممن يعملون في منطقة ضواحي القدس كما في الجدول أدناه حيث بلغ حجم عينة الدراسة (299) فردا وفقا للإحصائية التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها خلال تواصلها مع مديرية التربية في الرام.

جدول 1:

مجتمع الدراسة.

النوع	مدراء	معلمين
ذكور	26	334
إناث	48	849
المجموع	74	1183

بعد حصر جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي، يتم اختيار عينة الدراسة التي يجب ان تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا صادقا حتى يمكن أن يتم تعميم النتائج، حيث اقترح كثير من الباحثين ووفقا

للبيانات التي وصلت لها الباحثة واللجوء إلى الإستبانة الالكترونية في ظل جائحة كورونا استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وبذلك بلغ حجم العينة (299) فردا بين معلم/ة، مدير/ة.

جدول 2:

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	163	54.5%
	أنثى	136	45.5%
	المجموع	299	100.0%
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	27	9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	136	45.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	136	45.3%
	المجموع	299	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	0	0%
	بكالوريوس	108	36.1%
	دراسات عليا	191	63.9%
	المجموع	299	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0%
	من 5-10 سنوات	136	45.5%
	أكثر من 10 سنوات	163	54.5%
	المجموع	299	100.0%

يتضح من الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول

المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات وجدت الباحثة أن الاستبانة هي الأداة الأكثر قدرة على الإجابة عن أسئلة الدراسة لما تتمتع به من موضوعية وعدم تحيز إلى جانب انخفاض تكلفتها وسرعة الحصول على

النتائج، ووفقا لذلك ولغاية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهو درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها، وقد تكونت الإستبانة من جزئين:

وقد اشتملت على مقدمة عامة تهدف لتشجيع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الإستبانة وان البيانات التي سيتم جمعها هي لغايات البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين التي أُدخلت كمتغيرات في البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: واشتمل على (48) فقرة موزعة على ستة مجالات هي أبعاد إدارة التميز، وهي: القيادة ويمثلها مديرو المدارس، الموارد البشرية ويمثلها المعلمون، الإشراف المدرسي، الاستراتيجيات، العمليات والإجراءات، العلاقات مع المجتمع الخارجي، وقد أعطيت درجات الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (أوافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (أعارض) وتعطى درجتين، و (أعارض بشدة) وتعطى درجة واحدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 3:

مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

وقد تكونت الأداة من (48) فقرة كما يبين الجدول رقم (4).

جدول 4:

فقرات الإستبانة تبعا لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	القيادة	10
2	الموارد البشرية	8
3	الإشراف المدرسي	8
4	الاستراتيجيات	11
5	العمليات والإجراءات الإدارية	6
6	العلاقات مع المجتمع المحلي	5
	المجموع	48

صدق الأداة

بعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على الدكتور المشرف الذي قام مشكورا بمراجعتها ووضع ملاحظاته الأولية ومن ثم تم عرضها على نخبة من المحكمين وبلغ عددهم (11) محكما انظر ملحق رقم (1)، الذين قاموا بإبداء الرأي فيها مشكورين بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، انظر الملحق (3)

ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha والجدول رقم (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول 5:

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، *Cronbach's Alpha*

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القيادة	10	0.96
2	الموارد البشرية	8	0.81
3	الإشراف المدرسي	8	0.81
4	الاستراتيجيات	11	0.97
5	العمليات والإجراءات الإدارية	6	0.88
6	العلاقات مع المجتمع المحلي	5	0.88
	الثبات الكلي للأداة	48	0.98

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن معامل الثبات للأداة ككل كان (0.98) وتراوحت معاملات الثبات للمجالات ما بين (0.81 - 0.97)، وتعد هذه القيم جيدة، وتدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها لتحقيق أغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاء من إعداد الاستبانة والتأكد من صدقها قامت الباحثة بنشر الاستبانة الكترونياً والتواصل مع المدارس المبحوثة لغايات التسريع في الإستجابة ، بناء عليه فأن خطوات اجراء الدراسة كانت كالآتي:

- تطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.

- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات الكترونياً على عينة الدراسة من خلال تحميلها عبر برنامج

google drive الا أن نسبة إستجابة العينة كانت 25% تقريباً من مجتمعها الأصلي، أي أن

حجم عينة الدراسة بلغ (299) فردا وعدد الاستبانات التي تم تعبئتها بلغ (311) استبانة تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للدراسة والتحليل.

- تحليل البيانات من خلال إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.
- استخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها، وربطها بالدراسات السابقة، والتوصل من خلالها للتوصيات المناسبة للدراسة.

متغيرات الدراسة

أ. المتغيرات المستقلة

- النوع: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- العمر: وله أربعة مستويات (من 20 إلى أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة، ومن 50 سنة فأكثر)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم، وبكالوريوس، ودراسات عليا)
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)

ب. المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المبحوثين من معلمي ومعلمات مدينة القدس على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها ، المتمثلة في أبعاد إدارة التميز الست التي مثلت محاور الاستبانة.

المعالجات الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية وذلك باستخدام برنامج الإحصاء Spss:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس.
2. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغير العمر.
3. اختبار العينيتين المستقلتين (Independent Sample T- test) لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وأسئلتها وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.
4. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير العمر.
5. معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة.
6. اختبار "ت" لعينة ومعيار (One Sample T- test) لفحص الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها.

الفصل الثالث

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل العرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة

الرئيس والأسئلة التي تنبثق عنه، وفيما يلي العرض لهذه النتائج وهي:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس، والذي ينص على:

ما درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي

محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة

ولكل مجال تنتمي إليه وللدرجة الكلية لإدارة التميز، ونتائج الجداول رقم (6 - 11) تبين ذلك،

ونتائج الجدول رقم (12) تبين خلاصة نتائج تساؤل الدراسة الرئيس. ولتفسير النتائج تم استخدام

تصنيف الدرجات وفقا للمتوسطات الحسابية المتعارف عليها لسلم ليكرت الخماسي وهي:

- أقل من (1.80) درجة منخفضة جدا.

- (1.81 - 2.60) درجة منخفضة.

- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة.

- (3.41 - 4.20) درجة عالية.

- أكبر من (4.20) درجة عالية جدا.

1 مجال القيادة:

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة ويمثلها مديرو المدارس لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يدعم المدير التواصل الفعال من خلال اللقاءات والندوات.	4.09	0.67	عالية
2	يساهم المدير في بناء علاقات انسانية بين المعلمين.	3.91	0.79	عالية
3	يضع المدير احتياجات المعلمين الخاصة عند إعداد الخطط.	3.64	0.98	عالية
4	يتم تقييم المعلمين بشكل دوري.	3.92	1.17	عالية
5	يشجع مدير المدرسة على غرس الروح القيادية لدى المعلمين،	4.10	1.08	عالية
6	تمتلك إدارة المدرسة مهارات وقدرات للتعامل مع المواقف الطارئة.	4.18	0.72	عالية
7	تحفز الإدارات على العمل الخلاق والتفكير الإبداعي.	4.01	1.05	عالية
8	تتوافر في المدرسة وسائل اتصال بين المستويات الإدارية كافة	3.92	1.17	عالية
9	يتم مكافأة وتقدير جهود المعلم المميز.	3.65	1.30	عالية
10	يضع المدير الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير الإيجابي.	3.73	1.05	عالية
الدرجة الكلية لمجال القيادة		3.91	0.86	عالية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لمجال (القيادة) لدى مديري المدارس الابتدائية

ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها كانت

عالية، حيث كان متوسط الاستجابة (3.91)، وكانت درجة الاستجابة عالية على جميع الفقرات

(1- 10) وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.64 - 4.18).

2 مجال الموارد البشرية:

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموارد البشرية ويمثلها المعلمون لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
11	تساهم السياسات والإستراتيجيات التي يضعها مدراء المدارس بتطوير المعلمين وتحسين قدراتهم ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.	3.83	1.19	عالية
12	يشجع المعلمون الطلبة على الإبداع لتحقيق طموحاتهم.	3.92	0.80	عالية
13	توفر المدرسة كافة الوسائل التي تساهم بأن يقوم المعلمون بأداء عملهم بأفضل وجه.	3.92	0.80	عالية
14	تساهم بيئة العمل بدعم المعلمين وجعل ولائهم المطلق للإدارة.	3.56	1.08	عالية
15	يقوم المدير في نهاية كل سنة دراسية بمراجعة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية.	3.91	0.67	عالية
16	المعلمون قدوة ونموذج أخلاقي لطلبتهم.	4.45	0.50	عالية جدا
17	يضع المدير خطط تهدف لتطوير أداء المعلمين.	3.82	0.39	عالية
18	يوفر المدير وسائل تساعد المعلمين في تسهيل وتبسيط المعلومة المقدمة للطلبة.	3.82	0.58	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الموارد البشرية	3.90	0.52	عالية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لمجال (الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها كانت عالية، حيث كان متوسط الاستجابة (3.90)، وكانت الدرجة عالية جدا على الفقرة (16) وبمتوسط استجابة عليها قدره (4.45)، وكانت الدرجة عالية على جميع الفقرات المتبقية الأخرى، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.56 - 3.92).

3 مجال الإشراف المدرسي:

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإشراف المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
19	يتناسب عدد المشرفين وفقاً لحاجات المدرسة.	3.19	1.03	متوسطة
20	يستطيع المشرفين منح الثقة للطلبة ليقوموا بطرح قضاياهم بصراحة ودون قيود.	3.64	0.64	عالية
21	يقوم المشرفون لأدوار مهمة في توجيه طلبتهم.	3.55	0.79	عالية
22	يستمتع الم شرفون لدمج الطلبة من كافة المستويات في الحياة المدرسية لتأهيلهم نحو المراحل اللاحقة.	3.92	0.80	عالية
23	يتم عقد جلسات دورية ما بي ن مدير المدرسة والمشرف لمناقشة قضايا الطلبة ومشكلاتهم.	3.91	0.79	عالية
24	يبادر الم شرف بالتعاون مع مدير المدرسة ب دمج الطلبة من كافة المستويات العلمية والجسدية في الحياة المدرسية لتسهيل دمجهم في المجتمع.	4.01	0.86	عالية
25	يقوم المشرف بالتعاون مع مدير المدرسة بوضع حلول مقترحة للمشكلات التي تم مناقشتها سابقاً.	4.01	0.74	عالية
26	يثق الطلبة بالحلل التي يقدمها المشرف ويعملون على تعديل سلوكهم بناء عليها.	3.83	0.72	عالية
الدرجة الكلية لمجال الإشراف المدرسي				
		3.76	0.52	عالية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لمجال (الإشراف المدرسي) لدى مديري المدارس

الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها

كانت عالية، حيث كان متوسط الاستجابة (3.76)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرة (19)

وبمتوسط استجابة عليها قدره (3.19)، وكانت الدرجة عالية على جميع الفقرات المتبقية الأخرى (20-26)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.55-4.01).

4 مجال الاستراتيجيات:

جدول 9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستراتيجيات لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
27	المدير هو القدوة الحسنة للموظفين.	4.37	0.88	عالية جدا
28	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرار.	3.65	1.23	عالية
29	يوزع المدير المهام بشفافية وعدل بين الموظفين.	3.83	1.40	عالية
30	تربط الموظفين وإدارة المدرسة علاقة وطيدة.	3.74	1.42	عالية
31	يتعاون المدير مع زملاءه في تنظيم الرحلات المدرسية.	4.10	0.90	عالية
32	يدعم المدير الأنشطة اللاصفية ويشجع الطلبة بالمشاركة فيها.	4.19	0.83	عالية
33	يبنى المدير خطة إستراتيجية سنوية تشمل كافة احتياجات المدرسة.	4.19	0.94	عالية
34	يضع المدير خطط طوارئ لمواجهة أي مخاطر محتملة.	4.10	0.67	عالية
35	يراعى المدير جودة المعلومات عند اتخاذ القرار.	4.10	0.90	عالية
36	يعتمد المدير الإستراتيجيات التي وضع ت ل تحديد احتياجات المتعاملين مع المدرسة المستقبلين.	4.10	1	عالية
37	تقوم إدارة المدرسة مع المعلمين بمراجعة إستراتيجيات العمل بهدف إجراء تحسينات مستمرة لتطوير المدرسة.	4.28	0.62	عالية جدا
الدرجة الكلية لمجال الاستراتيجيات		4.06	0.86	عالية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية لمجال (الاستراتيجيات) لدى مديري المدارس

الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها

كانت عالية، حيث كان متوسط الاستجابة (4.06)، وكانت الدرجة عالية جدا على الفقرتين (27،

(37) وبمتوسط استجابة عليهما على التوالي (4.37، 4.28)، وكانت الدرجة عالية على جميع الفقرات المتبقية الأخرى، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.65- 4.19).

5 مجال العمليات والإجراءات الإدارية:

جدول 10:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمليات والإجراءات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
38	تتسم العمليات بالوضوح للأطراف ذات العلاقة كافة.	3.92	0.80	عالية
39	يلتزم كافة الأطراف بالتعليمات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.	3.83	1.03	عالية
40	يتم بناء الإجراءات وفقا للتغذية التي يتم الحصول عليها من تجارب سابقة.	4.01	0.86	عالية
41	يوجد توزيع للمهام والصلاحيات في إدارة العمليات.	3.92	0.90	عالية
42	قياس نتيجة أداء العمليات وفقا لمعايير علمية واضحة للجميع	4.10	0.67	عالية
43	تتعد امتحانات دورية بهدف مراجعه المادة وتحديد نقاط ضعف الطلبة.	4.10	0.67	عالية
	الدرجة الكلية لمجال العمليات والإجراءات الإدارية	3.98	0.65	عالية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية لمجال (العمليات والإجراءات الإدارية) لدى مديري

المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر

العاملين فيها كانت عالية، حيث كان متوسط الاستجابة (3.98)، وكانت الدرجة عالية على جميع

الفقرات (38- 43)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.83- 4.10).

6 مجال العلاقات مع المجتمع المحلي:

تشير نتائج الجدول رقم (11) ملحق صفحة (83) أن الدرجة الكلية لمجال (العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها كانت عالية، حيث كان متوسط الاستجابة (4.01)، وكانت الدرجة عالية جدا على الفقرة (45) وبمتوسط استجابة عليها قدره (4.28)، وكانت الدرجة عالية على جميع الفقرات المتبقية الأخرى، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.65- 4.19).

7 خلاصة نتائج سؤال الدراسة الرئيس:

تشير نتائج الجدول رقم (12) ملحق صفحة (84) أن الدرجة الكلية لتطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها كانت عالية، حيث كان متوسط الاستجابة (3.94). وكانت درجة الاستجابة عالية على جميع مجالات إدارة التميز، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.76 - 4.06)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الاستراتيجيات) وبمتوسط حسابي قدره (4.06)، وكانت أقل استجابة على مجال الإشراف المدرسي وبمتوسط حسابي قدره (3.76).

وبما أن قيم المتوسطات الحسابية لوحدها غير كافية للحكم ويجب والأخذ بعين الاعتبار لقيم الانحرافات المعيارية، تم استخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار (One sample t- test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لإدارة التميز والقيمة المحكية (المعيار) (3) لأنها تتوسط التقديرات المرتفعة والمنخفضة وفقا سلم ليكرت الخماسي. وفيما يتعلق بنتائج اختبار (ت) لعينة ومعيار (One sample t- test) يتبين من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العينة والمعيار ولصالح (العينة) في الدرجة الكلية لإدارة التميز وجميع مجالاتها.

النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول والذي ينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس

الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test)، ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) ملحق صفحة (85) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (القيادة، الموارد البشرية،

الاستراتيجيات، العمليات والإجراءات الإدارية العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس

الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها

تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الذكور)، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً لصالح (الإناث) في

مجال (الإشراف المدرسي).

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة

تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس

الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير العمر؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، ونتائج

الجدول رقم (14، 15، 16) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) ملحق صفحة (86) والجدول رقم (15) ملحق صفحة (87) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التميز وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير العمر. ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم (16) ملحق صفحة (88) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين ذوي العمر (من 20 - أقل من 30 سنة) و(من 30 - أقل من 40 سنة) ولصالح (من 20 - أقل من 30 سنة) في الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (القيادة، الاستراتيجيات، العلاقات مع المجتمع المحلي)، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية لصالح (من 30 - أقل من 40 سنة) في مجال (الإشراف المدرسي)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بينهما في المقارنات البعدية الأخرى.
- وجود فروق دالة إحصائية بين ذوي العمر (من 20 - أقل من 30 سنة) و(من 40 - أقل من 50 سنة) ولصالح (من 20 - أقل من 30 سنة) في مجالي (الاستراتيجيات، العلاقات مع المجتمع المحلي)، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية لصالح (من 40 - أقل من 50 سنة) في مجال (الموارد البشرية)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بينهما في المقارنات البعدية الأخرى.
- وجود فروق دالة إحصائية بين ذوي العمر (من 30 - أقل من 40 سنة) و(من 40 - أقل من 50 سنة) ولصالح (من 40 - أقل من 50 سنة) في الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، العمليات والإجراء الإدارية، العلاقات مع المجتمع

المحلي)، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية لصالح (من 30- أقل من 40 سنة) في مجال الإشراف المدرسي).

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test)، ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) ملحق صفحة (89) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (الموارد البشرية، الإشراف المدرسي، الاستراتيجيات، العمليات والإجراءات الإدارية العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (الدراسات العليا)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بينهما في مجال (القيادة ويمثلها مديرو المدارس).

رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test)، ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) ملحق صفحة (90) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، العمليات والإجراءات الإدارية العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (من 5 - 10 سنوات)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في مجال (الإشراف المدرسي) تبعا لمتغير الخبرة

الفصل الرابع

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري

المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين

فيها، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات في موضوع الدراسة. وتتناول الباحثة مناقشة هذه

النتائج وفقاً لتسلسل الأسئلة وهي:

مناقشة نتائج سؤال الدراسة (الرئيس) والذي ينص على:

ما درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي

محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها

في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها كانت عالية، حيث

كان متوسط الاستجابة (3.94). وكانت درجة الاستجابة عالية على جميع مجالات إدارة التميز،

وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.76 - 4.06)، حيث كانت أعلى استجابة على

مجال (الاستراتيجيات) وبمتوسط حسابي قدره (4.06)، وكانت أقل استجابة على مجال الإشراف

المدرسي وبمتوسط حسابي قدره (3.76). وتشابهت مع الدراسات السابقة بشكل عام حيث أشارت

دراسة زعرب (2020) إلى التزام المدارس الخاصة في قطاع غزة بمبادئ إدارة التميز وكذلك فعلت

دراسة نوفل (2020) ودراسة الخصاونة (2018) في حين اختلفت مع دراسة منصور (2019)،

وأشارت نتائج المتوسطات إلى تقارب في آراء الفئة المبحوثة بدرجة تأثير الالتزام بالبعد على درجة

تطبيق المدارس المبحوثة لإدارة الجودة حيث كانت الاستراتيجيات بأعلى متوسط بلغ (4.027) في حين حصل الإشراف التربوي على أقل متوسط بلغ (3.756).

مناقشة أسئلة الدراسة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس وهي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول وينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة

تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس

الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس؟

أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في

الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، العمليات والإجراءات

الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس

ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس ولصالح

(الذكور)، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً لصالح (الإناث) في مجال (الإشراف المدرسي)،

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع العربي الذي يتسم بالذكورية ويحد من قدرة المرأة

على تولي زمام الأمور. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فرج (2018) التي أظهرت وجود فروق

دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة البحيصي (2014) التي أظهرت وجود

فروق دالة إحصائياً حسب الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة الخصاونة (2018) التي أظهرت

عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة الروسان (2018) ونتيجة

دراسة ساجناك (2016) التي أظهرتا -أيضاً- عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير

الجنس.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني وينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير العمر؟

أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التميز وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير العمر ، وكانت أغلبية هذه الفروق لصالح الفئة العمرية التي تتراوح بين (20- أقل من 30 سنة)، التي أكدت وجود وتطبيق أبعاد إدارة التميز في المدارس المبحوثة أكثر من باقي الفئات. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين بغض النظر عن أعمارهم لهم اتجاهات مختلفة نحو دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في درجة تطبيق إدارة التميز كون السياسات التعليمية في المدارس التي يعملون بها مختلفة.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث وينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (الموارد البشرية، الإشراف المدرسي، الاستراتيجيات، العمليات والإجراءات الإدارية العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل

العلمي ولصالح (الدراسات العليا)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بينهما في مجال (القيادة ويمثلها مديرو المدارس). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العاملين أصحاب الدراسات العليا يملكون المعلومات والنظريات المناسبة التي تساهم في دعم توجههم لتطبيق إدارة التميز في مدارسهم من إيمانهم بأهمية تنمية هذا الجانب لدى معلميه، مما يدل على أن حملة الدراسات العليا من الفئة المبحوثة تؤكد الالتزام بمبادئ إدارة التميز مقارنة مع باقي الفئات. وتتفق مع نتيجة دراسة فرج (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز في ضوء المتغيرات، الجنس، المرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ومع نتائج دراسة سهمود (2013) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي . وتختلف مع نتيجة دراسة الخصاونة (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة إلى المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالدراسة، ومع نتائج دراسة الروسان (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع نتائج دراسة ساجناك (2016) التي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع وينص على:

هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الخبرة؟

أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية لإدارة التميز ومجالاتها (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، العمليات والاجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (من

5- 10 سنوات)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في مجال (الإشراف المدرسي) تبعاً لمتغير الخبرة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدرء والمعلمين قد تكونت لديهم الخبرة سواء كانت من ممارسة مهنة التعليم ووظيفته / ها كمعلم / ة أو وظيفته كإداري يقوم بمهام مدير / ة مدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فرج (2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع نتائج دراسة الروسان (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير سنوات الخدمة ومع نتائج دراسة ساجناك (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير سنوات الخدمة، وتختلف مع نتائج دراسة سهمود (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير سنوات الخدمة.

الاستنتاجات:

توصلت الباحثة إلى جملة من الاستنتاجات وهي:

1. هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) وبهذا تتفق الدراسة مع دراسة FARAJ التي أشارت في نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية، واختلفت مع دراسة الخصاونة التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية.
2. تلتزم المدارس المبحوثة وفقاً لرأي عينة الدراسة بتطبيق إدارة التميز من خلال التزامها بأبعاد إدارة التميز وتتشابه في ذلك مع دراسة زعرب الذي أشاد بالالتزام المدارس الخاصة في غزة بإدارة التميز نظراً لوعي هذه المدارس بأهمية المنافسة، ودراسة نوفل وهذا دليل على أن إدارة التميز بأبعادها يؤثر في كثير من جوانب العملية التعليمية بشكل عام، في حين اختلفت مع دراسة منصور الذي أشار لعدم التزام مجتمع الدراسة بأبعاد إدارة التميز.

3. فيما يعلق بالمتغيرات الديموغرافية للدراسة فقد شكل الذكور 54.5% من عينة الدراسة البالغة 25% درجة استجابة مجتمع الدراسة مع الاستبانة ، في حين حصلت الفئة العمرية من 30- واقل من 40 على أعلى نسبة وشكلت 45.5% وهذا يدل على ان الفئات الشابة تغلب على مجتمع الدراسة مما يشكل فرصة نحو التقدم والتطور نظر لامتلاك مثل هذه الفئات افاق واسعة وخطط مستقبلية خلاقة، وحصل حملة الدراسات العليا على أعلى نسبة 63.9% في حين لم يكن ضمن أفراد العينة أي من حملة الدبلوم وتعزوا الباحثة ذلك للاتجاهات العالية نحو التعليم نظرا للحوافز المادية التي تقدمها الحكومة وفقا لسلم الدرجات والرواتب.

4. وجاء ترتيب مجالات ادارة التمييز وفقاً لل متوسطات الحسابية كما يلي: الاستراتيجيات، العلاقات مع المجتمع المحلي، العمليات والإجراءات الإدارية، القيادة ممثلة بمدراء المدارس، الموارد البشرية ممثلة بمعلمي المدارس، الإشراف المدرسي، واختلفت هذه النتائج مع دراسة الحازمي (2017)، من حيث الترتيب وتشابهت معها في الإشراف التربوي الذي حصل على اقل استجابة.

التوصيات

توصي الباحثة من خلال نتائج الدراسة بما يلي:

1. إجراء المزيد من الدراسات وتوسيع مجتمع وعينة الدراسة على مستوى المحافظات كل مدرسة منفردة تقوم بها جهة حكومية لغايات تحديد الممارسات التي تحد من الالتزام بتطبيق إدارة التميز في المدارس.
2. عقد دورات وورشات عمل لمديري المدارس والسكرتارية تتعلق بإدارة التميز بهدف التأثير في أداء المعلمين وتطوير مهاراتهم الإدارية.

3. منح صلاحيات أفضل لمدرء المدارس لتحسين بيئة العمل وجعلها بيئة خالقة قادرة على تحسين مستوى التعليم من خلال تطوير ادائها ومهاراتها التي تنعكس على المعلمين بشكل قوي.
4. تقديم حوافز لكل من المدرء، المعلمين، والطلبة، لتشجيعهم على التميز.
5. زيادة عدد المشرفين التربويين ودمجهم بشكل أفضل في العملية التعليمية.
6. إجراء دراسة تتعلق بمعوقات إدارة التميز في المدارس.
7. إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الخاصة، الحكومية، ومدارس الوكالة وتحديد نقاط الاختلاف والتشابه في الالتزام والعمل على تحديد أسبابها ومعالجتها.

المراجع العلمية

المراجع العربية

1. أبو حميدان، عفت وبطاح، أحمد . (2018). درجة إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين، *مجلة دراسات ، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، ملحق 5*.
2. أبو لبدة، صابرين وحرز الله، أحمد . (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، *مجلة اتحاد الجامعات العربية 40 (2) لسنة 2020، 71-95*.
3. البحيصي، عبد المعطي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية عمى الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر.
4. التميمي، هيثم.(2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، التنمية الريفية، فلسطين: جامعة القدس ابو ديس.
5. جاد الرب، سيد محمد . (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، مصر: دار الكتب المصرية.
6. الحازمي، أشواق . (2017). درجة إدارة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، *جامعة جازان*.

7. الخصاونة، ثابت. (2018). درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قصبة إريد
بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز، وزارة التربية والتعليم عمان، المملكة الأردنية
الهاشمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الثامن والعشرين، المجلد الثاني.
8. رداد، مرزوق. (2014). درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية
في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية
العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
9. الركف، هند. (2014). درجة تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة
الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز ، (رسالة
ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود.
10. الروسان، هدى. (2018). درجة تطبيق إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري
المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة ، إريد ، الأردن:
Route Educational & Social Science Journal ، Volume 5(14).
11. الزائدي، أحمد. (2015). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة
وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين ، مجلة كلية التربية بأسيوط ، مصر،
العدد (5)، ص169-242.
12. زهد، رهام عبد اللطيف. (2016). تأثير السياسة التعليمية على الوعي العام للشباب
الفلسطيني في مدارس شرقي القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح
الوطنية، فلسطين.
13. السعود، راتب. (2009). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط1، عمان: دار الفكر.

14. السعيد، عبد اللطيف . (2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الكويت: جامعة الجاهراء.
15. سليمان، سناء محمود وعبد الوهاب،نادية. (2017). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، العدد الثامن.
16. سهمود، أيهاب. (2013). درجة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
17. السواطى، سامي. (2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مصر: مجلة التربية جامعة الأزهر، العدد مائة وسبعون 456:499.
18. السويسي،يوسف. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في المحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية،غزة.
19. شعبان، منى . (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في ادارة الجامعات الحكومية بمصر، مصر: المجلة التربوية جامعة الفيوم ، العدد السابع والسبعون 2744:2849.
20. شقورة، منير . (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، أصول تربوية، جامعة عين شمس، القاهرة.

21. الصوالحي، نبيل . (2011). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة،
الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
22. عبد العزيز، عثمان . (2013). درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات
العليا، الرياض.
23. الغنزي، خيفة. (2013). تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز
"رؤية مقترحة"، مجلة التربية ، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (156)، ج 2،
ديسمبر (2013).
24. الغامدي، تركي . (2011). متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر
مديري مدارس التعليم العام في الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة
والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
25. كولنز، جيمس وبوراس، جيرى. (1999). البناء من أجل الاستمرار، ترجمة مكتبة جرير،
الرياض، السعودية.
26. المشرف، لمياء الجاروي، ماجدة . (2016). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم
العام في مدينة الرياض، مصر: مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، العدد الرابع 2:24.
27. منصور، إيمان . (2019). متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية:جامعة مدينة
السادات نموذجا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مصر: كلية التربية جامعة السادات.
28. الهلالات، صالح . (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال،
عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

29. الهلالي، الشرييني وغبور ، أمانى . (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في

جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، 20(82)، 11-142.

30. وزارة التربية والتعليم (2020). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2014\2015 -

2019\2020 رام الله -فلسطين.

31. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2015). جائزة التميز التربوي.

32. صفحة القدس الشرقية، الرابط: <http://www.ar.wikipedia.org/wiki>

المراجع الأجنبية

1. Adebajo, D. (2008). Crawford, Nei, McKenna, Kevin, Business Excellence, BPIR Management Brief- Volume, no.3
2. Al-Adaileh, Raid Mohd, (2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector, International Review of Management and Marketing, 7(5), 85:92.
3. Al-Qarioti, Mohammad Q. Ahmad, (2015). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF KUWAIT UNIVERSITY, Eurasian Journal of Business and Management, 3(4), 36:54.
4. Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, Journal of Researcher, 6(2), pp 25-41.
5. Dehaghan, Z.& Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Boone and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj ,WALIA Journal, val (30). Issue (2). pp 141-146.
6. Dima Waswas1 & Mustafa Jwaifell.(2019).The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University Department of Curriculum and Instruction, Faculty of Educational Sciences, Al-Hussein Bin Talal University, Jordan Correspondence: Department of Curriculum and Instruction, Faculty of Educational Sciences, Al-Hussein Bin Talal

7. Dr. Sameer S. Aljamal.(2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron, IstiqlalUniversity/Palestinian Academy for Security and Military Sciences Hebron, Palestine, Journal of Accounting and Applied Business Research, Vol.1, No.1.
8. Escrig,-A,B; Menezes,L,M.2004,what characterizes leading companies within business excellence models? an analysis of “efqm recognized for excellence” recipients in Spain. Intern. Journal of Production Economics. Vol.169, 362-375.
9. Faraj, Shda. (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
10. Fook, C& Sidhu, G. (2009). Leadership characteristics of an Excellent principal in Malaysia, international Education studies ,2(4),106-116
11. Fous & Sidhu (2016): Excellence management in secondary school International. Journal of Multi-Disciplinary Research, 2: 1-14.
12. Gasparik, v; gasparíková,H. (2014). Improvement of quality management level in Construction Company using EFQM. Slovak University of Technology, Bratislava, Slovakia.
13. Iqbal, M., Ahmad, S.& Khan, W. (2014). School Excellence: Principals Perceptions and Students Expectations: FWU Journal of Social Sciences, 8(2), pp 15-25.
14. JOHN OAKLAND, Total organizational excellence, Butterworth Heinemann, USA, 2001.
15. Nazemi, Maliheh& Alishiri, Braham(2015): The Need to Evaluate the Performance of Schools and Educational Institutions in the Islamic Republic of Iran with Emphasis on the EFQM Model, Journal UMP Social Sciences and Technology Management, No34: 613-617
16. Quaresma ‘Maria Luísa ‘(2017). Excellence in High Performing Public Schools in Chile: Students' Perceptions and Experiences, Schools: Studies in Education, no1: p28-53.
17. Saada, A.(2016). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study. Thesis Master In Business Administration. Islamic University, Gaza.

18. Sagnak, M. (2016). "Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation". Eurasian Journal of Educational Research, Vol. Nu262 :
19. Shda, F.(2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University, Education College, Taif University, Saudi Arabia, International Journal of Education & Literacy Studies.
20. Uygur, A & Sumerli, S. (2013), EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, 2(4). www.irnbrjournal.com. 168.

الملاحق

محلّق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة السادة مدراء مدارس منطقة شرق القدس المحترمين

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس

شرقي القدس من وجهات نظر العاملين فيها"، نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة الفقرات بدقة ووضع

إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها

بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: أمنة أبو ارميلة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة الصحيحة:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر ☐

القسم الثاني : نتحدث في هذا الجزء عن أبعاد إدارة التميز لنستطيع تحديد درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري ومعلمي مدارس منطقة شرقي القدس وقياس فاعليتها يرجى وضع إشارة √ في المربع الذي يناسب وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أولاً: القيادة						
1	يدعم المدير التواصل الفعال من خلال سياسات التواصل					
2	يساهم المدير في بناء علاقات انسانية بين المعلمين					
3	يضع المدير احتياجات المعلمين الخاصة عند إعداد الخطط					
4	يتم تقييم المعلمين بشكل دوري وتكريم ذوي الاداء المميز					
5	يشجع مدير المدرسة على غرس الروح القيادية لدى المعلمين					
6	تمتلك ادارة المدرسة مهارات و قدرات للتعامل مع المواقف الطارئة.					
7	تحفز الادارت على العمل الخلاق والتفكير الإبداعي.					
8	تتوفر في المدرسة وسائل اتصال بين كافة المستويات الادارية					
9	يتم مكافأة وتقدير جهود المعلم المميز .					
ثانياً: الموارد البشرية						
10	يسعى المعلمين لتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم					
11	يشجع المعلمين الطلبة على الإبداع لتحقيق طموحاتهم					
12	توفر المدرسة كافة الوسائل التي تساهم بان يقوم المعلمين بأداء عملهم بأفضل وجه					
13	تساهم بيئة العمل بدعم المعلمين وجعل ولائهم المطلق للإدارة					
14	يتم تحديد إحتياجات المدرسة من الموارد البشرية في نهاية كل سنة دراسية مع مراعاة الإحتفاظ بسجلات للطوارئ					
15	المعلمون قدوة ونموذج اخلاقي للطلاب.					

					16	هناك خطط لتطوير أداء المعلمين بما ينسجم مع سياسات التعليم الحديثة.
					17	يعمل المعلمون على توفير وسائل تساهم في تبسيط المناهج للطلاب بشكل يساهم في توصيل المعلومات وترسيخها
ثالثا: المشرفون						
					18	يتناسب عدد المشرفين وفقا لحاجات المدرسة
					19	يستطيع المشرفين منح شعور الثقة للطلاب ليقوموا بطرح قضاياهم بصراحة ودون قيود
					20	يقوم المشرفون بادوار مهمة في توجيه الطلبة
					21	يستمتع المشرفون لمشاكل الطلاب واحتياجاتهم ويتولون مهمة نقلها للإدارة
					22	يثق الطلاب في المشورة التي يقدمها المشرفون
					23	يبادر المشرفون لدمج الطلاب من كافة المستويات في الحياة المدرسية لتأهيلهم نحو المراحل اللاحقة.
					24	يقدم المشرفون النصائح والإرشاد من خلال توجيه
رابعا: الاستراتيجيات						
					25	يكون المدير هو القدوة الحسن للموظفين
					26	يشارك المعلمين الإدارة في صمم القرار
					27	يتم توزيع المهام بشفافية وعدل بين الموظفين
					28	ترتبط الموظفين والإدارة علاقة طيبة
					29	يتم تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة بشكل دوري
					30	اجراءات التقييم التي تتم يجب استخدام نتائجها في تحديد استراتيجيات العمل
					31	يتم تبني خطة استراتيجية سنوية تشمل كافة احتياجات المدرسة
					32	يتم وضع خطط طوارئ لمواجهة اي مخاطر محتملة
					33	عند اتخاذ اي قرار يتم مراعاة جودة المعلومات
					34	تعتمد الاستراتيجيات التي يتم وضعها على تحديد احتياجات المتعاملين مع المدرسة المستقبلين.
					35	تقوم ادارة المدرسة مع المعلمين بمراجعة استراتيجيات العمل بهدف اجراء تحسينات مستمرة وتطوير المدرسة.

خامسا: العمليات والاجراءات					
36					تتسم العمليات بالوضوح لكافة الأطراف ذات العلاقة
37					يلتزم كافة الأطراف بالتعليمات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة
38					يتم بناء الاجراءات وفقا للتغذية التي يتم الحصول عليها من تجارب سابقة
39					يوجد توزيع للمهام والصلاحيات في إدارة العمليات
40					يتم قياس نتيجة أداء العمليات وفقا لمعايير علمية واضحة للجميع
41					يتم عقد امتحانات دورية بهدف مراجعته المادة وتحديد نقاط ضعف الطلاب
سادسا: العلاقات مع المجتمع الخارجي					
42					تتواصل ادارة المدرسة مع الجهات المسؤولة بشكل دوري للإطلاع على أي تغيرات
43					هناك إجتماعات دورية تتم مع اولياء أمور الطلاب لإطلاعهم على وضع أبنائهم ومناقشة المشاكل والحلول المقترحة
44					تمتلك المدرسة صفحة عبر منصات التواصل الاجتماعي يتم عرض انجازات المدرسة فيها
45					تتوافر المختبرات والمراكز العلمية في المدرسة ويتم صيانتها بشكل مستمر
46					يمكن توفير الدعم المالي عند الحاجة لتطوير أي مبنى او مركز في المديرية من المجتمع بسهولة
47					يتم التعرف على كافة الموردين والمانحين من قبل إدارة المدرسة وممثلين عن مجلس أولياء الأمور
48					يتم مناقشة المشاكل التي تواجه الطلاب بوجود اولياء الامور لطرح المشكلات ومحاولة وضع الحلول المناسبة

ملحق (ب): قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
كلية بيت بيرك - تل ابيب	لغة عربية ودراسات اسلامية	أ.د. غالب إبراهيم عريسة	1.
جامعة القدس المفتوحة	ارشاد نفسي وتربوي	أ.د. محمد احمد شاهين	2.
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	د. بتول صالح مغنم	3.
جامعة فلسطين التقنية خضوري	إدارة تربوية	د. جعفر أبو صاع	4.
جامعة النجاح الوطنية	أساليب تدريس رياضيات	د. يمان صلهج كليبي	5.
جامعة النجاح الوطنية	أساليب تدريس رياضيات	د. سهيل صالحة	6.
جامعة القدس المفتوحة - جنين	مناهج أساليب وتدريس -	د. مازن احمد ربلوغة	7.
جامعة النجاح الوطنية	تعليم وتعلم - ماجستير إدارة تربوية	د. مي ج عيدي	8.
جامعة بيرزيت	العلوم الاجتماعية وعلم النفس	د. مورييس بقلة	9.
كلية الامة الجامعية - القدس	إدارة تعليمية	د. ربيع شفيق عطير	10.

ملحق (ج): الاستبانة بعد التعديل



جامعة النّجاح الوطنيّة

كلية الدّراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التّربويّة

حضرة المعلم/ة المحترم/ة:

تحية وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية

الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر العاملين في مدارس ضواحي القدس"

لذا يرجى منكم قراءة فقرات الإستبانة بدقة وموضوعية وأمانة والإجابة عنها علماً بأن هذه الدراسة

تستخدم لأغراض البحث العلمي

شاكراً لكم حُسن التعاون.

إعداد الطالبة: آمنة رفيق أبوارملة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة الصحيحة:

5. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
6. العمر: من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
7. المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
8. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر ☐

ثانياً: استبانة إدارة التميز

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الفقرة المناسبة:

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
المجال الأول: القيادة						
					1	يدعم المدير التواصل الفعال من خلال اللقاءات والندوات.
					2	يساهم المدير في بناء علاقات انسانية بين المعلمين.
					3	يضع المدير احتياجات المعلمين الخاصة عند إعداد الخطط.
					4	يتم تقييم المعلمين بشكل دوري.
					5	يشجع مدير المدرسة على غرس الروح القيادية لدى المعلمين،
					6	تمتلك إدارة المدرسة مهارات وقدرات للتعامل مع المواقف الطارئة.
					7	تحفز الإدارات على العمل الخلاق والتفكير الإبداعي.
					8	تتوافر في المدرسة وسائل اتصال بين المستويات الإدارية كافة
					9	يتم مكافأة وتقدير جهود المعلم المميز.
					10	يضع المدير الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير الإيجابي.
المجال الثاني: الموارد البشرية وهم المعلمون						
					11	تساهم السياسات والإستراتيجيات التي يضعها مدراء المدارس بتطوير المعلمين وتحسين قدراتهم ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
					12	يشجع المعلمون الطلبة على الإبداع لتحقيق طموحاتهم.
					13	توفر المدرسة كافة الوسائل التي تساهم بأن يقوم المعلمون بأداء عملهم بأفضل وجه.

					14	تساهم بيئة العمل بدعم المعلمين وجعل ولائهم المطلق للإدارة.
					15	يقوم المدير في نهاية كل سنة دراسية بمراجعة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية.
					16	المعلمون قدوة ونموذج أخلاقي لطلبتهم.
					17	يضع المدير خطط تهدف لتطوير أداء المعلمين.
					18	يوفر المدير وسائل تساعد المعلمين في تسهيل وتبسيط المعلومة المقدمة للطلبة.
المجال الثالث: الإشراف المدرسي						
					19	يتناسب عدد المشرفين وفقاً لحاجات المدرسة.
					20	يستطيع المشرفين منح الثقة للطلبة ليقوموا بطرح قضاياهم بصراحة ودون قيود.
					21	يقوم المشرفون لأدوار مهمة في توجيه طلبتهم.
					22	يستمتع الم شرفون لدمج الطلبة من كافة المستويات في الحياة المدرسية لتأهيلهم نحو المراحل اللاحقة.
					23	يتم عقد جلسات دورية ما بين مدير المدرسة والمشرف لمناقشة قضايا الطلبة ومشكلاتهم.
					24	يبارد الم شرف بالتعاون مع مدير المدرسة بدمج الطلبة من كافة المستويات العلمية والجسدية في الحياة المدرسية لتسهيل دمجهم في المجتمع.
					25	يقوم المشرف بالتعاون مع مدير المدرسة بوضع حلول مقترحة للمشكلات التي تم مناقشتها سابقاً.
					26	يثق الطلبة بالحلول التي يقدمها المشرف ويعملون على تعديل سلوكهم بناء عليها.
المجال الرابع: الاستراتيجيات						
					27	المدير هو القدوة الحسنة للموظفين.
					28	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرار.
					29	يوزع المدير المهام بشفافية وعدل بين الموظفين.
					30	تربط الموظفين وإدارة المدرسة علاقة وطيدة.
					31	يتعاون المدير مع زملاءه في تنظيم الرحلات المدرسية.
					32	يدعم المدير الأنشطة اللاصفية ويشجع الطلبة بالمشاركة فيها.

					33	يبني المدير خطة إستراتيجية سنوية تشمل كافة احتياجات المدرسة.
					34	يضع المدير خطط طوارئ لمواجهة أي مخاطر محتملة.
					35	يراعى المدير جودة المعلومات عند اتخاذ أي قرار.
					36	يعتمد المدير الإستراتيجيات التي وضعت لتحديد احتياجات المتعاملين مع المدرسة المستقبلين.
					37	تقوم إدارة المدرسة مع المعلمين بمراجعة إستراتيجيات العمل بهدف إجراء تحسينات مستمرة لتطوير المدرسة.
المجال الخامس: العمليات والإجراءات الإدارية						
					38	تتسم العمليات بالوضوح للأطراف ذات العلاقة كافة.
					39	يلتزم كافة الأطراف بالتعليمات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.
					40	يتم بناء الإجراءات وفقا للتغذية التي يتم الحصول عليها من تجارب سابقة.
					41	يوجد توزيع للمهام والصلاحيات في إدارة العمليات.
					42	قياس نتيجة أداء العمليات وفقا لمعايير علمية واضحة للجميع
					43	تعقد امتحانات دورية بهدف مراجعه المادة وتحديد نقاط ضعف الطلبة.
المجال السادس: العلاقات مع المجتمع المحلي						
					44	تتواصل إدارة المدرسة مع الجهات المسؤولة بشكل دوري للاطلاع على أي تغيرات.
					45	يتم مناقشة المشكلات التي تواجه الطلبة مع أولياء الأمور ووضع الحلول المناسبة لها.
					46	تمتلك المدرسة صفحة عبر منصات التواصل الاجتماعي تعرض فيها إنجازات المدرسة.
					47	تتوافر المختبرات والمراكز العلمية في المدرسة وتجري صيانتها بشكل مستمر.

					48	يمكن توفير الدعم المالي عند الحاجة لتطوير أي مبنى أو مركز في المدينة من المجتمع بسهولة.
					49	يجري التعرف إلى كافة الموردين والمانحين من قبل إدارة المدرسة وممثلين عن مجلس أولياء الأمور.

شاكراً لكم حسن التعاون

ملحق (د): الجداول

جدول 11:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن=299).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
44	تتواصل إدارة المدرسة مع الجهات المسؤولة بشكل دوري للإطلاع على أي تغييرات.	4.19	0.58	عالية
45	يتم مناقشة المشكلات التي تواجه الطلبة مع أولياء الأمور ووضع الحلول المناسبة لها.	4.28	0.75	عالية جدا
46	تمتلك المدرسة صفحة عبر منصات التواصل الاجتماعي تعرض فيها إنجازات المدرسة.	3.83	1.40	عالية
47	تتوافر المختبرات والمراكز العلمية في المدرسة و تجري صيانتها بشكل مستمر.	3.65	1.23	عالية
48	يمكن توفير الدعم المالي عند الحاجة لتطوير أي مبنى أو مركز في المدينة من المجتمع بسهولة.	4.19	0.58	عالية
	الدرجة الكلية لمجال العلاقات مع المجتمع المحلي	4.01	0.86	عالية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات. * * فروق دالة إحصائية بين العينة والمعيار (3.40).

جدول 12:

نتائج اختبار (ت) لعينة ومعيار، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (ن = 299).

رقم المجال	مجالات إدارة التميز	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	قيمة (ت)
1	القيادة ويمثلها مديرو المدارس	3.91	0.86	عالية	الرابع	** 18.32
2	الموارد البشرية ويمثلها المعلمون	3.90	0.52	عالية	الخامس	** 30.21
3	الإشراف المدرسي	3.76	0.52	عالية	السادس	** 24.97
4	الاستراتيجيات	4.06	0.86	عالية	الأول	** 21.42
5	العمليات والإجراءات الإدارية	3.98	0.65	عالية	الثالث	** 26.09
6	العلاقات مع المجتمع المحلي	4.01	0.86	عالية	الثاني	** 20.35
	الدرجة الكلية لإدارة التميز	3.94	0.61	عالية		** 26.48

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات. ** فروق دالة إحصائية بين العينة والمعيار (3).

الجدول 13:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير الجنس (ن=299).

مجال إدارة التميز	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
القيادة ويمثلها مديرو المدارس	ذكر	163	4.29	0.62	9.24	*0.000
	أنثى	136	3.47	0.90		
الموارد البشرية ويمثلها المعلمون	ذكر	163	4.03	0.42	4.66	*0.000
	أنثى	136	3.76	0.58		
الإشراف المدرسي	ذكر	163	3.67	0.58	3.05-	*0.002
	أنثى	136	3.86	0.43		
الاستراتيجيات	ذكر	163	4.32	0.52	6.29	*0.000
	أنثى	136	3.74	1.05		
العمليات والإجراءات الإدارية	ذكر	163	4.06	0.46	2.50	*0.013
	أنثى	136	3.88	0.80		
العلاقات مع المجتمع المحلي	ذكر	163	4.20	0.45	4.53	*0.000
	أنثى	136	3.77	1.13		
الدرجة الكلية لإدارة التميز	ذكر	163	4.10	0.41	5.18	*0.000
	أنثى	136	3.74	0.74		

*فروق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 14:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير العمر (ن = 299).

المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	العدد	متغير العمر	المجالات
4	0.00	27	من 20- أقل من 30 سنة	القيادة
3.51	0.98	136	من 30- أقل من 40 سنة	
4.31	0.61	136	من 40- أقل من 50 سنة	
3.63	0.01	27	من 20- أقل من 30 سنة	الموارد البشرية
3.71	0.54	136	من 30- أقل من 40 سنة	
4.16	0.42	136	من 40- أقل من 50 سنة	
3.63	0.01	27	من 20- أقل من 30 سنة	الإشراف المدرسي
3.88	0.42	136	من 30- أقل من 40 سنة	
3.66	0.64	136	من 40- أقل من 50 سنة	
4.73	0.01	27	من 20- أقل من 30 سنة	الاستراتيجيات
3.68	1.02	136	من 30- أقل من 40 سنة	
4.30	0.53	136	من 40- أقل من 50 سنة	
4	0.00	27	من 20- أقل من 30 سنة	العمليات والإجراءات
3.78	0.81	136	من 30- أقل من 40 سنة	الإدارية
4.17	0.43	136	من 40- أقل من 50 سنة	
5.00	0.00	27	من 20- أقل من 30 سنة	العلاقات مع
3.57	0.97	136	من 30- أقل من 40 سنة	المجتمع المحلي
4.25	0.48	136	من 40- أقل من 50 سنة	
4.16	0.01	27	من 20- أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية لإدارة
3.69	0.74	136	من 30- أقل من 40 سنة	التميز
4.14	0.41	136	من 40- أقل من 50 سنة	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 15:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير العمر (ن = 299).

المجالات	مصدر التباين	الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
القيادة	بين المجموعات	43.50	2	21.75	36.04	*0.000
	داخل المجموعات	178.60	296	0.60		
	المجموع	222.10	298			
الموارد البشرية	بين المجموعات	16.03	2	8.02	37.31	*0.000
	داخل المجموعات	63.60	296	0.22		
	المجموع	79.63	298			
الإشراف المدرسي	بين المجموعات	3.90	2	1.95	7.42	*0.001
	داخل المجموعات	77.78	296	0.26		
	المجموع	81.68	298			
الاستراتيجيات	بين المجموعات	38.98	2	19.49	32.48	*0.000
	داخل المجموعات	177.64	296	0.60		
	المجموع	216.62	298			
العمليات والإجراءات الإدارية	بين المجموعات	10.74	2	5.37	13.93	*0.000
	داخل المجموعات	114.10	296	0.39		
	المجموع	124.84	298			
العلاقات مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	60.27	2	30.13	56.55	*0.000
	داخل المجموعات	157.72	296	0.53		
	المجموع	217.99	298			
الدرجة الكلية لإدارة التميز	بين المجموعات	15.40	2	7.70	23.79	*0.000
	داخل المجموعات	95.83	296	0.32		
	المجموع	111.23	298			

*فروق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 16:

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لإدارة التميز وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير العمر (ن = 299).

المجالات	المتوسط الحسابي	من 20- أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	من 40- أقل من 50 سنة
القيادة	4		*0.49	0.31-
	3.51			*0.80-
	4.31			
الموارد البشرية	3.63		0.08-	*0.53-
	3.71			*0.45-
	4.16			
الإشراف المدرسي	3.63		*0.25-	0.03-
	3.88			*0.22
	3.66			
الاستراتيجيات	4.73		*1.05	*0.43
	3.68			*0.62-
	4.30			
العمليات والإجراءات الإدارية	4		0.22	0.17-
	3.78			*0.39-
	4.17			
العلاقات مع المجتمع المحلي	5		*1.43	*0.75
	3.57			*0.68-
	4.25			
الدرجة الكلية لإدارة التميز	4.16		*0.47	0.02
	3.69			*0.45-
	4.14			

*فروق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 17:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=299).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات إدارة التميز
0.877	0.16	1.18	3.93	108	بكالوريوس	القيادة
		0.62	3.91	191	دراسات عليا	
*0.000	5.70-	0.49	3.69	108	بكالوريوس	الموارد البشرية
		0.49	4.02	191	دراسات عليا	
*0.002	4.99-	0.47	3.56	108	بكالوريوس	الإشراف المدرسي
		0.52	3.87	191	دراسات عليا	
*0.000	6.03-	0.90	3.68	108	بكالوريوس	الاستراتيجيات
		0.75	4.27	191	دراسات عليا	
*0.013	7.73-	0.65	3.63	108	بكالوريوس	العمليات والإجراءات
		0.55	4.18	191	دراسات عليا	الإدارية
*0.000	6.61-	0.59	3.60	108	بكالوريوس	العلاقات مع
		0.90	4.24	191	دراسات عليا	المجتمع المحلي
*0.000	5.71-	0.61	3.68	108	بكالوريوس	الدرجة الكلية لإدارة
		0.57	4.08	191	دراسات عليا	التميز

*فروق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول 18:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي محافظة القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير الخبرة (ن = 299).

مجال إدارة التميز	متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
القيادة	من 5- 10 سنوات	136	4.31	0.51	7.83	*0.000
	من 10 سنوات فأكثر	163	3.59	0.96		
الموارد البشرية	من 5- 10 سنوات	136	3.98	0.48	2.42	*0.016
	من 10 سنوات فأكثر	163	3.84	0.54		
الإشراف المدرسي	من 5- 10 سنوات	136	3.71	0.60	1.48-	0.139
	من 10 سنوات فأكثر	163	3.80	0.45		
الاستراتيجيات	من 5- 10 سنوات	136	4.39	0.52	6.54	*0.000
	من 10 سنوات فأكثر	163	3.78	0.97		
العمليات والإجراءات الإدارية	من 5- 10 سنوات	136	4.11	0.50	3.22	*0.001
	من 10 سنوات فأكثر	163	3.87	0.73		
العلاقات مع المجتمع المحلي	من 5- 10 سنوات	136	4.33	0.56	6.24	*0.000
	من 10 سنوات فأكثر	163	3.74	0.96		
الدرجة الكلية لإدارة التميز	من 5- 10 سنوات	136	4.14	0.45	5.40	*0.000
	من 10 سنوات فأكثر	163	3.77	0.68		

*فروق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ملحق (د): قائمة بأسماء المدارس التي مثلت مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	المدرسة	ذكور	إناث	المجموع
1	ذ. بدو الأساسية العليا	19	0	19
2	ذ. عناتا الأساسية	17	0	17
3	خربة أم اللحم الأساسية	0	11	11
4	ذ. أبو ديس الأساسية العليا	10	8	18
5	ذ. قطنة الأساسية	7	10	17
6	عرب الجهالين الأساسية	0	11	11
7	جبع الأساسية	0	13	13
8	ذ. الحاج توفيق الأساسية	4	5	9
9	أبوديس الأساسية المختلطة	0	19	19
10	ذ. صلاح الدين الأساسية العليا	4	6	10
11	قلنديا الأساسية المختلطة	0	4	4
12	ذ. صلاح الدين الأساسية الدنيا	0	11	11
13	ب. العيزرية الأساسية	0	15	15
14	بادية القدس الأساسية	0	8	8
15	الحبيب الأساسية المختلطة	0	21	21
16	ذ. حزما الأساسية	2	13	15
17	ذ. الادهمية الأساسية	8	10	18
18	ذ. بدو الأساسية الدنيا	0	16	16
19	بنات بير نبالا الأساسية	0	11	11
20	بنات بيت دقو الأساسية	0	14	14
21	بنات الرام الأساسية	0	13	13
22	بنات بيت اجزا الأساسية	0	15	15
23	ذ. بيت عنان الأساسية	2	8	10
24	ب. القبيبة الأساسية العليا	0	14	14
25	بنات عناتا الأساسية	0	21	21
26	ذ. ابن خلدون الأساسية	4	12	16
27	بنات حزما الأساسية	0	18	18
28	بنات الخنساء الأساسية	0	5	5
29	ذ. القبيبة الأساسية	0	9	9

10	10	0	30 مشاريع العيزرية الأساسية
6	4	2	31 ذ. الرام الأساسية
11	11	0	32 ذ. فلسطين الأساسية
6	6	0	33 أبو نوار الأساسية
14	14	0	34 يوسف الخطيب الأساسية
10	3	7	35 ذ. مخيم عرب الجهالين
7	0	7	36 المنطار الأساسية المختلطة
16	15	1	37 الخان الاحمر الأساسية
478	384	94	المجموع



**AN-Najah National University
Faculty of Graduated Studies**

**THE DEGREE OF APPLICATION OF MANAGEMENT
EXCELLENCE BETWEEN PRIMARY SCHOOL RINCIPALS
AND GOVERNMENT SCHOOL PRINCIPALS IN THE
OUTSKIRTS OF JERUSALEM THE POINT
OF VIEW OF THEIA EMPLOYEES**

By

Amna Rafeeq Shafiq Abu Armailah

Supervisor

Dr. Hassan Mohamad Tayyem

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine.**

2022

**THE DEGREE OF APPLICATION OF MANAGEMENT EXCELLENCE
BETWEEN PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS AND GOVERNMENT
SCHOOL PRINCIPALS IN THE OUTSKIRTS OF JERUSALEM THE POINT
OF VIEW OF THEIA EMPLOYEES**

By

Amna Rafeeq Shafiq Abu Armailah

Supervisor

Dr. Hassan Mohamad Tayyem

Abstract

This study aimed mainly to identify the degree of the application of Excellence Management in primary schools in the suburban schools of Jerusalem Governorate, and to identify the role of each of the variables of gender, age, educational qualification, and years of experience..

The researcher used the descriptive method of analysis, where in this study the management of excellence of school principals and teachers in primary schools in Jerusalem In order to achieve the goal of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (48) items divided into six domains: leadership represented by school principals, human resources represented by teachers, school supervision, strategies, processes and procedures, relations with the local society according to the data reached by the researcher and resorting to the electronic questionnaire in light of the Covid 19 pandemic, the researcher used the random stratified sample, and thus the sample included (299) teachers and directors. After they were compiled, they were encoded, entered into the computer, and statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and their validity and reliability were measured.

The study results showed the following results:

1. There are statistically significant differences due to the demographic variables (sex, age, educational qualification, and experience) at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the averages of the degree of the application of excellence management among primary school principals and principals in schools in the suburbs of Jerusalem Governorate from the perspectives of principals and teachers in them.

2. The commitment of the surveyed schools to the application of Excellence Management through their commitment to the dimensions of Excellence Management

In light of the results of the study, the researcher suggested a set of recommendations, including holding courses and workshops related to the management of excellence for school principals and secretaries in schools, granting better powers to school principals to improve the work environment and make it a creative environment capable of improving the level of education by developing its performance and skills that are strongly reflected on teachers Providing incentives to principals, teachers, and students, to encourage them to excel.

Keywords: excellence management, primary schools, principals and teachers, Jerusalem.