

واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز

ثابت محمد علي الخصاونه

وزارة التربية والتعليم || عمان || المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات من أفراد الدراسة التي تكونت من (62) مديراً ومديرة من مدارس قصبة إربد، طبقت عليهم استبانة تكونت من (20) فقرة توزعت على أبعاد معايير إدارة التميز وهي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع).

وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد بلغ (3.73) وبدرجة مرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة التميز؛ جاء بعد القيادة المتميزة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.99)، وفي المرتبة الثانية السياسات والاستراتيجيات بمتوسط (3.94)، وفي المرتبة الثالثة الممارسات الإدارية بمتوسط (3.90)، وجميعها بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع بمتوسط (3.84)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.91) وبدرجة مرتفعة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات، من أبرزها: التأكيد على تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس على اختلاف مراحلهم التعليمية، واتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات للعاملين في تأدية الأعمال الإدارية في المدرسة، وتوفير معايير إدارية موضوعية لتقييم مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس في قصبة إربد.

الكلمات المفتاحية: معايير، إدارة التميز، مديرو المدارس الثانوية، قصبة إربد.

1. المقدمة:

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

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

ويرى عياصره (2003) أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره الإداري في توجيه المعلمين مهنيًا، ومتابعهم، لأنه هو الذي يعمل على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها له وزارة

التربية والتعليم، كما أن من مهامه تحفيز العاملين معه، وبخاصة المعلمين، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح".

ويشير السعود (2009) إلى أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي المسؤول عن تسيير الأعمال الإدارية المختلفة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى، لذا أصبح واضحاً أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتنميتهم مهنيًا. ويعتبر التميز الإداري لمدير المدرسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجنب مدير المدرسة ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية، وتجعله مقبلاً نحو ممارسة مهارات إدارية تعتمد على التميز في الأداء من أجل تحسين أدائه الإداري والتعليمي، بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية من جميع جوانبها فمدير المدرسة المتميز هو المدير الذي يستطيع تحديد أولويات العمل الإداري المدرسي، ويأخذ بعين الاعتبار مراعاة حاجات المعلمين والطلبة بشكل متوازن، بما يحقق التميز والإبداع، ويستطيع القيام بمهام إدارية جديدة تساعد على خلق بيئة إدارية متميزة تعمل على تطوير العمل الإداري نوعاً وكماً من خلال تطبيق معايير التميز في الأداء (الغامدي، 2011).

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

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

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

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

تطبيق معايير التميز الإداري على وجه التحديد من خلال استثمارها للجوانب الإدارية المتضمنة فعاليتها في تحسين الأداء الإداري المؤسسي، وذلك لتناولها جميع الجوانب التطبيقية للممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، باعتبار أن النتائج المتميزة في قيمتها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من الممارسات التي تعتمد التميز في الأداء، وإن تحقيق مزيد من التميز في الأداء لا يتحقق إلا من خلال مواصلة الإبداع والابتكار لتحسين هذه الممارسات (loncica, 2012).

لذلك، لاقت إدارة التميز ومفاهيمها لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً تجسد ذلك في الاهتمام الدراسات والأبحاث في مجالها، فقد أكدت ودراسة الشوا (2016) التي تناولت واقع تطبيق إدارة التميز وسبل تطويرها، ودراسة العايدي (2009) على استخدام النموذج الأوروبي (EFQM) للتميز، ودراسة آل مزروع (2010) التي صممت نموذجاً للتميز المؤسسي وأوصت بتطبيقه.

ونظراً لأهمية الدور الإداري والتربوي الذي يقوم به مدير المدرسة، مما يتوجب عليه ممارسة مهارات إدارية تقوم على التميز في الأداء، وجد الباحث أن إدارة التميز من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي يتوجب على مدير المدرسة ممارستها للارتقاء بعمله الإداري والتربوي، مما أثار هذا الموضوع اهتمامها للبحث فيه، وذلك من أجل التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد.

مشكلة الدراسة:

كي يتمكن مدير المدرسة من ممارسة دوره الإداري الذي يتناسب مع التغير السريع الحاصل في العمل الإداري وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فالنمط الإداري في بيئة العمل يفرز أنواعاً معينة من المرؤوسين، لذلك فإن الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يكون فيها وفي مقدمتها النمط الإداري، وخاصة إدارة التميز التي تتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع والتميز من خلال فتح قنوات التطور والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة في مختلف مجالات الحياة.

وقد أكدت نتائج دراسة كل من: (السعود، 2009؛ ودراسة الغامدي، 2011؛ ودراسة الدهش، 2015؛ ودراسة سعادة (Saada, 2016). أهمية ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز، على اعتباره نمطاً إدارياً ملائماً للقيادة، نظراً لما يشتمل عليه من أبعاد وخصائص ومهام إدارية تمكن مدير المدرسة من التغيير بنجاح، والتحول إلى وضع جديد يلبي الطموحات والمتطلبات الجديدة للعملية التربوية، ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية.

وعلى الرغم من الجهود المستمرة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في الأردن بهدف تعزيز كفايات إدارة التميز لدى مديري المدارس، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة التدريسية المختلفة، إلا أن هناك تبايناً بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، واستمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية تقليدية بعيدة عن التميز، مما تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها.

وفي ضوء ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

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

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد.
- 2- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تتجلى الدراسة أهميتها فيما يلي:

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

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد لمعايير إدارة التميز.
2. الحدود البشرية: مديرو ومديرات المدارس الثانوية في قصبة إربد والبالغ عددهم حوالي (62) مديراً ومديرة.
3. الحدود المكانية: المدارس الثانوية في مدينة إربد.
4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2018م/2019م).

مصطلحات الدراسة:

- 1- ممارسة: لغة: هي مصدر الفعل مَارَسَ، وممارسةً: مُبَاشَرَتُهَا والمُمارَسةُ: عملية البيع أو الشراء بدون مزايدة ولا مناقصة الاستخدام الفعلي لمعايير إدارة التميز من قبل مديري مدارس لواء بني كنانة، والتي تشمل: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع) (السعود، 2009: 252). وتعرف إجرائياً: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في مقياس إدارة التميز المعد لهذا الغرض.
- 2- مديرو المدارس الثانوية: المسؤولون الأساسيون أمام مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة عن كل ما يجري داخل مدارسهم من تسيير للعمل الإداري والتعليمي والاجتماعي والإبداعي، وهم المرجعية الأولى في مدارسهم لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور.
- 3- إدارة التميز: القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها (AL-Suhaimi, 2016:8).

- وعرفها سعادة (Saada, 2016 : 231) بالقدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات كافة أصحاب المصلحة.
- وتعرف إجرائياً: الدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة التميز التي يمكن لمديري المدارس الحصول عليها وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع).
- 4- إدارة التميز: مستوى الدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة التميز التي يمكن لمديري مدارس قصبية إربد الحصول عليها وفق معايير نموذج (EFQM)، وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع).
- 5- تطبيق: الاستخدام الفعلي لمعايير إدارة التميز من قبل مديري مدارس قصبية إربد، والتي تشمل: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع) (السعود، 2009: 252). ويمكن تعريفها إجرائياً بالدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة التميز.
- 6- مديرو مدارس قصبية إربد: المسؤولون الأساسيون أمام مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد عن كل ما يجري داخل مدارسهم من تسيير للعمل الإداري والتعليمي والاجتماعي والإبداعي، وهم المرجعية الأولى في مدارسهم لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور.
- 7- إدارة التميز: القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها (الشوا، 2016: 12).
- 8- نموذج (EFQM): هو النموذج الأوروبي للتميز، الذي يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء خدمة للمستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المؤسسة من العاملين وغيرهم، والمجتمع بأسره، ويتحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة للمؤسسة (loncica, 2012: 34).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً/ الإطار النظري:

مفهوم التميز: حظي مفهوم التميز في الآونة الأخيرة باهتمام الكتاب والباحثين على نطاق واسع، وتباينت وجهات نظرهم حول مفهوم التميز، وعرف بأنه: " سعي المنظمات إلى استغلال الفرصة الحاسمة إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضع الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (النسور، 2015: 49).

وهو: " تفاعل مزيج من الحوافز والقيم والأنشطة الذي يؤدي إلى الانجازات البارزة، بل يكاد أن يكون هو الحافز وقوة الدفع إلى التنمية والتطور (Stok, 2015: 117). كما أنه: "الامتياز في الاستراتيجيات، والممارسات التجارية، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه، بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة تدعم الرحلة الصعبة نحو التميز (Abdallah, 2013: 132).

وعرف على أنه " أعلى مستوى من مستويات الأداء، يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين والتي تضمن التحسين والتطوير المستمر لهم لغرض تحقيق المكانة المناسبة للعاملين" (المشهداني، 2015 : 67).

ومن خلال ما تقدم يتبين إن مفهوم التميز هو فعل ونشاط كل شخص يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء عن طريق التفاعل مع البيئة والتناسق والتكامل بين عناصر الإدارة وحسن استخدام الموارد التنظيمية.

متطلبات تحقيق إدارة التميز

نماذج إدارة التميز

تعتبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل منها درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات الاستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء (شوقي، 2013: 8).

وتساهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المنظمات.

وبهذا فإن تطبيق معايير نماذج التميز من شأنها توفير منهجيات عمل وآلياته لقياس نتائج الأداء وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج بل تكاد إن تكون مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل والوسائل المستخدمة وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين، والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المنظمي.

ومن بين العدد الكبير من هذه النماذج فقد أخذت ستة منها شهرة أوسع وحققت استخدام أكبر من قبل المنظمات، ومن أبرز هذه النماذج النموذج الأوروبي للتميز ((EFQM) الذي بالمدى الأوسع انتشاراً من بقية النماذج الأخرى، لذا سيتناول هذا البحث بالشرح والتوضيح المختصر النموذج الأوروبي للتميز وذلك لاعتماده لمعايير التقييم.

النموذج الأوروبي للتميز ((EFQM)

يعد هذا النموذج من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر حيث يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز، وقد نتج هذا النموذج من فعاليات الاتحاد الأوروبي، إذ تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة في عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية لتحفيز المنظمات في أوروبا لتحقيق رضا الزبون وجعل إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأول للوصول التنافسية العالمية (Miguel, 2010: 260).

وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في عام (1999) باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها وتضم أعضاء لأكثر من (700) منظمة ينتشرون في أنحاء العالم (عبد الوهاب، 2016).

معايير النموذج الأوروبي

يتضمن النموذج (9) معايير رئيسية و(32) معياراً فرعياً، واعتمدت الدراسة الحالية المعايير التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التربوية، وهي الآتية (Loncica, 2012: 145):

- أولاً/ القيادة: عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المنظمة ككل، والقادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة، وتطوير القيم، النظم المنظمة، ويضم هذا المعيار على (6) معايير فرعية و(39) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (10%)، أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.

- ثانياً/ السياسة والاستراتيجيات: تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات , والأهداف طويلة المدى، إذ إن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، يتضمن هذا المعيار (4) معايير فرعية، و(23) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (10%)، أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.
 - ثالثاً/ الموارد البشرية: تعبر الموارد البشرية في أي منظمة عن أهم موجوداتها وأتمتها حيث إن من خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة , كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف يحتوي هذا المعيار على (6) معايير فرعية، و(35) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (10%)، أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.
 - رابعاً/ الشراكة والموارد: تخطط المنظمات المتميزة وتعمل على إدارة الشراكات من أجل تعزيز السياسة والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، ومن خلال عمليات إدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة، ويضم هذا المعيار (5) معايير فرعية و(27) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (10%)، أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.
 - خامساً/ العمليات: تصمم المنظمات المتميزة وتدير وتحسن العمليات من اجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى ، يحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية و(27) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي (10%)، أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.
 - سادساً: النتائج: نتائج المتعاملين؛ ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين وخمسة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 15%، أي ما يعادل (150) نقطة من (1000) نقطة، ولنتائج المتعاملين نوعان: الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المتعاملين، ومؤشرات أداء المنظمة الفعلي تجاه المتعاملين.
 - أ- ويحتوي هذا المعيار عنصرين , فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية ، ويبلغ وزنها النسبي (10%)، أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة. ولنتائج الموارد البشرية نوعان: الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي الملاكات العاملة، ومؤشرات أداء الملاكات العاملة الفعلي.
 - ب- نتائج المجتمع: يضم هذا المعيار عنصرين فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي 10 % أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة، ولنتائج المجتمع نوعان: الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع، ومؤشرات أداء المنظمة الفعلي تجاه المجتمع.
 - ج- نتائج الأداء المنظمي: ويحتوي هذا المعيار على عنصرين فضلاً عن ستة أنشطة فرعية ويعد أهم معيار كونه يعد مؤشراً للأداء المنظمي بشكل كامل والتي تهدف عادة المنظمة تحقيقها بحسب خططها، يبلغ وزنها النسبي (15%)، أي ما يعادل (150) نقطة من (1000) نقطة.
- وتصنف المنظمات وفق سلم التميز للنموذج الأوربي على وفق الآتي ((locaca, 2012:144):
- ملتزمون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين (200- 399) نقطة.
 - معروفون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين (400- 599) نقطة.
 - التميز العالمي وتحصل المنظمات ما بين (600- 1000) نقطة.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

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

وأما دراسة الدجني (2013) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (50) فقرة توزعت على معايير النموذج للتميز في الإدارة، على عينة الدراسة البالغة (178) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لإدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي السياسات والاستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بالجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة سهمود (2013) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة اشتملت على معايير التميز الأوروبي على عينة بلغت (116) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وفق معايير النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي العمليات الإدارية، والسياسات والاستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي دراسات علي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية والجنس.

أجرى يونس (2016) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة بنها وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، تم تطبيق استبانتين: الأولى لقياس درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث لإدارة التميز تكونت من (40) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات، إدارة المعرفة والمعلومات)، والثانية كانت لقياس واقع فعالية مديري مدارس وكالة الغوث للثقة التنظيمية وتكونت من (26) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي (السياسات الإدارية، القيم السائدة، توافر المعلومات، فرص الإبداع وتحقيق الذات). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة بنها لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة في استبانة إدارة التميز على مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات وإدارة المعرفة والمعلومات) تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح المعلمات "الإناث"، في حين لا توجد فروق في مجال (الموارد البشرية والمادية) تبعاً لمتغير الجنس، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي وكالة الغوث على جميع مجالات استبانة إدارة التميز تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على

استبانة إدارة التميز في مجالات (القيادة، والموارد البشرية والمادية، وإدارة العمليات، وإدارة المعرفة والمعلومات) وكانت لصالح البكالوريوس، في حين لا توجد فروق على مجال (السياسات والاستراتيجيات)، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. أما دراسة سعادة (Saada, 2016) هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة توزعت على أبعاد معيار القيادة على عينة الدراسة البالغة (45) فرداً من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقاً للنموذج الأوربي متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس والموقع الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح سنوات الخبرة (5) سنوات فأكثر.

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

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

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

3. منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (التمييزي وسليمان، 2009: 108).

مجتمع الدراسة:

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

عينة الدراسة:

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

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق خصائصها الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	48%
	أنثى	32	52%
	المجموع	62	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	18	29%
	أكثر من 5 سنوات	44	71%
	المجموع	62	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	38	61%
	دراسات عليا	24	39%
	المجموع	62	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة أداة الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت بصورتها الأولية من (24) فقرة، وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم ما يلي :

صدق أداة الدراسة:

أ- صدق المحتوى (الظاهري)

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

ب- صدق الاتساق الداخلي

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

جدول (2) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياس إدارة، مع الدرجة الكلية للبُعد الواردة فيه

الخدمات المقدمة لمجتمع		الممارسات الإدارية		السياسات والاستراتيجيات		القيادة المتميزة	
**0.82	16	**0.82	11	**0.77	6	**0.84	1
**0.80	17	**0.87	12	**0.90	7	**0.87	2
**0.78	18	**0.78	13	**0.90	8	**0.86	3
**0.75	19	**0.77	14	**0.93	9	**0.84	4
**0.88	20	**0.79	15	**0.87	10	**0.83	5

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

يتضح من الجدول (2) أن هناك اتساقاً داخلياً بين فقرات مقياس إدارة التميز مع الدرجة الكلية للبُعد الواردة فيه.

2- ثبات مقياس إدارة التميز

تم التحقق من ثبات المقياس وأبعاده المختلفة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha"، من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية المكونة من (15) مديراً، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

إدارة التميز		
قيمة معامل الفا	عدد الفقرات	البعد
0.88	5	القيادة المتميزة
0.87	5	السياسات والاستراتيجيات
0.88	5	الممارسات الإدارية
0.89	5	الخدمات المقدمة للمجتمع
0.88	20	الكلية

يتبين من الجدول (3) أن أبعاد الاستبانة ككل تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت الدرجة الكلية للاستبانة (0.885)، وتراوحت قيم الثبات لأبعاد إدارة التميز ما بين (0.87 - 0.89)، وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

الوزن النسبي وطريقة تقدير الدرجات:

تم تقدير الإجابة من خلال خمسة تقديرات بالتدرج التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). حيث تأخذ (بدرجة مرتفعة جداً (5) درجات، ومرتفعة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجة، وقليلة جداً (1) درجة، واعتمدت الدراسة المقياس التصنيفي التالي لوصف مستوى قيم المتوسطات الحسابية من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{(3)}$$

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1-2.33) يكون المستوى منخفض.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.34-3.67) يكون المستوى متوسط.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.68-5.00) يكون المستوى مرتفع.

المعالجات الإحصائية:

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

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

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض وتحليل النتائج:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد. وبعد جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً، يتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء سؤالي الدراسة، على النحو الآتي:

- عرض نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد؟

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد إدارة التميز

المرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفعة	0.96	3.99	القيادة المتميزة
2	مرتفعة	0.85	3.94	السياسات والاستراتيجيات
3	مرتفعة	0.78	3.90	الممارسات الإدارية
4	مرتفعة	0.75	3.84	الخدمات للمجتمع
	مرتفعة	0.88	3.91	الكلي

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

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

البعد الأول: القيادة المتميزة:

جدول (5) استجابات أفراد العينة حول البعد الأول: القيادة المتميزة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
1	أوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين.	4.20	0.66	مرتفعة	1
2	أعمل على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها التربوية.	4.10	0.53	مرتفعة	2
3	أطور نظم الإدارة داخل المدرسة.	4.00	0.71	مرتفعة	3
4	أراجع نظم القيادة المدرسية بشكل مستمر.	3.85	0.73	مرتفعة	4
5	أدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة.	3.80	0.77	مرتفعة	5
	المتوسط العام	3.99	0.68		

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق مديري المدارس لقيادة التميز بلغ (3.99)، بانحراف معياري (0.68)، كما يتضح أن جميع فقرات هذا المجال جاءت في درجة تطبيق (مرتفعة)، واحتلت الفقرة (1) الرتبة الأولى " أوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين"، واحتلت الفقرة " أعمل على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها التربوية." المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة " أطور نظم الإدارة داخل المدرسة." في المرتبة الثالثة تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة " أدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة". ومن الملاحظ أن جميع فقرات بعد القيادة المتميزة جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد يدركون تماماً أن وصولهم للقيادة المتميزة لن يتم إلا بالاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة المدرسة، وتحقيق القيم الأساسية داخلها، والعمل على تطوير النظام الإداري، وتفاعلهم الإيجابي مع المستفيدين، وكذلك نشر ثقافة ودعم سياسات التميز في الأداء وتبني المناخ التنظيمي الذي يشجع على التواصل في عملية صناعة القرارات، وبذلك فيمكن القول بأنه متميز في أدائه كقائد مدرسي على كفاءة عالية من التميز في قيادته للمدرسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشوا (2016) التي تؤكد على أهمية تطبيق متطلبات التميز الإداري، كما اتفقت مع دراسة يونس (2016) التي تؤكد على جودة أداء القيادة المدرسية في قيادة المدرسة.

البعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات:

جدول (6) استجابات أفراد العينة حول البعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات مرتبة تنازلياً وفقاً

م	الفقرات	المتوسط		المرتبة
		الانحراف المعياري	الحسابي	
6	أنشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التطوير والتحديث المستمر.	0.82	4.10	1
7	أضع الخطط والسياسات المستندة إلى النظرة الاستشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة.	0.86	4.00	2
8	أوضح الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة للأداء المدرسي.	0.84	3.90	3
9	أحدد آليات للتحقق من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع احتياجات المستفيدين (الطلاب).	0.66	3.88	4
10	استثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية.	0.94	3.85	5
	المتوسط العام =	0.82	3.94	

يتضح من الجدول (6) الخاص بدرجة بتطبيق مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد لسياسات واستراتيجيات إدارة التميز أن المتوسط الحسابي العام (3.94) بانحراف معياري (0.82)، وأن جميع الفقرات جاءت في درجة تطبيق مرتفعة، وتراوح متوسطات الفقرات ما بين (3.85-4.10). وجاءت الفقرة (6) " أنشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة وخارجها بهدف التطوير والتحديث المستمر" في المرتبة الأولى في درجة تطبيق مرتفعة. بينما جاءت الفقرة (10) " استثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية" في درجة تطبيق مرتفعة.

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد على وعي بالدور القيادي في تحقيق التميز الإداري في نشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة، ووضع الخطط والسياسات المستندة إلى رؤية استشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة، مع وجود آليات للتنفيذ وتحقيق الاتساق مع رؤية ورسالة المدرسة تلبية حاجات المجتمع والمستفيدين، هذا بالإضافة إلى حثهم للعاملين للقيام بالأنشطة التي تسهم في تحقيق إدارة التميز داخل المدرسة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة يونس (2016) أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، فيما تختلف مع نتائج دراسة الشوا (2016) وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير النموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجال القيادة والممارسات الإدارية، ومع نتائج دراسة الدجني (2013) وأظهرت الدراسة أن واقع الأداء المؤسسي وفق معايير إدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على بعد السياسات والاستراتيجيات.

البعد الثالث: الممارسات الإدارية:

جدول (7) استجابات أفراد العينة حول بعد الممارسات الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
11	أُتبنى مفهوم الإدارة التربوية المتميزة وأعمل بمضمونها.	4.15	0.65	مرتفعة	1
12	أوظف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	4.00	0.76	مرتفعة	2
13	أطور آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.	3.85	1.10	مرتفعة	3
14	أتحلى بمهارات القيادة التربوية المتميزة.	3.78	1.05	مرتفعة	4
15	أدير مشكلات المدرسة وفق أسس علمية.	3.75	1.00	مرتفعة	5
	المتوسط العام	3.90	0.91		

يتضح من الجدول (7) الخاص بدرجة تطبيق الممارسات الإدارية لإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد أن المتوسط العام (3.90) بانحراف معياري (0.91)، وأن جميع فقرات بعد الممارسات الإدارية لإدارة التميز جاءت في درجة تطبيق مرتفعة، وتراوحت أوساطها بين (3.75- 4.15)، وجاءت الفقرة (11) " أُتبنى مفهوم الإدارة التربوية المتميزة وأعمل بمضمونها" في المرتبة الأولى في درجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (15) " أدير مشكلات المدرسة وفق أسس علمية" بالمرتبة الأخيرة في درجة تطبيق مرتفعة.

وربما يرجع مجيء فقرات بعد الممارسات الإدارية في إدارة التميز بدرجة مرتفعة يعود إلى إدراك مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد لأهمية ممارسة الكفايات الإدارية المناسبة لتحقيق التميز في الأداء الإداري، وربما يعود كذلك إلى خبراتهم الإدارية التي ساعدت على تحسين مستوى تطبيقهم للممارسات الإدارية المتميزة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة يونس (2016) التي أظهرت أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، عل جميع أبعاد التميز الإداري، فيما تختلف مع نتائج دراسة سهمود (2013) جاءت في درجة تطبيق مرتفعة على مجال الممارسات الإدارية، ومع دراسة الدجني (2013) جاءت في درجة تطبيق مرتفعة على مجالي السياسات والاستراتيجيات.

البعد الرابع/ الخدمات المقدمة للمجتمع:

جدول (8) استجابات أفراد العينة على بعد الخدمات المقدمة للمجتمع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
16	أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	4.00	0.67	مرتفعة	1
17	أحدد قيادة أساليب وإجراءات العلاقات مع المؤسسات المحلية.	3.90	0.71	مرتفعة	2
18	أطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.82	0.76	مرتفعة	3
19	أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي.	3.78	1.24	مرتفعة	4

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
20	أشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية.	3.72	1.24	مرتفعة	5
	المتوسط العام	3.84	0.92		

يتضح من الجدول (8) الخاص بواقع الخدمات التي تقدمها المدارس للمجتمع لتحقيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد أن المتوسط الحسابي العام (3.84) وانحراف معياري (0.92)، وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت في درجة تطبيق مرتفعة، وتراوحت أوساطها بين (3.72- 4.00)، وجاءت الفقرة (16) "أعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي" في المرتبة الأولى في درجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (20) "أشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية." بالمرتبة الأخيرة في درجة تطبيق مرتفعة.

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

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة يونس (2016) التي أظهرت أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت في درجة تطبيق مرتفعة، عل جميع أبعاد التميز الإداري. وتختلف مع نتائج دراسة سهمود (2013) جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجال الممارسات الإدارية، ومع دراسة الشوا (2016) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير النموذج جاءت في درجة تطبيق متوسطة على جميع أبعاد إدارة التميز.

- عرض ومناقشة إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq 0)$ بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

الفروق وفق متغير الجنس:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد وفقاً لمتغير الجنس، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات العينة حول واقع تطبيق معايير إدارة التميز وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
القيادة المتميزة	ذكر	30	3.98	1.07	0.160-	0.873
	أنثى	32	3.97	1.11		غير دالة

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
السياسات والاستراتيجيات	ذكر	30	3.93	1.10	0.821	0.414 غير دالة
	أنثى	32	3.94	1.04		
الممارسات الإدارية	ذكر	30	3.91	0.88	0.509-	0.612 غير دالة
	أنثى	32	3.93	0.98		
الخدمات المقدمة للمجتمع	ذكر	30	3.96	0.95	0.881-	0.381 غير دالة
	أنثى	32	3.92	0.87		

يتضح من الجدول (9) أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي لا توجد دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد العينة. أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد تُعزى إلى متغير الجنس.

وربما يرجع ذلك إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة من مديري ومديرات وفقاً (للجنس) في الأبعاد الأربعة لإدارة التميز الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الدجني (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بالجنس. ومع دراسة سهمود (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف مع نتائج دراسة يونس (2016) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة في استبانة إدارة التميز على مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات وإدارة المعرفة والمعلومات) تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح المعلمات "الإناث".

الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (10) نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق معايير إدارة التميز

تبعا لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
القيادة المتميزة	5 سنوات فأقل	18	3.88	0.97	1.834-	0.070 غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	44	3.90	1.05		
السياسات والاستراتيجيات	5 سنوات فأقل	18	3.87	0.78	0.025-	0.980 غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	44	3.98	0.78		
الممارسات الإدارية	5 سنوات فأقل	18	3.90	0.88	0.931-	0.355 غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	44	3.79	0.98		

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
الخدمات المقدمة للمجتمع	5 سنوات فأقل	18	3.84	0.90	1.373-	0.174 غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	44	3.98	0.77		

يتضح من الجدول (10) أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي غير دالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول واقع تطبيق معايير إدارة التميز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة الإدارية ليس له تأثير دالّ إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة تعزى إلى (سنوات الخبرة الإدارية) في الأبعاد الأربعة لإدارة التميز، ويعزو الباحث ذلك الاتفاق بين أفراد العينة من مديري ومديرات في قسبة إربد حيث يمثل الخبرة فيه عنصراً مهماً في تحقيق إدارة التميز الإداري في المدرسة بغض النظر عن الخبرة الإدارية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الدجني (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة إدارة التميز تعزى إلى متغيرات الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة سهمود (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. ومع دراسة يونس (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات معلمي وكالة الغوث على جميع مجالات استبانة إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين تختلف مع نتائج دراسة الشوا (2016) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة الإدارية ولصالح سنوات الخبرة 15 سنة فأعلى.

• الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق معايير إدارة التميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (ت) والجدول (11) يبين ذلك. الجدول (11) نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق معايير إدارة التميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
القيادة المتميزة	بكالوريوس	38	3.86	1.10	1.522-	0.067 غير دالة
	دراسات عليا	24	3.91	0.90		
السياسات والاستراتيجيات	بكالوريوس	38	3.84	0.87	0.029-	0.845 غير دالة
	دراسات عليا	24	3.88	0.97		
الممارسات الإدارية	بكالوريوس	38	3.78	0.89	0.811-	0.410 غير دالة
	دراسات عليا	24	3.77	1.05		
الخدمات المقدمة للمجتمع	بكالوريوس	38	3.80	0.90	1.373-	0.148 غير دالة
	دراسات عليا	24	3.93			

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة التميز وفق المؤهل العلمي.

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

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

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. التأكيد على تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس على اختلاف مرحلها التعليمية.
 2. أن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات وورش تدريبية وتأهيل لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على معايير إدارة التميز الإداري.
 3. إتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات للعاملين في تأدية الأعمال الإدارية في المدرسة وفيما يتعلق بصناعة واتخاذ القرارات.
 4. توفير التقنيات الحديثة لاستخدامها في إدارة الموارد البشرية في المدرسة.
 5. توفير معايير إدارية موضوعية لتقييم مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس في قسبة إربد.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- آل مزروع، بدر (2010): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- التميمي، فواز، وسليمان، منير (2009): درجة ممارسة القادة التربويين في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهه نظرهم. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 10 (1)، 101-124.
- الدجني، إيباد علي. (2013): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدهش، مها محمد. (2015): واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.
- السعود، راتب. (2009): الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. ط1، عمان: دار الفكر.
- السكارنه، بلال (2011): الإبداع الإداري. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سهمود، إيهاب (2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.

- الشوا، عفت ياسر (2016): درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شوقي، قبطان (2013): إدارة التميز في عصر العولمة والمنافسة. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العايدي، حاتم (2009): نموذج ((EFQM لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الوهاب، ناديا (2016): استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي على مستشفى النعمان في بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 1 (8)، 236-253.
- العمري، سالم بن سعيد. (2008): مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عياصره، محمد (2003): الكفايات في الإدارة. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الغامدي، تركي بن جمعان. (2011): متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- المشهداني، أمينة (2015): رأس المال البشري وتعزيز ثقافة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ناصف، ميرفت (2011): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16 (3)، 111-132.
- النسور، سالم (2015): أثر خصائص المنظمة المعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- يونس، نفين (2016): درجة فعالية التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Abdallah, A., S, (2013): Investigating the Applicability of EFQM and KAIIE in Jordanian Healthcare Organizations: A Case Study. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 7, (1), 49 – 55
- AL-Suhaimi, M. (2016): "The Implementation of Total Quality Management in King Saud University". *International Journal Of Independent Research and studies*, 1 (2), 80 - 88.
- Garad, G, (2012): "Applying Self-Assessment Against The EFQM Excellence Model In Further And Higher Education", Sheffield Hallam University.
- locaca, N., (2012): Using (EFQM): model of total Quality management. *The Amphitheatre Economic Journal*. 11 (26), 402-422.
- Kim ,D. (2010): Eurpean Foundation for Quality Management Business Excellence. *International Journal of Quality Management*, 27 (6), 684-701.

- 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.
- Stok, S, (2015): "Elements of organizational culture excellence", **Zb, Rad, ekon, Fak**, 28 (2). Pp 303-318.

The Reality of the Excellence Management Application among the Secondary Schools Principals in Directorate of Education of Irbid Qasba

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

The results of the study showed that the arithmetical average of the implementation of the excellence management standards in the secondary school principals of the Directorate of Education in Qusba Irbid reached (3.73) and to a high degree, where the arithmetic averages of the dimensions of excellence management ranged from 3.84 to 3.99. (3.94) and high, the third ranked administrative practices with an average of (3.90) and high, and in the fourth rank the services provided by the school to the community with an average of 3.84, And to a degree Middle, the average arithmetic mean of the total reached after (3.91) and high degree. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance of $\alpha 0.05$ in the response of the sample of the study on the application of excellence management to secondary school principals in Irbid due to the study variables (gender, years of administrative experience and scientific qualification). The study recommended a set of recommendations and proposals, the most important of which are: Emphasizing the implementation of the criteria of administrative excellence among school principals at all levels of education, decentralization and delegation of authority to the administrative staff in the school and the provision of objective administrative standards to assess the level of administrative performance of school principals in the Qasba of Irbid.

Keywords: Criteria, Excellence Management, Secondary School Principals, Qasbah Irbid.