

## متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز

تغريد بنت محمد آل براهيم

إشراف

د. ماجدة بنت ابراهيم الجارودي

### المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات. والتعرف على الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التوفر للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على (٥١) مشرفة من مكاتب التعليم بمدينة الرياض ضمن لجان التميز. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر بمتوسط بلغ (٤.٠٠ من ٥)، وكان ترتيب متوسطات المجالات (المعايير) كالتالي: المرتبة الأولى معايير التنظيم الإداري بمتوسط حسابي (٤.٢١)، يليه معايير التخطيط والتطوير المستمر بمتوسط حسابي (٤.١٦)، يليه معايير القيادة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، وأخيراً معايير مجال الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (٣.٧٤). كما توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث إدارة الأداء بمتوسط (٣.٩٢ من ٥)، وكان ترتيب متوسطات المجالات (المعايير) كالتالي: المرتبة الأولى مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم (٤.١٩)، يليه مجال المستفيدين بمتوسط (٣.٩١)، يليه مجال إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة بمتوسط (٣.٨٨)، يليه مجال الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وأخيراً مجال الموارد بمتوسط حسابي (٣.٨٠). بينما وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه محاور البحث تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز). وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه معايير (القيادة) باختلاف متغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز، وذلك لصالح ثلاث دورات فأكثر.

الكلمات المفتاحية: معايير، التميز، مكاتب التعليم، جائزة، التعليم.

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية، والمعلوماتية، والتقنية، والعولمة ونداعياتها، وتعاضم المنافسة العالمية، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة. وما نتج عن هذه التحديات من تغير في أساليب عمل المنظمات وتعدد في المداخل الإدارية للتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية ومواكبة متغيرات العصر.

وتعتبر إدارة التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية الحديثة والشاملة التي تجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرة عالية لمواجهة المتغيرات، كما تضمن للمنظمة تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها واستثمار قدراتها وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من ملاك وعاملين ومتعاملين معها وللمجتمع ككل (عامر، ٢٠١٤، ٣٢).

واستجابة لهذه المتغيرات فقد سعت المملكة العربية السعودية في رؤيتها ٢٠٣٠ إلى تحقيق مستوى متقدم من التميز المؤسسي لكافة مؤسسات الدولة (أبو ثنين، ٢٠١٧، ٤)، حيث أكد برنامج التحول الوطني في بعده الخامس على تحقيق التميز في الأداء الحكومي (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، ٢٠١٨، ٦٥).

ولتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية ذكر أبو اثنين (٢٠١٧، ٣) أن بعض الهيئات المتخصصة طورت نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المتحقق، كما نظمت مسابقات سنوية تتقدم لها المؤسسات التي طبقت إدارة التميز للحصول على جائزة التميز.

ومن النماذج العالمية للتميز المؤسسي، النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)، ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للجودة (Baldrige)، والنموذج الياباني (Prix Deming) المتمثل في منظمة دمينج للجودة (العتيبي، ٢٠١٨، ٢).

وعلى الصعيد العربي ظهرت جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، وجائزة الملكة رانيا للتميز (آل موسى، ٢٠١٦، ٣).

وفي المملكة العربية السعودية انطلقت جائزة التعليم للتميز في دورتها الأولى تنفيذاً لقرار لقاء قادة العمل التربوي الذي انعقد في مكة المكرمة عام (١٤٣٠ - ٢٠٠٩). ومؤخراً تم إطلاق الدورة العاشرة لجائزة التعليم للتميز بتاريخ ١٤٤٠/١/١٧هـ، حيث تم إدراج جائزة التميز المؤسسي لإدارات التعليم، والمكاتب، والإدارات المنجزة، والإدارات المؤثرة لإدارات العموم، ويبرز الهدف العام للجائزة في تشجيع فئات المجتمع التعليمي، وإبراز منجزاتهم، وتحفيز الأداء التعليمي والإداري الأمثل بصفة مستمرة (موقع جائزة التعليم للتميز، ٢٠١٨).

وتتضمن معايير التميز المؤسسي التي وردت في دليل جائزة التميز المؤسسي (٢٠١٨) فئة مكاتب التعليم كل من: القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الإبداع والابتكار، الموارد، المستفيدون، الشراكة المجتمعية، عمليات التعليم والتعلم، وتقنية المعلومات وإدارة المعرفة.

وتعد مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية إحدى المؤسسات القائمة على العملية التربوية والتعليمية، وهي إدارة فرعية تهتم بتطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العام وتقويمه لضمان فعالية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تنفيذ خططها وبرامجها (الدليل التنظيمي لإدارات التعليم، ٢٠١٣).

وتحتاج مكاتب التعليم مثل غيرها من التنظيمات الإدارية في وزارة التعليم أن تتبنى إدارة التميز المؤسسي من خلال تطبيق معايير جائزة التعليم للتميز، وذلك لتطوير أدائها وخدماتها؛ للارتقاء بمستوى التعليم من أجل التنافس البناء وتحقيق التميز.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لمكاتب التعليم دور مهم في إدارة النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، حيث تعمل كحلقة وصل بين المدارس وإدارة التعليم في المناطق والمحافظات، مما يتطلب الاهتمام بتطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير مكاتب التعليم إلا أنها ما زالت تعاني من صعوبات تحد من تطوير أدائها، حيث كشفت دراسة القرزعي (٢٠١٦، ٣٢٤) عن وجود صعوبات تنظيمية وتخطيطية من أبرزها قصور الحوافز التي تشجع على الإنجاز المتميز، والازدواجية في المهام وغموض الوصف الوظيفي، وسيادة النظام البيروقراطي. وصعوبات بشرية من أبرزها تسرب الكفاءات، وسيادة النمط الروتيني. كما كشفت الدراسة عن صعوبات تقنية ومعلوماتية، ومالية.

وذكرت العمري (٢٠١٦، ٤) أنه لا يمكن مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه مكاتب التعليم بالطرق التقليدية، وإنما ينبغي التعامل معها من خلال رؤية، وأهداف، واستراتيجيات مختلفة نوعاً وكماً.

كما بينت دراسة كل من الزائدي (٢٠١٤)، والعتيبي (٢٠١٦)، وآل موسى (٢٠١٧)، والصعدي (٢٠١٨) أهمية وضع معايير ونماذج للتميز الإداري ليكون نوعياً، ومتضمناً الحوافز اللازمة لحث القيادات على تتبع مواطن الإصلاح وتحقيقها، مع التأكيد على دور جائزة التعليم للتميز في رفع مستوى الأداء الإداري، لجميع القيادات وفي مختلف المجالات.

ومن هذا المنطلق، ومن خلال عمل الباحثة كمشرفة تربوية، وحضورها للورش التدريبية لجائزة التعليم للتميز المؤسسي في إدارة تعليم الرياض، فقد قامت بإجراء دراسة استطلاعية لاستطلاع آراء عشرون مشرفة تربوية خارج عينة الدراسة يعملن كمنسقات لجائزة التعليم للتميز في مكاتب التعليم في مدينة الرياض حول حاجة مكاتب التعليم لمعرفة متطلبات تطبيق معايير جائزة التعليم للتميز المؤسسي، وظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية حاجة مكاتب التعليم لهذه الدراسة بسبب حداثة إدراج مكاتب التعليم ضمن الفئات المرشحة للجائزة.

وبناءً على ما سبق، فإن دراسة متطلبات تطبيق إدارة التميز هي أولى الخطوات لتحديد الإمكانيات والمعوقات واقتراح الحلول. ولذا فإن الدراسة الحالية ستركز على دراسة متطلبات تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز، حيث تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور القيادة والتخطيط والتطوير المستمر في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٢. ما درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور إدارة الأداء في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٣. ما الفروق ذات الدلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات والتي تُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز)؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور القيادة والتخطيط والتطوير المستمر في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات.

٢. التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور إدارة الأداء في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات.

٣. التعرف على درجة توفر إدارة الأداء بمكاتب التعليم في مدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز).

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية العلمية:

١. قلة الدراسات التي تناولت مجال الدراسة الحالية في مكاتب التعليم، حيث تم ضم مكاتب التعليم للفئات المرشحة للجائزة حديثاً.

٢. تزداد أهمية هذه الدراسة بتناولها لموضوع إدارة التميز المؤسسي بوصفه أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة واستنادها إلى نموذج محلي حديث وهو معايير جائزة التعليم للتميز، والذي بني استناداً إلى معايير عالمية.

٣. يؤمل أن تكون الدراسة إضافة جديدة للمكتبة التربوية؛ كونها تخدم الباحثين من خلال إثراء مفهوم إدارة التميز المؤسسي وأهميته في مكاتب التعليم.

##### - الأهمية التطبيقية:

١. مساعدة المسؤولين وصناع القرار في وزارة التعليم على التعرف على الواقع الفعلي لدرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز.

٢. مساعدة قيادات المكاتب على اتخاذ التدابير اللازمة بناء على النتائج، والاستفادة من التوصيات؛ للتركيز على الإيجابيات، وتلافي السلبيات؛ ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بالتطوير الإداري والحصول على الجائزة.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز تبعاً للمعايير التالية: (القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الإبداع والابتكار، الموارد، المستفيدون، الشراكة المجتمعية، إدارة التعليم والتعلم، إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة).

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على جميع مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض.

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٠/١٤٣٩-٢٠١٨.

- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على المشرفات التربويات عضوات لجان الجودة والتميز في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.

**منهج الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها فقد تم استخدام المنهج الوصفي، ونظراً لأن المنهج الوصفي التحليلي مداخل متعددة، فقد استخدمت الباحثة مدخل المسح الاجتماعي بطريقة العينة باعتباره المنهج الملائم للظاهرة محل البحث.

**عينة الدراسة وأدواتها:**

قد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً على كامل مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل وكانت الاستجابات الراجعة (٥١) استبانة أي ما نسبته (٤٧%) من أصل مجتمع الدراسة. وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً، وقد مرت أداة الدراسة بعدة خطوات أثناء بنائها، وأهم هذه الخطوات هي:

- مراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع البحث.

- خبرة الباحثة العملية في مجال العمل.

**مصطلحات الدراسة:****إدارة التميز المؤسسي:**

عرفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إدارة التميز المؤسسي بأنها: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق نتائج مرضية مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتطبق هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها" (Iribarne,2005,p4).

**التعريف الإجرائي لإدارة التميز المؤسسي في ضوء الدراسة الحالية:**

هي جهود تنظيمية مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي تمكن مكاتب التعليم بمدينة الرياض من تحقيق التحسينات المستمرة والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق المميزات التنافسية الدائمة.

### جائزة التعليم للتميز المؤسسي:

هي جائزة أطلقتها وزارة التعليم بالمملكة العربية، تهدف إلى تشجيع المجتمع التعليمي، وإبراز منجزاتهم، وتحفيز الأداء التعليمي والإداري الأمثل بصفة مستمرة، وتضم ثلاث فئات هي: إدارات العموم بجهاز الوزارة، وإدارات التعليم، ومكاتب التعليم (لدليل جائزة التميز المؤسسي، ٢٠١٨م، ص).

### التعريف الإجرائي لجائزة التميز المؤسسي لمكاتب التعليم في ضوء الدراسة الحالية:

هي جائزة لتكريم مكاتب التعليم، تقوم على مجموعة من المعايير الخاصة بالتميز الإداري وهي: القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الإبداع والابتكار، الموارد، المستفيدون، الشراكة المجتمعية، عمليات التعليم والتعلم، تقنية المعلومات وإدارة المعرفة.

### مكاتب التعليم:

"هي أهم أجهزة وزارة التعليم التابعة لإدارات التعليم في المناطق والمحافظات، والمعنية بتطوير وتحسين مخرجات بيئات التعلم في ظل التقدم التقني والمعرفي من خلال تنفيذها للأعمال الفنية والقيادية والتطويرية والتقويمية الشاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي في مؤسسات التعليم التابعة لها حسب النطاق الجغرافي المخصص لها، وتركز على تشخيص الواقع وتحديد مظاهر القوة والضعف والظروف المؤثرة في الواقع، وتقويمه في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح، والسياسات التعليمية والتربوية بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية بكافة محاورها" (القرزعي، ١٤٣٧-٢٠١٥، ١٣٢).

### التعريف الإجرائي لمكاتب التعليم في ضوء الدراسة الحالية:

هي إدارة فرعية تتبع إدارة تعليم الرياض، هدفها الإشراف والمتابعة والتطوير للمدارس التابعة لها من الناحية الفنية والإدارية، وتقويمها لضمان فعالية أدائها التربوي.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية، ومنها:

١- دراسة العمري (٢٠١٦)، بعنوان: "درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كان بدرجة متوسطة، وجاءت المعايير مرتبة تنازلياً على النحو التالي: (القيادة، والاستراتيجيات، ورضا المستفيدين، والموارد البشرية، ورضا الموظفين، والعمليات، والشراكة والموارد، ونتائج الأداء الرئيسية، وخدمة المجتمع).

٢- دراسة القرزعي (٢٠١٦)، بعنوان: "تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح".

هدفت الدراسة بشكل عام إلى بناء التصور المقترح لتطوير أداء مكاتب التربية والتعليم في المملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي، وذلك من خلال الاستفادة من التجارب العالمية والعربية

والمحلية في مجال نماذج التميز المؤسسي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: جاءت أدوار مكاتب التعليم المتعلقة بواقع أداء مكاتب التعليم من وجهة نظر قيادات التعليم كالتالي: (الشراكة المجتمعية في المرتبة الأولى، يليها مستوى الفعالية التنظيمية والمعلوماتية، ثم الأدوار القيادية، ثم سياسات إدارة الموارد البشرية، وجاءت إمكانية تحقيق ثقافة التميز المؤسسي بالمكاتب بالمرتبة الأخيرة)، لا يوجد اتفاق بين معايير نماذج التميز المؤسسي العالمية والعربية والمحلية، وقد اتفق خبراء الدراسة على إن معايير التميز المؤسسي ذات الأهمية العالية جداً لتطوير أداء مكاتب التعليم والملاءمة بدرجة عالية جداً لمهامها وأنشطتها هي كما يلي: (ثقافة التميز والأخلاقيات، القيادة الفعالة، عمليات التخطيط، إدارة الموارد البشرية، عمالات التنظيم الإداري، إدارة المعلومات والمعرفة، إدارة الموارد والممتلكات، ونتائج الاداء الرئيسية)، كما تبين أن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التنظيمية والتخطيطية والبشرية، وموافقون بدرجة كبيرة على الصعوبات التقنية والمعلوماتية والصعوبات المالية التي تحد من تطور أداء مكاتب التعليم، ووافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي اللازمة لتطوير أداء مكاتب التعليم (بنين وبنات) بالمملكة العربية السعودية.

٣- دراسة الراقي (٢٠١٧)، بعنوان: "رؤية مقترحة لتطوير مهام المشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير مهام المشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية من منظور إدارة التميز المؤسسي، وقد تم تشخيص واقع مهام المشرفات التربويات ومتطلبات تطويرهن، كما تم توقع المعوقات التي يمكن ان تعيق عملية التطوير، وأخيراً تم بناء آليات تطوير تلك المهام، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أهمية توفر العديد من المتطلبات لتطوير مهام المشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي فقد كانت الموافقة عالية في ضرورة دعم القيادات التربوية لهن للعمل الجماعي وفرق العمل في اداء الاعمال، وتدريبهن على اسس واستراتيجيات الاداء الإشرافي المتميز، والاستفادة من التجارب الإشرافية الدورية في تطوير العمل الإشرافي، وفي ضوء نتائج البحث تم بناء رؤية مقترحة لتطوير واقع مهام المشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل ادارة التميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية، ومنها:

١- دراسة اوسمو وآخرون (Osmo, et al, 2015)، بعنوان: " تقييم التميز القائم على النموذج الأوروبي لجودة ادارة التميز - التعاون بين الجامعات والصناعة".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة امكانية تقييم الأنشطة التعاونية لمنظمة ما باستخدام معايير تستند على نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لجودة ادارة التميز، وطبقت الدراسة في مركز اولو لأبحاث علوم الحياة في جامعة أولو، فنلندا، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن عوامل النجاح في التعاون بين الجامعات والصناعة يمكن معالجتها باستخدام معايير التقييم القائمة على نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لجودة ادارة التميز، أن التقييم القائم على التميز في الجودة بين الجامعات والصناعة طبقاً لنموذج التميز المؤسسي الأوروبي لجودة ادارة التميز EFQM ناجح وأنه قابل للتطبيق لتقييم وتطوير أنشطة التعاون الخاصة بين الجامعات والصناعة، اتضح أنه يمكن استخدام نتائج الدراسة من قبل الجهات الفاعلة على كلا جانبي التعاون بين الجامعات والصناعة لتقييم قدرات وأداء تعاون منظماتهم.

## ٢- دراسة دياز وفيللا (Díez, Villa, 2018) بعنوان: "إدارة الجودة في المدارس: تحليل العوامل المشاركة والمؤثرة بها".

الهدف من الدراسة هو معرفة العوامل المشاركة في أنظمة إدارة الجودة وأثرها على المدارس في إقليم الباسك، إسبانيا، واعتمدت الدراسة على تحليل نموذجين والعمل بهما: الأول: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي تم ابتداعه في عالم الأعمال، والآخر هو نموذج مشروع إدارة الجودة المتكامل، والذي يحمل طابع وتركيز إنساني وقد برز من وجهة نظر بحثية تربوية وتعليمية، ولأجل ذلك تم اختيار (١٤ مدرسة) تم تحليل مخرجاتها بواسطة استبانة مكونة من (٣١٥) موضوع أو سؤال تم توزيعها على (٤٢ مدير، و٢٧٣ معلم) من الذي استخدموا واحداً من هذه النماذج الخاصة بالجودة، ولقد أوضحت النتائج بأنه: كلما طالت الفترة الزمنية التي حصلت فيها المدارس على شهادات التميز المؤسسي والجودة والعمل على التدريب عليها في بيئاتهم المدرسية، أدى ذلك إلى زيادة ورفع مستوى إدراك أهمية التميز وجودة الأداء بين أعضاء هيئة التدريس، بغض النظر عن النموذج المستخدم لديهم في المدارس. وقد تبين بأن وجود نموذج للتميز والجودة وأخذ له مكان واقعي داخل مناخ المدرسة، يجعل كادر التعليم أكثر وعياً وإدراكاً لتواجد وأهمية إدارة أنظمة التميز والجودة والعمل بها وتفعيلها، والتي دفع استخدامها مؤخراً لخلق مستوى تربوي أفضل، ورفع مستوى الأداء التعليمي في مدارس إقليم الباسك، إسبانيا.

### ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات. وذلك نظراً لحدثة موضوع استهداف مكاتب التعليم ضمن جائزة التميز. وهذه الأهداف لم يتم دراستها من خلال الدراسات السابقة بسبب حداثة انضمام مكاتب التعليم ضمن الفئات المستهدفة في الدورة العاشرة لجائزة التعليم للتميز بتاريخ ١٧/١٠/١٤٤٠هـ.

### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن ذكر أهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في التالي:

١. بلورة مشكلة الدراسة، وإثارة عدد من التساؤلات التي أثارت مشكلة الدراسة الحالية، والاعتماد على تأكيد النتائج والتوصيات لضرورة إجراء مثل هذه الدراسة في مكاتب التعليم.
٢. تكوين خلفية فكرية عن موضوع الدراسة، وتحديد محاور الإطار النظري.
٣. الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة، وفي منهجها المتبع، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة، وتفسير النتائج.
٤. الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدراسات في مادتها العلمية.

### أدبيات الدراسة (الإطار النظري)

#### المبحث الأول: إدارة التميز المؤسسي

يعد السعي لتمييز الأداء من أكثر المواضيع أهمية وحداثة في مجال الإدارة، وذلك لحاجة المنظمات لإحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار في ظل وجود التحديات العالمية الجديدة. وتمثل نماذج وجوائز التميز المؤسسي القوة الدافعة لتطوير المنظمات ورفع مستوى أدائها إلى



مستويات تنافسية من الإبداع والمعرفة والتعلم والشفافية، مما يؤدي إلى تغيير جوهرى في مستوى الأداء وتقديم الخدمات (الحارثي، ٢٠١٩م، ص ١٩).

### مفهوم التميز المؤسسي

عرفت جائزة الملك عبد العزيز للجودة التميز بأنه: "حالة من التفوق في الأداء التنظيمي للمنشأة، ويحدث نتيجة لجهود منظمة ومستمرة ومستدامة، تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين" (نموذج التميز، ٢٠١٦م، ص ٣٠).

ومفهوم التميز المؤسسي الأكثر شمولاً لدى المنظمات حسب ما قدمه الحارثي (٢٠١٩م، ص ٤٧) هو "التفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين، وكل أصحاب المصلحة، والمجتمع بأسره بشكل متوازن".

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف إدارة التميز بأنها: حالة مستمرة من التفوق والابداع التنظيمي، تتطلب التفكير الشمولي والتكامل والترابط لجميع عناصر المنظمة لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والتحسين المستمر لتقديم خدمات أو منتجات تلبي أو تتجاوز توقعات المعنيين.

### مفاتيح إدارة التميز المؤسسي:

تتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز كما ذكرها أبو النصر (٢٠١٢، ٧٨)، وباشيوية وآخرون (٢٠١٣، ٤٧) ما يلي:

(١) تنمية وحفز الابتكار.

(٢) تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

(٣) الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.

(٤) الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.

(٥) تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

(٦) تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.

وترى الباحثة أن إدارة التميز تهتم بمفاتيح التميز على اعتبارها منهجية فكرية متكاملة تساعد على تشكيل الثقافة التنظيمية المتميزة، من خلال تأسيس أفكار ومعتقدات وقيم وأساليب تفكير تشكل لغة مشتركة بين كافة العاملين في البيئة التنظيمية.

### متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي:

يتطلب تطبيق التميز المؤسسي كما أشار هلال (٢٠١٤، ١٠٨) وجود بناء استراتيجي متكامل، ومنظومة متكاملة من السياسات، كما يتطلب توفر هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة، ووجود نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتحقيق نظام الإدارة بالأداء، مع وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وكذلك نظام لتقويم الأداء المؤسسي.

وأضاف المليجي (٢٠١٢، ٩١) أنه لتحقيق التميز في الأداء؛ فإنه يجب تطوير ثقافة المؤسسة والتي هي عبارة عن نسق القيم والأفكار والمعايير والمعتقدات والاتجاهات التي تحدد الطريقة

التي يتصرف بها الأفراد، كما يجب تطوير قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وخاصة التغيير الثقافي. كما ذكرت العصيمي (٢٠١٨، ٣٥٢) أن قناعة القيادة لتبني فلسفة إدارة التميز هي من أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

### معايير إدارة التميز المؤسسي:

لقياس التميز المؤسسي نحتاج إلى معايير موحدة، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا يوجد معايير دولية موحدة لقياس التميز المؤسسي، بل يوجد معايير وطنية تطبقها بعض الدول، ومن هذه المعايير وضعت هذه الدول نماذج وجوائز للتميز تُمنح لمن يلتزم بمعاييرها من المؤسسات سواءً كانت محلية أو خارجية (كريت، ٢٠١٩، ٢١٠).

وبشكل عام تتضمن معايير إدارة التميز المؤسسي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين الأبعاد الأربعة للتميز (The 4ps) وهي: وجود سياسات تدعم الاستراتيجيات وتساعد على تنفيذ الخطط الطويلة المدى، وتطوير ومشاركة الأفراد واعتبارهم مفتاح التميز، وأن تكون العمليات داعمة للوصول إلى التميز من خلال تبسيط وتحسين الإجراءات والوضوح والشفافية، وأخيراً قياس الأداء (الحارثي، ٢٠١٩، ٥٧)

### نماذج التميز Excellence Models

أن نماذج التميز ليست مجموعة جامدة من المعايير لقياس مستوى التميز فقط، فهي تتعدى ذلك بكونها تحفز التغيير عن طريق توفير نموذج هيكل يحقق التحسين والتغيير في ممارسات المنظمة الحالية بطريقة تحليلية واضحة ومفهومة (الحارثي، ٢٠١٩، ٢٨).

### استخدامات نماذج التميز:

ذكر بن دخيل (٢٠١٨، ٢٩) عدة استخدامات لنماذج التميز، منها:

- نموذج التميز كأداة استراتيجية.
- نموذج التميز كأداة للأداء التنظيمي.
- نموذج التميز كوسيلة لتحفيز العاملين للمشاركة في نشاطات تحسين الجودة.
- نموذج التميز كوسيلة للحصول على الجوائز.

### من الأمثلة على نماذج وجوائز التميز العالمية والإقليمية والمحلية:

إن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز في الأداء المؤسسي، هي من أنجع الوسائل لتحقيق ففزة نوعية بمستوى أداء المنظمات، من حيث تقديم الخدمات للمستفيدين ومساهمتها في التنمية المستدامة من خلال نماذج متميزة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، ومن أهم نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية كما ذكرتها القرزعي (٢٠١٨، ١٠٣):

- نموذج وجائزة ديمينج Deming اليابانية لإدارة التميز المؤسسي.
- نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية (MBNQA).
- النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة التميز المؤسسي.
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي في الأردن.
- نموذج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة في القطاع التعليمي.

## المبحث الثاني: مكاتب التعليم

## مفهوم مكاتب التعليم

تمثل مكاتب التعليم المستوى الثالث من هيكله الإشراف التربوي في الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث تتكون الهيكل من ثلاثة مستويات: الأول على مستوى الجهاز المركزي، وتمثله الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم، والثاني على مستوى إدارات التعليم وتمثله إدارة الإشراف فيها، والمستوى الثالث هي مكاتب التعليم في المدن والمحافظات، حيث تعتبر هذه المكاتب هي حلقة الوصل بين الميدان التربوي والإدارة التنظيمية ممثلة في إدارة التعليم والوزارة (الحقاني، ٢٠١٧).

وتعرف الباحثة مكاتب التعليم في هذه الدراسة بأنها إدارة فرعية تتبع لإدارة التعليم، هدفها الإشراف والمتابعة والتطوير للمدارس التابعة لها من الناحية الفنية والإدارية، وتقويمها لضمان فاعلية أدائها التربوي.

## أهداف مكاتب التعليم ومهامها:

إن الهدف العام لمكاتب التعليم هو تجويد التعليم والتعلم من خلال التطوير وتقديم الدعم للقيادة المدرسية والمعلمين، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية. أما مهامها حسب ما ورد في الدليل التنظيمي للإشراف التربوي (٢٠١٦، ٣٠)، فهي:

١. إعداد خطة مكتب التعليم ومتابعة تنفيذها.
  ٢. تحديد وتنفيذ برامج التنمية المهنية لقيادة وكلاء المدارس والمعلمين.
  ٣. تقديم الاستشارات والأدوات والنماذج والدعم المهني للمدارس.
  ٤. تقديم الدعم في تطبيق نماذج وأدوات وأساليب القيادة المدرسية وإعداد التقارير الفنية والمقترحات.
  ٥. تقويم الأداء المدرسي في المدارس وتوظيف نتائجه في عمليات التطوير.
  ٦. أي مهام أخرى يكلف بها المكتب في مجال اختصاصه.
- أهم التحديات التي تواجه إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم:
- فيما يلي أهم هذه التحديات كما ذكرتها العمري (٢٠١٦، ٣٧-٣٨):

١. **تحديات من داخل النظام التعليمي:** وتتمثل في واقع الإشراف التربوي ومعوقاته، ومواكبة البرامج والمشاريع التطويرية في الوزارة، وضرورة التكامل في العمل الإشرافي، لمواجهة تلك التحديات برؤية شمولية وناجحة.
  ٢. **تحديات من خارج النظام التعليمي:** وتتمثل في التحول نحو مجتمعات المعرفة، والتغير في النموذج التربوي، ودمج التقنية في التعليم، وتجويد التعليم، الأمر الذي يتطلب من مكاتب التعليم الاستجابة لتلك التحديات ومواكبتها بخطة تطويرية تصل بها لجائزة التميز في التعليم.
- وترى الباحثة أنه أصبح لزاماً على مكاتب التعليم مراجعة أنظمتها واستراتيجياتها، وإعادة النظر في أنظمتها التقليدية.

**المبحث الثالث: جائزة وزارة التعليم للتميز**

الهدف هنا ليس الفوز بالجائزة ولكن الهدف الأول من التميز هو الفوز بفرص التحسين. ومن هذا المنطلق، وضعت وزارة التعليم جوائز التميز سعياً منها لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع السعودي، وتحفيز الميدان التربوي نحو الأداء المتقن ونشر ثقافة التميز وتكريم المبدعين وتشجيع الممارسات الفعالة. (جائزة التعليم للتميز، ٢٠١٨، ٦).

**نشأة وتطور جائزة التعليم للتميز:**

انطلقت جائزة التعليم للتميز في المملكة العربية السعودية تنفيذاً لقرار قادة العمل التربوي الذي انعقد في مكة المكرمة خلال الفترة ١٠-١٣/٦/١٤٣٠ - ٤-٧/٦/٢٠٠٩ والقاضي بتنظيم جائزة التربية والتعليم للتميز، وبدأ العمل بتطبيق لائحته في العام الدراسي ١٤٣٠/١٤٣١ - ٢٠٠٩ بالقرار رقم (٣١١٣٩٢٢٦) الصادر من وزير التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٠).

وفي عام ١٤٣٥ - ٢٠١٣ تم إقرار جائزة التعليم للتميز الإداري من أجل تقييم كل من أداء إدارات العموم بوزارة التعليم، وإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات، والمنافسة على الجائزة لتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي (القرزعي، ٢٠١٨، ١٦٥).

وصدر بتاريخ ١٤٣٧/١/٦ - ٢٠١٥/١٠/٢٠ القرار الوزاري رقم (٣٧٤٧٥٤٠) عن وزير التعليم باعتماد إحداث مراكز للتميز في إدارات التعليم، وتسكين جائزة التعليم للتميز فيها، بحيث تُعنى المراكز بنشر ثقافة التميز ودعم المتقدمين للجائزة وترشيح الملفات المشاركة (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

ومع إطلاق الدورة العاشرة لجائزة التعليم للتميز بتاريخ ١٤٤١/١/١٧ - ٢٠١٩/٩/١٧، تم إدراج مكاتب التعليم ضمن الفئات المؤهلة للفوز بجائزة التعليم للتميز المؤسسي.

**أهداف وقيم جائزة التعليم للتميز:**

تهدف الجائزة إلى تشجيع فئات المجتمع التعليمي، وإبراز منجزاتهم، وتحفيز الأداء التعليمي والإداري الأمثل بصفة مستمرة. وأهدافها الفرعية هي:

١. نشر ثقافة الإبداع والتميز والجودة والالتزام والإتقان في مكونات مجتمع التعليم.
٢. إبراز دور المتميزين علمياً وإدارياً وتكريمهم ودعم مكانتهم في المجتمع.
٣. إذكاء روح التنافس الإيجابي بين الطلاب لتحقيق التفوق والإبداع.
٤. نشر الممارسات التعليمية والإدارية المتميزة للارتقاء بمستوى الأداء.

كما تضمن الجائزة مجموعة قيم الإنسانية العليا منها: الإتقان والتميز، تكافؤ الفرص، الانتماء والمواطنة، التنافس الإيجابي (جائزة التعليم للتميز، 2019 <http://egate.tamayaz.org.sa>)

**فئات جائزة التعليم للتميز:**

تشمل جائزة التعليم للتميز كل من الفئات التالية:

فئة الطالب المتميز، المعلم المتميز، الخدمات التعليمية المتميزة، التميز المدرسي، المشرف التربوي المتميز، الموظف الإداري المتميز، المبادرات والتجارب المتميزة، المنتج الإعلامي المتميز،

وأخيراً التميز المؤسسي والذي يشمل كل من: إدارات العموم بجهاز الوزارة، وإدارات التعليم، ومكاتب التعليم.

### جائزة التعليم للتميز المؤسسي (فئة مكاتب التعليم):

إن من أهم متطلبات جائزة التعليم للتميز التي تستهدف مكاتب التعليم، ما يلي:

١. أن يكون للمكتب التعليمي المرشح مشاركات متميزة على مستوى إدارة التعليم والمجتمع المحلي.

٢. ألا يكون المكتب التعليمي المرشح قد نال جائزة التعليم للتميز في آخر خمسة أعوام.

٣. ألا يقل تقدير أداء مدير/ة المكتب التعليمي المرشح الوظيفي في آخر عامين دراسيين عن ٩٥%.

٤. ألا يكون المكتب التعليمي المرشح أو مديره طرفاً في قضية منظورة داخل وزارة التعليم أو في أي جهة رسمية.

٥. يجب أن تكون الوثائق والأدلة حديثة لا تتجاوز ثلاثة أعوام بما فيها عام التقديم.

٦. جميع الوثائق والأدلة موثقة من جهة رسمية معتمدة داخل التعليم أو خارجه، مكتوبة باللغة العربية (جائزة التعليم للتميز المؤسسي، ٢٠١٨، ١١٢).

### آلية الترشيح لمكاتب التعليم:

بناءً على ما ورد في الورشة الثانية للتميز المؤسسي لمكاتب التعليم بمدينة الرياض (٢٠١٩)، فإن آلية الترشيح تبدأ بتقديم طلب ترشيح من مكتب التعليم لمركز التميز في الإدارة التعليمية، وبعد أن يتأكد المركز من توافر الشروط في مكاتب التعليم المرشحة يمنحها حساب إلكتروني في البوابة الإلكترونية للجائزة، ومن ثم يتم تحكيم الملفات ورصد نتائج التحكيم إلكترونياً، بعد ذلك تتم زيارة مكاتب التعليم المرشحة ميدانياً وترفع الملفات للأمانة العامة للجائزة لمن حصلوا على (٨٥%) فأكثر، حيث تقوم الأمانة العامة للجائزة بتحكيم الملفات المرشحة والمرفوعة إلكترونياً، وتشكيل لجنة علمية لمقابلة ومناقشة فريق التميز، ثم اعتماد المراكز الثلاثة الأولى.

### مجالات ومعايير نموذج جائزة التعليم للتميز المؤسسي:

على مكتب التعليم المرشح استيفاء مجالات فئة التميز المؤسسي، وهي عبارة عن محوران وتسعة مجالات، ولكل مجال عدد من المعايير، وهي كما يلي:

#### المحور الأول: قيادة وتخطيط وتطوير الأداء:

ويتضمن هذا المحور كل من المجالات التالية: القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، والإبداع والابتكار. وفيما يلي تفصيل تعريفي لكل منها حسب ما ورد في دليل جائزة التميز المؤسسي (٢٠١٨، ١١٧-١٢٥)

#### أولاً: القيادة:

ويشمل مجال القيادة على معياري القيادة التربوية، والعلاقات والتواصل.

**ثانياً: التخطيط والتطوير المستمر:**

ويشمل مجال التخطيط والتطوير المستمر كل من المعايير التالية: التخطيط التشغيلي، التخطيط المستمر.

**ثالثاً: التنظيم الإداري:**

ويشمل مجال التنظيم الإداري كل من المعايير التالية: أنظمة العمل وأدلتها، وتحسين وتطوير الإجراءات الإدارية.

**رابعاً: الإبداع والابتكار:**

ويشمل مجال الإبداع والابتكار كل من المعايير التالية: أنظمة الابتكار والإبداع، مبادرات الإبداع والابتكار).

**المحور الثاني: إدارة الأداء:**

ويتضمن هذا المحور كل من المجالات التالية: الموارد، المستفيدون، الشراكة المجتمعية، عميات التعلم والتعليم، وتقنية المعلومات وإدارة المعرفة  
وفيما يلي تعريف لمجالات إدارة الأداء الواردة في دليل جائزة التعليم للتميز (٢٠١٨، ١٢٦-١٣٨):

**خامساً: الموارد.**

يقصد بمجال الموارد الجهود التي تبذلها المؤسسة التربوية في مواردها البشرية والمادية والمالية وتطويرها وتوظيفها.

**سادساً: المستفيدون.**

يقصد بمجال المستفيدون الجهود التي تبذلها المؤسسة التربوية في تحقيق رضا العاملين والمستفيدين من الخدمات الإدارية والتربوية التي تقدمها.

**سابعاً: الشراكة المجتمعية.**

ويقصد بمجال الشراكة المجتمعية الجهود التي تبذلها المؤسسة التربوية في التعرف إلى احتياجات المجتمع المحلي ومدى قدرتها على بناء شراكات بناءة.

**ثامناً: عمليات التعليم والتعلم.**

ويقصد بمجال عمليات التعليم والتعلم الجهود التي تبذلها المؤسسة التربوية في تحسين عمليات التعليم والتعلم للطلاب وتحقيق نمو مهني متكامل لهم.

**تاسعاً: تقنية المعلومات وإدارة المعرفة.**

يقصد بمجال تقنية المعلومات وإدارة المعرفة مدى استفادة المؤسسة التعليمية من تقنية المعلومات لتحسين العمليات الإدارية والتربوية، وقدرة المؤسسة التعليمية على جمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة.

## المحور الثالث: النتائج:

وتتضمن نتائج الأداء للمجالات والمعايير التسعة السابقة. ويقصد بها: "النتائج المتحققة من ممارسة المؤسسة التربوية لأنشطتها في ضوء المعايير التسع السابقة" (جائزة التعليم للتميز، ٢٠١٨، ١٤١).

ويتضح مما سبق، أن جائزة التعليم للتميز المؤسسي بمجالاتها ومعاييرها تشكل إضافة نوعية لتطوير العمل الإداري في مجال التعليم عامة، ومكاتب التعليم بشكل خاص، وهي تقيس مختلف جوانب التميز بموضوعية وحيادية وتسمح لمكتب التعليم المرشح بالإبداع والابتكار والتنافس الإيجابي، كما تسهم في تحقيق تطلعات وطموحات مكاتب التعليم استناداً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية الإدارية المحفزة للإبداع والابتكار.

## جدول رقم (١)

## مقارنة بين معايير جائزة التعليم للتميز المؤسسي ونماذج التميز العالمية والعربية.

النموذج الأردني	النموذج الإماراتي	نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للتميز	النموذج الياباني ديمينج Deming	النموذج الأمريكي بالدريج MBNQ	النموذج الأوربي EFQM	المعايير لدى جائزة التعليم للتميز
القيادة	القيادة	القيادة الإدارية	-	القيادة	القيادة	١- القيادة (القيادة الإدارية، العلاقات والتواصل)
الاستراتيجيات	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	الاستراتيجيات	الاستراتيجيات	الاستراتيجيات	٢- التخطيط والتطوير المستمر (التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، والتطوير المستمر)
العمليات	إدارة المنتجات والخدمات	إدارة نتائج الموارد البشرية	التنظيم وإدارة التنظيم	-	العمليات	٣- التنظيم الإداري: (أنظمة العمل وأدائه وتحسين وتطوير الإجراءات الإدارية)
-	-	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	ضمان الجودة	ضمان الجودة	-	٤- الإبداع والابتكار (أنظمة الابتكار والإبداع والمبادرات).
الشركات والموارد	الموارد البشرية	الموارد البشرية	-	إدارة الموارد البشرية	الموارد البشرية	٥- الموارد (الموارد البشرية. المادية. المالية).
-	نتائج المستفيدين	نتائج المستفيدين	-	رضا الفئات المستهدفة	رضا العاملين والفئات المستهدفة	٦- المستفيدون (إدارة المستفيدين. وقياس رضاهم المستفيدين عن الخدمات)
-	المسؤولية الاجتماعية	الشراكات والموارد	-	-	المسؤولية الاجتماعية	٧- الشراكة المجتمعية: (الوعي بالاحتياجات المجتمعية. وبناء الشراكات المجتمعية).
-	-	-	-	-	-	٨- إدارة عمليات التعليم والتعلم (تعليم الطلاب وتعلمهم، تقويم عمليات التعليم والتعليم، النمو المهني والشخصي للطلاب)
-	-	-	المعلومات وتحليلها	المعلومات وتحليلها	-	٩- تقنية المعلومات وإدارة المعرفة

النموذج الأردني	النموذج الإماراتي	نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للتميز	النموذج الياباني ديمينج Deming	النموذج الأمريكي بالدريج MBNQ	النموذج الأوربي EFQM	المعايير لدى جائزة التعليم للتميز
						(البنية التقنية. توظيف التقنية. وإدارة المعلومات وإدارة المعرفة).
نتائج مؤشرات الأداء	نتائج مؤشرات الأداء	نتائج الأداء الرئيسية	القياس والضبط	نتائج مؤشرات الأداء	نتائج مؤشرات الأداء	٩- نتائج الأداء

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من (الجعبري، ٢٠٠٩)، و(العمري، ٢٠١٦)

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة باختيار تسعة معايير لأداة الدراسة وفق ما ورد في دليل جائزة التعليم للتميز المؤسسي (٢٠١٨) وهي: القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الإبداع والابتكار، الموارد، المستفيدين، الشراكة المجتمعية، عمليات التعليم والتعلم، وتقنية المعلومات وإدارة المعرفة.

ونلاحظ مما سبق، أن هذه النماذج تشترك في الكثير من المعايير، كما أنها تعتبر الإنسان هو المورد الأساسي للمنظمة المتميزة، وترى أن الإبداع وقوة العقل هو ما يجعل المنظمة متميزة، وأن الثقافة هي التي تؤثر على الأفراد وليس التعليمات والأنظمة، وتتميز هذه النماذج بالتنظيم المرن الذي يقوم على المشاركة والمساواة وعلى تمكين العاملين (المعاني وآخرون، ٢٠١٦).

### منهجية الدراسة والإجراءات (الإطار الميداني)

#### مجتمع الدراسة:

تم تحديد المجتمع المستهدف، والذي يتكون من جميع المشرفات التربويات اللاتي يعملن في لجان التميز والجودة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، للعام الدراسي (١٤٣٩ - ١٤٤٠ - ٢٠١٨). والبالغ عددهن إجمالاً (١١٧) مشرفة، حسب إفادة رئيسات فرق التميز في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

#### عينة الدراسة:

قد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً على كامل مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل وكانت الاستجابات الراجعة (٥١) استبانة أي ما نسبته (٤٧%) من أصل مجتمع الدراسة.

#### خصائص عينة الدراسة:

يشمل هذا الجزء المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة متمثلة في: (المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز - عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:



## - المؤهل العلمي

## جدول رقم (٢)

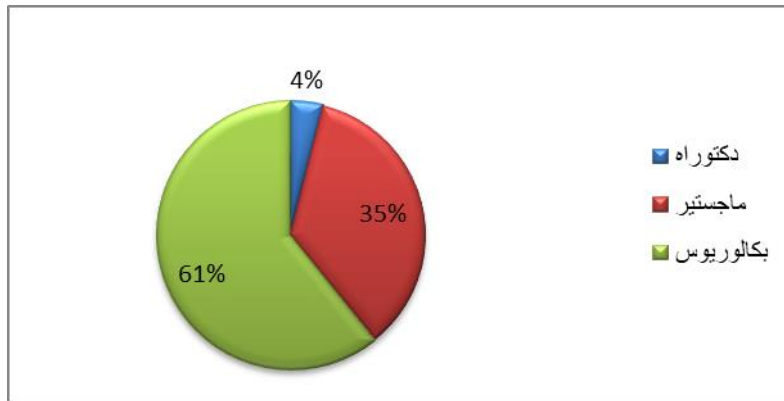
## توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٣.٩%	٢	دكتوراه
٣٥.٣%	١٨	ماجستير
٦٠.٨%	٣١	بكالوريوس
١٠٠%	٥١	المجموع

يظهر الجدول السابق أنه يعطي ملمحاً واضحاً لمحاولة المشرفات مواكبة التقدم العلمي والحصول على مكان في مجال التميز المؤسسي الذي أتاحتها جائزة التعليم للتميز، والشكل التالي يوضح ذلك:

## شكل رقم (١)

## يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



## - عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز:

## جدول رقم (٣)

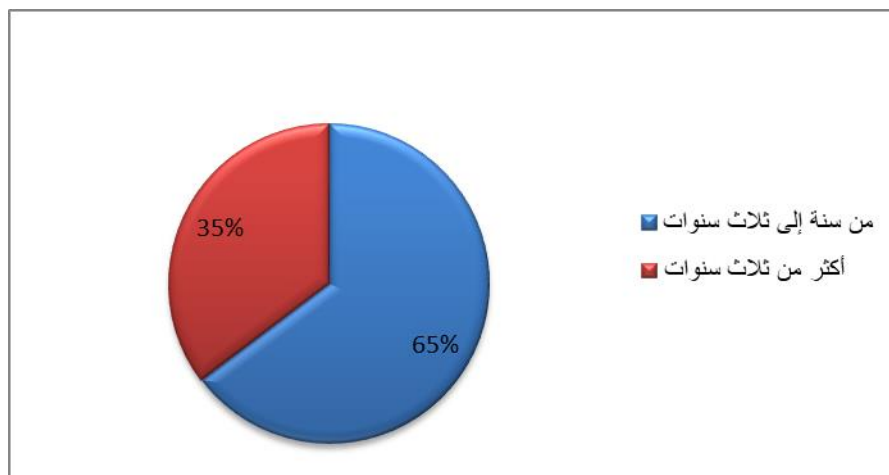
## توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز

النسبة	التكرار	عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز
٦٤.٧%	٣٣	من سنة إلى ثلاث سنوات
٣٥.٣%	١٨	أكثر من ثلاث سنوات
١٠٠%	٥١	المجموع

ترى الباحثة أن اختيار المشرفات اللاتي عملن في لجان الجودة والتميز يجعلهن أكثر ملاءمة ودراية في الإجابة على التساؤلات وبالتالي تحقيق نتائج أكثر ثقة ومصداقية باعتبار أن أفراد العينة يمتلكون الخبرات اللازمة في موضوع الدراسة والمشكلة البحثية المطروحة، والشكل التالي يوضح ذلك:

## شكل رقم (٢)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز



- عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز:

## جدول رقم (٤)

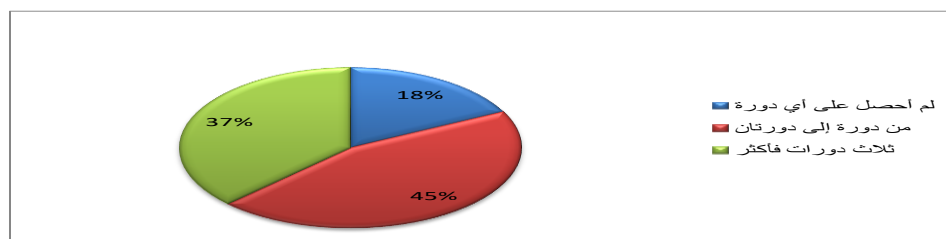
توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز

عدد الدورات	التكرار	النسبة
لم أحصل على أي دورة	٩	١٧.٦%
من دورة إلى دورتان	٢٣	٤٥.١%
ثلاث دورات فأكثر	١٩	٣٧.٣%
المجموع	٥١	١٠٠%

يلاحظ من خلال النتيجة السابقة أن ما نسبته (٦٣%) من مجمل عينة الدراسة لم يحصلن على أي دورة إلى حصلن على من دورة إلى دورتان وهذا يؤكد ضرورة توفير الدورات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال الجودة والتميز، والشكل التالي يوضح ذلك:

## شكل رقم (٣)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز



## أداة الدراسة:

أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً، وقد مرت أداة الدراسة بعدة خطوات أثناء بنائها، وأهم هذه الخطوات هي:

- مراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع البحث.

-خبرة الباحثة العملية في مجال العمل.

وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

أ- الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في (المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز - عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز).

ب- الجزء الثاني: يتكون من المحاور الرئيسية للدراسة ويشتمل على محورين:

(١) المحور الأول: هدف إلى معرفة متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر، ويحتوي (٤) مجالات هي: (القيادة، التخطيط التطوير المستمر، التنظيم الإداري، والإبداع والابتكار).

(٢) المحور الثاني: هدف إلى معرفة متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث إدارة الأداء. ويحتوي (٥) مجالات هي: (الموارد، المستفيدين، الشراكة المجتمعية، إدارة عمليات التعليم والتعلم، وإدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة). (أداة الدراسة في صيغتها الأولية، ملحق ١).

## صدق وثبات أداة الدراسة:

تطلبت أداة الدراسة التحقق من صدق الاتساق الظاهري للأداة وصدق وثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: تقدير صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جانب، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جانب آخر، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥، ٢٨٠)، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) أجرت الباحثة اختبارات الصدق التالية:

## ١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

إن الصدق الظاهري هو أن يكون مظهر الاستبيان يشير إلى أنه اختبار صادق، كأن يكون شكله معقولاً وأن تشير فقراته إلى ارتباطها بالسلوك المقاس. (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥، ١٧٤).

وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عينة مكونة من عدد (٨) محكمين - لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مضمون وسلامة اللغة

ووضوح وملائمة العبارات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمجالات الدراسة، وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين أن معظم عبارات الاستبانة جيدة وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائما للتطبيق على مجتمع الدراسة. وفي ضوء توجيهات المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين وتعديل صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد بلغت عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية ضمن محورها (٤٥) عبارة [ملحق (٢)].

## ٢- صدق الاتساق الداخلي (البنائي):

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط، والجداول التالية توضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

### جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للبعد للمحور الأول (القيادة والتخطيط والتطوير المستمر)

الأبعاد	رقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
القيادة	١	تبني إدارة المكتب منظومة من القيم بشكل تشاركي.	٠.٨٦٠**	٠.٠٠٠
	٢	تقدم إدارة المكتب حوافز لمنسوبياتها.	٠.٨٦٩**	٠.٠٠٠
	٣	تنوع إدارة المكتب في وسائل التواصل الفعالة.	٠.٨٧٥**	٠.٠٠٠
	٤	تشجع إدارة المكتب على مشاركة منسوبياتها في أنشطة التحسين	٠.٩٢٢**	٠.٠٠٠
التخطيط والتطوير المستمر	٥	تطلق الخطة التشغيلية للمكتب من الأهداف الاستراتيجية لإدارة	٠.٨٥٩**	٠.٠٠٠
	٦	تتابع إدارة المكتب إنجازات الخطة التشغيلية بشكل مستمر وفق	٠.٨٧٣**	٠.٠٠٠
	٧	تمتلك إدارة المكتب منهجية موضوعية واضحة للتقييم الذاتي.	٠.٩٢٢**	٠.٠٠٠
	٨	تقارن إدارة المكتب أداؤها بمعايير مرجعية وفق مؤشرات أداء	٠.٩٦٢**	٠.٠٠٠
	٩	تضع إدارة المكتب خطة تحسين مبنية على قياس أداؤها.	٠.٩٣٢**	٠.٠٠٠
التنظيم الإداري	١٠	تعمل إدارة المكتب وفق هيكل تنظيمي منشور.	٠.٩٠٧**	٠.٠٠٠
	١١	يعمل الجميع وفق أدلة تنظيمية وإجرائية منشورة.	٠.٩١٩**	٠.٠٠٠
	١٢	تمارس إدارة المكتب تفويض الصلاحيات بما يتوافق مع مصلحة	٠.٨٢٦**	٠.٠٠٠
	١٣	يعمل الجميع وفق مهام عمل واضحة ومعتمدة.	٠.٨٩٠**	٠.٠٠٠
الإبداع والابتكار	١٤	تعمل إدارة المكتب على تحسين وتبسيط إجراءات العمل.	٠.٩٠٥**	٠.٠٠٠
	١٥	تحمي إدارة المكتب الحقوق الفكرية للمبدع.	٠.٩٣٠**	٠.٠٠٠
	١٦	تنشر إدارة المكتب ثقافة الإبداع والابتكار.	٠.٩٦١**	٠.٠٠٠
	١٧	تقدم إدارة المكتب نماذج لبرامج مبتكرة.	٠.٩٤٩**	٠.٠٠٠
	١٨	توظف إدارة المكتب الإبداع والابتكار لزيادة الإنتاجية.	٠.٩٦٣**	٠.٠٠٠

\*\* مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠.٨٢٦) فيما كان الحد الأعلى (٠.٩٦٣).

## جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للبعد للمحور الثاني (إدارة الأداء)

الأبعاد	رقم	العبارة	معامل	قيمة الدلالة
الموارد	١٩	تضع إدارة المكتب خططاً لتطوير أداء الموظفين بناء على	**٠.٩٠٠	٠.٠٠٠
	٢٠	تمتلك إدارة المكتب منهجيات واضحة ومقننة لاستقطاب الكفاءات.	**٠.٨٩٥	٠.٠٠٠
	٢١	توفر إدارة المكتب تقارير لقياس أثر البرامج التدريبية.	**٠.٩٠٢	٠.٠٠٠
	٢٢	تقيم إدارة المكتب الموظفين وفقاً لأسس موضوعية.	**٠.٨٩٩	٠.٠٠٠
	٢٣	توفر إدارة المكتب بنية تحتية مميزة تدعم العمل.	**٠.٨٩٠	٠.٠٠٠
المستفيدون	٢٤	تتخذ إدارة المكتب إجراءات لضمان الأمن والسلامة في بيئة التعليم	**٠.٨٨٠	٠.٠٠٠
	٢٥	توفر إدارة المكتب الصيانة والنظافة المنتظمة للمباني.	**٠.٨٢٣	٠.٠٠٠
	٢٦	تمتلك إدارة المكتب مصادر دخل متنوعة بما لا يتعارض مع	**٠.٨٣٠	٠.٠٠٠
	٢٧	توجد لدى إدارة المكتب آليات واضحة للتواصل مع المستفيدين	**٠.٩٠٤	٠.٠٠٠
	٢٨	تتعامل إدارة المكتب بشكل منهجي مع شكاوى المستفيدين	**٠.٩٠٠	٠.٠٠٠
الشراكة المجتمعية	٢٩	تطبق إدارة المكتب آليات علمية لقياس رضا المستفيدين.	**٠.٩٥٩	٠.٠٠٠
	٣٠	تستثمر إدارة المكتب التغذية الراجعة من قياس رضا المستفيدين	**٠.٩٦٠	٠.٠٠٠
	٣١	تجري إدارة المكتب دراسات لتحديد احتياجات المجتمع ومشكلاته،	**٠.٩٢٩	٠.٠٠٠
	٣٢	تبنى إدارة المكتب شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	**٠.٩٥٧	٠.٠٠٠
	٣٣	تتبنى إدارة المكتب برامج دعم ونشر ثقافة العمل التطوعي في	**٠.٩٤٩	٠.٠٠٠
إدارة عمليات التعليم والتعلم	٣٤	يشارك المكتب في المناسبات المجتمعية المختلفة.	**٠.٩٠٢	٠.٠٠٠
	٣٥	تقدم إدارة المكتب أساليب تعليمية متنوعة ذات ارتباط وثيق	**٠.٩٣٧	٠.٠٠٠
	٣٦	تبتكر إدارة المكتب أساليب لزيادة دافعية المتعلمين نحو التعليم.	**٠.٩٢٣	٠.٠٠٠
	٣٧	تقدم إدارة المكتب برامج خاصة للطلاب الموهوبين والمتفوقين،	**٠.٩٣٩	٠.٠٠٠
	٣٨	تراقب إدارة المكتب تعلم الطلاب وتقييمهم.	**٠.٩٠٣	٠.٠٠٠
إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة	٣٩	تطبق إدارة المكتب برامج معززة للقيم.	**٠.٩٣١	٠.٠٠٠
	٤٠	تطبق إدارة المكتب برامج إرشادية وتوجيهية.	**٠.٩٦١	٠.٠٠٠
	٤١	يمتلك المكتب بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات.	**٠.٩٣١	٠.٠٠٠
	٤٢	يوجد لدى إدارة المكتب سياسات وعمليات صيانة منتظمة للبنية	**٠.٨٩٢	٠.٠٠٠
	٤٣	يتم توظيف التقنية في مختلف العمليات الإدارية.	**٠.٩٠٩	٠.٠٠٠
٤٤	توجد لدى إدارة المكتب آليات واضحة لنشر المعلومات التي	**٠.٩٤٤	٠.٠٠٠	
٤٥	تركز إدارة المكتب على جمع أنواع المعرفة التي تحتاجها	**٠.٨٩٨	٠.٠٠٠	

\*\* مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) فأقل.

ينتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠.٨٢٣) فيما كان الحد الأعلى (٠.٩٦١). وعليه فإن جميع فقرات الأبعاد متنسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وتعد صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة.

## ثانياً: حساب ثبات الاستبانة:

يعد الثبات شرط ضروري لا بد من توفره لتصبح وحدة القياس صالحة للتطبيق العملي. وقد ذكر العساف (٢٠١٢، ٣٨٧) "أن أداة البحث أو المقياس يعد ثابتاً إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج في حال تكراره، خاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالبيئة الخارجية ومجتمع الدراسة هي نفسها متماثلة". أي أن مفهوم الثبات يعني أنه يمكن التوصل إلى النتائج نفسها إذا لم تتغير حقيقة المشكلة المراد معرفتها، كلما أعيدت عملية التطبيق أو القياس، وكلما تعدد الأفراد الذين يستعملون وحدة الاستبيان في نفس البيئة والظروف. ويقاس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة بالتطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (٧)

معاملات الثبات لمجالات المحور الأول والثاني باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

ثبات المجال	عدد العبارات	مجالات المحور الثاني	ثبات المجال	عدد العبارات	مجالات المحور الأول
٠.٩٥٧	٨	الموارد	٠.٩٠٣	٤	القيادة
٠.٩٤٨	٤	المستفيدون	٠.٩٣٩	٥	التخطيط والتطوير المستمر
٠.٩٥٠	٤	الشراكة المجتمعية	٠.٩٣٢	٥	التنظيم الإداري
٠.٩٦٩	٦	إدارة عمليات التعليم والتعلم	٠.٩٦٥	٤	الإبداع والابتكار
٠.٩٥١	٥	إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة			
٠.٩٨٦	٢٧	الثبات العام للمجالات	٠.٩٧٦	١٨	الثبات العام للمجالات

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمجالات المحور الأول مرتفع حيث بلغ (٠.٩٧٦). لإجمالي فقرات الاستبيان، فيما تراوح ثبات المجالات ما بين (٠.٩٠٣) كحد أدنى وبين (٠.٩٦٥) كحد أعلى. كما يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمجالات المحور الثاني مرتفع أيضاً حيث بلغ (٠.٩٨٦) لإجمالي فقرات الاستبيان، فيما تراوح ثبات المجالات ما بين (٠.٩٤٨) كحد أدنى وبين (٠.٩٦٩) كحد أعلى. وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة مع مقياس نانلي وبيرنستين في كتاب النظرية السيكمترية، واللذان اعتمدا درجة ثبات (٠.٧٠٠) كحد أدنى للثبات (Nunnally & Bernstein, 2010, 264-265).

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي وصلاحيتها للتطبيق على مجتمع وعينة الدراسة.

## إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي ومعامل ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض اللاتي يعملن في لجان الجودة والتميز في مدينة الرياض من خلال الخطوات التالية:

(١) الحصول على خطاب تعريف من جامعة الملك سعود يفيد ارتباط الباحثة بدراسة الماجستير في كلية التربية قسم الإدارة التربوية.

(٢) الحصول على موافقة الإدارات المعنية لتطبيق الدراسة ميدانياً على مجتمع الدراسة.

٣) قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على مجتمع الدراسة.

٤) تمكنت الباحثة من استعادة (٥١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد خضعت تلك الاستبانات للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة.

٥) تم عمل ترميز للاستبانة للتعامل معها ضمن بيئة برنامج SPSS، ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات وتدقيقها ومراجعاتها والتأكد من صدقيتها، ثم حفظها ونقلها على برنامج اكسل لحفظها إلكترونياً وورقياً.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS)، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي حيث يقابل كل عبارة من عبارات محاور الدراسة قائمة تحمل الخيارات التالية: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً). وعند إدخال البيانات تم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

#### جدول رقم (٨)

##### يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدرج	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	١	١ إلى أقل من ١,٨٠
منخفضة	٢	١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	٣	٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
عالية	٤	٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
عالية جداً	٥	٤,٢٠ إلى ٥,٠٠

كذلك قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها:

#### الأساليب التي استخدمت في تقدير الثبات والصدق:

١- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير صدق عناصر أداة الدراسة.

٢- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة.

#### الأساليب التي استخدمت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة، ولتحديد آراء (استجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي (Mean)؛ للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري (Standard deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

اختبار شابيرو ويلك، للتحقق من توزيع البيانات بطريقة اعتدالية.

اختبار كروسكال- والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة باختلاف الخصائص الأولية التي لها أكثر من وجهين، وهو الاختبار البديل لتحليل التباين في اتجاه واحد في حالة عدم توافر شروط الاختبار المعلمي.

اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test)؛ لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة باختلاف الخصائص الأولية ذات الوجهين فقط، وهو الاختبار البديل لاختبار (ت)، في حالة عدم توافر شروط الاختبار المعلمي.

### عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث لعبارات أداة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:** ما درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور القيادة والتخطيط والتطوير المستمر في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

للتعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور القيادة والتخطيط والتطوير المستمر، تم اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المجالات الأربع، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل قيمة (٤.٠٠) بانحراف معياري (٠.٩٢)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المشرفات التربويات (أي أن متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور القيادة والتخطيط والتطوير المستمر بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات تعتبر مرتفعة). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الصعيد، ٢٠١٨) التي بينت عينة الدراسة فيها وجود أهمية كبيرة جداً لدور القائد ومعرفة ومهاراته وقدراته نحو متطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. كما تتفق مع نتائج دراسة (العتيق، ٢٠١٧) والتي بينت أن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة للمجالات (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة). وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (أبو ثنين، ٢٠١٧)، التي توصلت أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية فقد كانت درجة توافر البعد المؤسسي عالية ومرتب تنازلياً كما يلي: (معياري الاستراتيجيات، معيار القيادة، معيار الشراكات والموارد)، وجاءت درجة توافر البعد التنظيمي عالية ومرتبة تنازلياً كما يلي: (معياري العمليات الإدارية، معيار نتائج الأداء الرئيسية، معيار الموارد البشرية)، أما درجة توافر البعد التقني فكانت عالية أيضاً. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمرى، ٢٠١٦) التي توصلت إلى درجة تطبيق متوسطة لإدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز



الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كذلك تختلف مع نتائج دراسة (العصيمي، ٢٠١٨) التي بينت نتائجها موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة نحو واقع أداء قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجيات، والعمليات).

وقد جاء في المرتبة الأولى المجال الذي ينص على (التنظيم الإداري) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي (٤.٩١) وقيمة الانحراف المعياري (٠.٩٧)، يليه في المرتبة الثانية المجال الذي ينص على (التخطيط والتطوير المستمر) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي (٤.٢١) وقيمة الانحراف المعياري (٠.٩٣). يليه بالمرتبة الثالثة مجال (القيادة) بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وتتفق مع هذه النتيجة مع بعض معايير التميز المؤسسي التي تناولتها دراسة (القرزعي، ٢٠١٦) حيث وجدت أن عمليات التنظيم الإداري من معايير التميز المؤسسي ذات الأهمية العالية جداً لتطوير أداء مكاتب التعليم والملاءمة بدرجة عالية جداً لمهامها وأنشطتها.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الذي ينص على (الإبداع والابتكار) بقيمة متوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.١٠) وهو ما يقابل الموافقة (بدرجة مرتفعة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت قيمة المتوسط ما بين (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:** ما درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور إدارة الأداء في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

للتعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور إدارة الأداء، تم اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المجالات الخمس كل على حدة، وبلغ المتوسط المرجح للمحور ككل قيمة (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٩٩)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة مرتفعة أي أن (متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث إدارة الأداء تعتبر مرتفعة). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو ثنين، ٢٠١٧)، حيث حصل معيار الشراكات والموارد، ومعيار الموارد البشرية، والبعد التقني على درجة توفر عالية، كما تتفق مع نتائج دراسة (العتيق، ٢٠١٧) والتي بينت أن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة للمجالات المتعلقة (بالجودة، مجتمع التعليم والتعلم، المدرسة الرقمية، الشراكة المجتمعية).

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمرى، ٢٠١٦) التي توصلت إلى درجة تطبيق متوسطة لكل من معيار الموارد البشرية، والشراكات والموارد، ورضا المستفيدين، وخدمة المجتمع. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة (العصيمي، ٢٠١٨) التي بينت نتائجها موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة نحو واقع أداء قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي (الموارد البشرية، الخدمات، والشراكات والموارد).

وقد جاء في المرتبة الأولى المجال الذي ينص على (إدارة عمليات التعليم والتعلم) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي (٤.١٩) وقيمة الانحراف المعياري (٠.٩٦)، يليه بالمرتبة الثانية المجال الذي ينص على (المستفيدون) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي (٣.٩١) وقيمة الانحراف المعياري (١.٠٨)، يليه في المرتبة الثالثة المجال الذي ينص على (إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة) بقيمة متوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (١.٠٦)، وجاء في المرتبة الرابعة المجال الذي ينص على

(الشراكة المجتمعية) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي (٣.٨٣) وقيمة الانحراف المعياري (١.١٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة (الموارد) بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (١.٠٥)، وهو ما يقابل الموافقة (بدرجة مرتفعة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت قيمة المتوسط ما بين (٣.٤٠) إلى أقل من (٤.٢٠). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القرزعي، ٢٠١٦) حيث وجدت أن معايير التميز المؤسسي ذات الأهمية العالية جداً لتطوير أداء مكاتب التعليم والملاءمة بدرجة عالية جداً لمهامها وأنشطتها هي كما يلي: (إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات والمعرفة، إدارة الموارد والممتلكات، ونتائج الأداء الرئيسية).

**نتائج السؤال الثالث للدراسة: والذي ينص على الآتي: هل توجد فروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات والتي تُعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز).**

للتعرف على الفروق ذات الدلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة التي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز). تم استخدام اختبارات لا معلمية وذلك بسبب قلة حجم العينة أولاً، وثانياً ثبوت دقة هذه الاختبارات وضرورة العمل بها من خلال معطيات نتائج الاختبارات التي توضح هل بيانات الأداة تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع غير الطبيعي.

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro- Wilk)؛ لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع غير الطبيعي، وكان غالبية قيم مستوى الدلالة الخاصة باختبار شابيرو ويلك (Shapiro- Wilk) لقيم استجابات مفردات عينة الدراسة بين مجموعات متغير المؤهل العلمي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبالتالي يمكن القول أن استجابات مفردات عينة الدراسة بين مجموعات متغير المؤهل العلمي لا تتبع التوزيع الطبيعي وبذلك يجب استخدام الاختبارات اللا معلمية. ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة على محاورها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (t-Test)، ونتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية لقيم مربع كاي ( $\chi^2$ ) الخاصة بهذه الأبعاد. إذ بلغت قيمة ( $\chi^2$ ) الخاصة بهم (٣.٩٤٦) و(٢.٨٤٥) و(٣.٩٢٧) و(٤.٣٢٤) و(٢.٩٠٤) و(٢.٨٣٧) و(٣.٠١٤) و(٢.٨٣٥) و(٢.١٩١) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز تم استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro- Wilk)، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع غير الطبيعي، وكان غالبية قيم مستوى الدلالة الخاصة باختبار شابيرو ويلك لقيم استجابات مفردات عينة الدراسة بين مجموعات متغير عدد سنوات

العمل في لجان الجودة والتميز دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبالتالي يمكن القول أن استجابات مفردات عينة الدراسة بين مجموعات متغير المؤهل العلمي لا تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

وللتعرّف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test)، ونتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه أبعادها تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز، إذ بلغت قيمة (Z) الخاصة بهم (٠.٣٢٨)، (٠.٢٠١)، (٠.٠١٠)، (٠.٢٠٩)، (٠.٨٣٠)، (٠.٥٥٣)، (٠.٨٥٢)، (٠.٧٧٧)، (١.٠٥٥) على التوالي بمستوى دلالة بلغ (٠.٧٤٣)، (٠.٨٤٠)، (٠.٩٩٢)، (٠.٨٣٤)، (٠.٤٠٦)، (٠.٥٨٠)، (٠.٣٩٤)، (٠.٤٣٧)، (٠.٢٩١) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

**ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز**

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز تم استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro- Wilk)، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع الغير طبيعي، ونتج غالبية قيم مستوى الدلالة الخاصة باختبار شابيرو ويلك لقيم استجابات مفردات عينة الدراسة بين مجموعات متغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبالتالي يمكن القول أن استجابات مفردات عينة الدراسة بين مجموعات متغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز لا تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة على محاورها تبعاً لمتغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز تم استخدام اختبار كروسكال- والس (Kruskal-Wallis Test)، ونتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة باختلاف متغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية لقيم مربع كاي ( $\chi^2$ ) الخاصة بهذه الأبعاد. إذ بلغت قيمة ( $\chi^2$ ) الخاصة بهم (٥.٣٥٩) و(٥.٤٥٥) و(٣.٧٨٥) و(٤.٠١١) و(٤.٠٢٣) و(٢.٠١١) و(٤.٠٦٠) و(١.٣٢٦) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه معايير (القيادة) باختلاف متغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حصلت عليها في مجال الجودة والتميز، وذلك لصالح ثلاث دورات فأكثر، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق وجود دلالة إحصائية لقيم مربع كاي ( $\chi^2$ ) الخاصة بهذا المجال إذ بلغت قيم ( $\chi^2$ ) الخاصة به (٧.٤٦١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

ويتضح من هذه النتيجة إدراك المشرفات في مكاتب التعليم ممن حصلن على ثلاث دورات فأكثر لأهمية الدور القيادي في توجيه وتحسين العمل الإداري في مكاتب التعليم، وأثر القيادة في تطوير العمل

التشاركي وتطوير فرق العمل ضمن مكاتب التعليم للحصول على التميز المؤسسي في ضوء جائزة التميز للتعليم.

### أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

#### نتائج الدراسة:

فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمحور القيادة والتخطيط والتطوير المستمر بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز:

أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفات التربويات عضوات فرق التميز في مكاتب التعليم بمدينة الرياض موافقات بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق محور القيادة والتخطيط والتطوير المستمر، وجاءت المجالات مُرتبة من حيث درجة الموافقة كما يلي: التنظيم الإداري، التخطيط والتطوير المستمر، القيادة، وفي الترتيب الأخير مجال الإبداع والابتكار.

١. كشفت النتائج أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال التنظيم الإداري جاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤.٢١ من ٥,٠٠)، وجاءت العبارة رقم: (١٠) «تعمل إدارة المكتب وفق هيكل تنظيمي منشور» في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمجال التنظيم الإداري، بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، في حين جاءت العبارة رقم: (١٤) «تعمل إدارة المكتب على تحسين وتبسيط إجراءات العمل» احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠٢).

٢. أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال التخطيط والتطوير المستمر جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤.١٦ من ٥,٠٠)، وجاءت العبارة رقم: (٥) «تنطلق الخطة التشغيلية للمكتب من الأهداف الاستراتيجية لإدارة التعليم» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٧)، في حين جاءت العبارة رقم: (٨) «تقارن إدارة المكتب أدائها بمعايير مرجعية وفق مؤشرات أداء دقيقة وواضحة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٦).

٣. اتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال القيادة جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٩١ من ٥,٠٠)، وجاءت العبارة رقم: (٣) «تنوع إدارة المكتب في وسائل التواصل الفعالة» في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمجال القيادة، بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، في حين جاءت العبارة رقم: (٢) «تقدم إدارة المكتب حوافز لمنسوباتها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٧).

٤. أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال الإبداع والابتكار جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٧٤ من ٥,٠٠)، وجاءت العبارة رقم: (١٥) «تحمي إدارة المكتب الحقوق الفكرية للمبدع» في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمجال الإبداع والابتكار، بمتوسط حسابي

(٣.٨٨)، في حين جاءت العبارة رقم: (١٨) «توظف إدارة المكتب الإبداع والابتكار لزيادة الإنتاجية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦١).

فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي للتميز لمحور إدارة الأداء بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم:

أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفات التربويات عضوات فرق التميز في مكاتب التعليم بمدينة الرياض موافقات بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق محور إدارة الأداء، وجاءت المجالات مُرتبة من حيث درجة الموافقة كما يلي: إدارة التعليم والتعلم، المستفيدون، إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة، والشراكة المجتمعية، وفي الترتيب الأخير مجال الموارد.

١. أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤.١٩ من ٥,٠٠)، حيث جاءت العبارة رقم: (٣٨) «تراقب إدارة المكتب تعلم الطلاب وتقييمهم» احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣١)، في حين جاءت العبارة رقم: (٣٦) «تبتكر إدارة المكتب أساليب لزيادة دافعية المتعلمين نحو التعليم» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٠).

٢. كشفت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال المستفيدين جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٩١ من ٥,٠٠)، وجاءت العبارة رقم: (٢٨) «تتعامل إدارة المكتب بشكل منهجي مع شكاوى المستفيدين واقتراحاتهم للاستفادة منها في تطوير الخدمات» في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمجال المستفيدين، بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، في حين جاءت العبارة رقم: (٢٩) «تطبق إدارة المكتب آليات علمية لقياس رضا المستفيدين» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (١.٢٦).

٣. كشفت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٨٨ من ٥,٠٠)، حيث جاءت العبارة رقم: (٤٣) «يتم توظيف التقنية في مختلف العمليات الإدارية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٤)، في حين جاءت العبارة رقم: (٤١) «يمتلك المكتب بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٦).

٤. اتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال الشراكة المجتمعية جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٨٣ من ٥,٠٠)، حيث جاءت العبارة رقم: (٣٤) «يشارك المكتب في المناسبات المجتمعية المختلفة» احتلت المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمجال الشراكة المجتمعية، بمتوسط

حسابي (٤.٠٨)، في حين جاءت العبارة رقم: (٣١) «تُجري إدارة المكتب دراسات لتحديد احتياجات المجتمع ومشكلاته، ومتطلباته» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٣).  
٥. كشفت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات في مجال الموارد جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٨٠) من (٥,٠٠)، وجاءت العبارة رقم: (٢٤) «تتخذ إدارة المكتب إجراءات لضمان الأمن والسلامة في بيئة التعليم والعمل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٠)، في حين جاءت العبارة رقم: (٢٦) «تمتلك إدارة المكتب مصادر دخل متنوعة بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين ذات العلاقة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٩).

وكشفت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الدراسة تُعزى للمؤهل العلمي، ولعدد سنوات العمل في لجان الجودة والتميز. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الدراسة تُعزى لعدد الدورات والورش التدريبية التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز، ما عدا مجال (القيادة) باختلاف متغير عدد الدورات والورش التدريبية التي حُصل عليها في مجال الجودة والتميز، وذلك لصالح ثلاث دورات فأكثر.

### التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة في شقها الميداني؛ استنتجت الباحثة بعض التوصيات التي تساهم في دعم تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم. في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. وتتمثل في الآتي:

أولاً: فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز في محور قيادة والتخطيط والتطوير المستمر:

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال القيادة، وحصل متطلب تنويع وسائل التواصل الفعالة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة بتعزيز قيادات مكاتب التعليم علاقتها مع منسوبيها وشركائها، وذلك بتوفير قنوات تواصل فعالة.

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال التخطيط والتطوير المستمر، وحصل متطلب انطلاق الخطة التشغيلية للمكتب من الأهداف الاستراتيجية لإدارة التعليم على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة بأن تضم الخطة التشغيلية لمكتب التعليم عدد من المبادرات النوعية والتي من شأنها أن توجه العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة التعليم، مع المتابعة لمنجزات الخطة وتقييمها ذاتياً وفق الآليات واضحة لقياس الأداء.

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة جداً على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال التنظيم الإداري، وحصل متطلب عمل إدارة المكتب وفق هيكل تنظيمي منشور على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة أن تكون الهياكل التنظيمية في المكاتب موافقة لتوجهات المكتب وسياسته، وأن يعمل الجميع وفق هذا الهيكل، على أن يكون مرناً

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال الابتكار، وحصل متطلب حماية الحقوق الفكرية للمبدع على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة بأن تستثمر إدارات مكاتب التعليم الطاقات الفكرية المبدعة، وإن تقدم نظاماً مكتوباً لاكتشاف المبدعين وحفظ حقوقهم الفكرية، وأن تؤمن قيادات مكاتب التعليم أن نماذج التميز هي أداة فعالة لتحفيز المبدعين.

ثانياً: فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز في محور إدارة الأداء:

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال الموارد، وحصل متطلب اتخاذ إدارة المكتب إجراءات لضمان الأمن والسلامة في بيئة التعليم والعمل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة أن تحرص إدارات مكاتب التعليم على ضمان الأمن والسلامة في بيئة التعليم والعمل.

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال المستفيدين، وحصل متطلب التعامل المنهجي مع شكاوى المستفيدين واقتراحاتهم للاستفادة منها في التطوير على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة أن تتعامل إدارات مكاتب التعليم مع شكاوى المستفيدين واقتراحاتهم بطريقة عملية، عن طريق توفير آليات للتعامل معها وتحليلها والاستفادة منها في تطوير الخدمات.

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال الشراكة المجتمعية، وحصل متطلب مشاركة المكتب في المناسبات المجتمعية المختلفة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة أن تنوع مكاتب التعليم في المشاركات المجتمعية لمختلف المناسبات.

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم، وحصل متطلب مراقبة المكتب تعلم الطلاب وتقييمهم على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة أن تحرص إدارات مكاتب التعليم على وجود نظام لمتابعة وتقويم الطلاب، وكذلك نظام لمتابعة مخرجات التعلم وتحسينها والاستفادة منها.

بناءً على نتائج الدراسة، فقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مجال إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة، فقد حصل متطلب وجود آليات واضحة لدى إدارة المكتب لنشر المعلومات التي يحتاجها المستفيدين على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أعلى من بقية المتطلبات، وعليه توصي الدراسة أن توفر إدارات مكاتب التعليم وسائل وآليات متنوعة لنشر المعلومات التي يحتاجها جميع المستفيدين.

توصي الدراسة بزيادة المخصصات المالية والتقنية لمكاتب التعليم لدعم توفير البنية التحتية اللازمة لتقنية المعلومات.

ومن خلال ما ورد في الأدبيات التربوية، وبمراجعة الدراسات السابقة، ومن خلال خبرة الباحثة، أستننتج التوصيات التالية:

تبنى قيادات مكاتب التعليم لمعايير جائزة التعليم للتميز في كل مجالات العمل، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز قيم وممارسات التميز المؤسسي في مكاتب التعليم كمكن رئيسي لتحقيق النجاح واستدامة التميز. وكذلك نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر بدلاً عن ثقافة الفوز بالجائزة، واعتبار ذلك مسؤولية فرق عمل التميز المؤسسي في المكاتب.

استقطاب كوادر بشرية مؤهلة لتطبيق إدارة التميز المؤسسي، وذلك عن طريق تطوير معايير اختيار المشرفات التربويات وطرق ترشيحهن. وتأهيل وتدريب قيادات مكاتب التعليم ومنسوبيها من خلال برامج قيمة يُقدمها خبراء في إدارة التميز المؤسسي.

إصدار أدلة تنظيمية وإجرائية لمكاتب التعليم تتفق مع معايير جائزة التعليم للتميز.

تعزيز نظام الحوافز في مكاتب التعليم وجعلها مرتبطة بالأداء المتميز.

إن تكون القواعد المنظمة للمشاركة بالجائزة مرنة ومحفزة للمكاتب للمشاركة مرة أخرى، لتجنب العزوف عن المشاركة بعد المرة الأولى. والحرص على التطوير المستمر لمعايير الجائزة وآليات التقييم.

أن تحرص مراكز التميز في إدارات التعليم على استقطاب مقيمين للجائزة لديهم الخبرة والكفاءة، وكذلك تدريبهم وتأهيلهم كمقيمين والحفاظ عليهم قدر الإمكان.

#### مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها وتوصياتها تقترح الباحثة إجراء دراسات بعنوان:

- دور إدارة التميز المؤسسي في تنمية الابداع والابتكار في المؤسسات التعليمية.

- الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأهيل قيادات مكاتب التعليم لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في ضوء جائزة التعليم للتميز.

- دراسة العلاقة بين حصول مكتب التعليم على جائزة التميز المؤسسي ومستوى الطلاب (في المدارس التابعة لمكتب التعليم) في الاختبارات الدولية.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠١٢)، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط٢، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو ثنين، عهود محمد، (٢٠١٧)، درجة توفر أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، قسم الإدارة والإشراف التربوي.

آل موسى، مرام محمد، (٢٠١٧)، واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لمعايير جائزة التعليم للتميز، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.



باشيوة، حسين، (٢٠١٦)، تبنى استراتيجية إدارة الجودة والتميز المؤسسي في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *المجلة العربية للجودة والتميز*، المجلد الثالث، العدد (٤) نوفمبر، نشر: مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ص ص ٧٣-١٢٢.

باشيوة، لحسن عبد الله، (٢٠١٥)، *أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

باشيوة، لحسن عبد الله، (٢٠١٥)، *روائع الممارسات في عالم التميز المؤسسي (الابتكار، الاختراع، الإبداع، الاكتشاف)*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، *المجلة العربية للجودة والتميز*، المجلد الثاني، ع (٤)، نوفمبر، ص ص ١٨٩-٢٠٠.

باشيوة، لحسن؛ والبرواري، نزار؛ وعيشوني، محمد، (٢٠١٣)، *التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ابن دخيل، ثامر سعد عبد الله، (٢٠١٨)، *واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي على المنظمات الأمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية.

جائزة التعليم للتميز، (٢٠١٨)، *التميز المؤسسي، الإصدار الثالث*، الرياض، وزارة التعليم: الأمانة العامة لجائزة التعليم للتميز.

الجعبري، تغريد عيد، (٢٠٠٩)، *دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، قسم إدارة الأعمال.

الحارثي، غالب صالح، (٢٠١٩)، *جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية*، جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، ط ١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحقباتي، فهد بن فائز، (١٤٣٨ - ٢٠١٧)، *تطوير الممارسات الإدارية لدى قيادات مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

*الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني*، (٢٠١٨-٢٠٢٠)، برنامج التحول الوطني، الرياض.

الراقي، مرام بنت عبد العزيز، (٢٠١٧)، *رؤية مقترحة لتطوير مهام المشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي*، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الزائدي، طارق، (٢٠١٤)، *مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الصعدي، هند أحمد محمد سعيد، (٢٠١٨)، *نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري*، *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، جامعة الأزهر، كلية التربية، ج (١)، ع (١٧٨)، ص ص ٢٢٨-٣١٥.

- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن، (٢٠١٥)، *البحث العلمي، مفهومه وأدواته وإساليبه*، ط١٧، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، أمل بنت فريخ، (٢٠١٨)، *متطلبات تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض لمعايير جائزة التعليم للتميز*، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.
- العتيبي، منير مجلاد سمران، (٢٠١٦)، *دور جائزة التعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، قسم الإدارة والإشراف التربوي، الرياض.
- العتيق، فهد بن سعود، (٢٠١٧)، *مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الثانوية، دراسة ميدانية في مدينة حائل*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حائل، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- العساف، صالح محمد، (٢٠١٢)، *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، ط٢، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العصيمي، نورة بنت عبد الله، (٢٠١٨)، *تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح*، جامعة عين شمس، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد (٨)، ع (١٩)، ص ص ٣٢٥-٣٨٢.
- العمرى، حنان بنت عبد الله بن زايد، (2016)، *درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- القرزعي، مها بنت أحمد صالح، (2016)، *تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الرياض.
- القرزعي، مها بنت أحمد صالح، (٢٠١٨)، *فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، ونماذج دولية وعربية ومحلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.*
- كريّت، نادين كمال، (2019)، *التخطيط الاستراتيجي لأجل التميز المؤسسي*، العين: دار الكتاب الجامعي.
- المعاني، أحمد إسماعيل؛ وعريقات، أحمد يوسف؛ والصالح، أسماء رشاد؛ وجرادات، ناصر، (٢٠١٦)، *قضايا إدارية معاصرة*، ط٢، عمان: دار وائل للنشر.
- المليجي، رضا إبراهيم، (٢٠١٢)، *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*، القاهرة: عالم الكتب.
- المؤتمر الدولي السادس للتميز التربوي، (٢٠١٢)، بعنوان: *أتميز المدرسي وجودة التعليم*، خبرات رائدة ومعايير قائمة، بتاريخ ١٤ - ١٦ فبراير/٢٠١٢م، دبي: جامعة زايد، مركز المؤتمرات.

نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، (٢٠١٦)، نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة: جائزة الملك عبد العزيز.

النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، (٢٠١٥)، نموذج التميز لجائزة الملك عبد الله للجودة، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم، (١٤٣١ - ٢٠١٠)، تعميم رقم ٣١١٣٩٢٢٦ بتاريخ ١٦/٢/١٤٣١هـ، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم، (١٤٣٢ - ٢٠١٠)، الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق.

وزارة التعليم، (١٤٣٧ - ٢٠١٦)، الدليل التنظيمي للإشراف التربوي، الإصدار الأول، المملكة العربية السعودية: شركة تطوير للخدمات التعليمية.

وزارة التعليم، (١٤٣٧ - ٢٠١٦)، تعميم رقم ٣٧٤٧٥٤٠ بتاريخ ١٦/١/١٤٣٧هـ، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم، (١٤٤٠ - ٢٠١٨)، الورشة الثانية للتميز المؤسسي فئة مكاتب التعليم، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم، (٢٠١٨)، دليل التميز المؤسسي.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Díez, F. Iraurgi, I. Villa, A. (2018). Quality management in schools: Analysis of mediating factors, *South African Journal of Education*, Volume 38, Number 2, May 2018.

Nunnally, Jum and Bernstein, Ira. (2010). *Psychometric Theory* (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.

Osmo. Kauppila, Mursula, Anu. Harkonen, Janne. & Kujala, Jaakko. (2015). *Evaluating university-industry collaboration: the European Foundation of Quality Management*.

#### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

موقع جائزة التعليم للتميز، (2019)، [http://egate.tamayaz.org.sa/about\\_ar.aspx](http://egate.tamayaz.org.sa/about_ar.aspx)

## الملاحق

ملحق رقم (١) أداة الدراسة في صيغتها الأولية

نموذج تحكيم

دراسة بعنوان:

متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التميز (من وجهة نظر المشرفات التربويات)

حفظك الله

سعادة الدكتور/ة

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته،،، وبعد:-

أفيد سعادتك بأن هذه الاستبانة جزء مهم من دراستي والمعنونة بـ (متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التميز (من وجهة نظر المشرفات التربويات))، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، وتهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات.
  - ٢- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- لذا أمل من سعادتك التكرم بتحكيم هذه الاستبانة ببيان مدى وضوح أهمية وانتماء العبارة للمحور، وتدوين التعديل المقترح لكل عبارة إن وجد، وإضافة عبارات للمحور، وأي توجيه ترونه للباحثة.

ويسعدني أن أقدم لسعادتك بوافر الشكر والتقدير لما تبذلونه من جهد ووقت في تحكيم هذه الاستبانة.

شاكراً ومقدرة حسن تعاونكم،،،

كما أرجو التكرم بكتابة المعلومات التالية:

الاسم : .....

التخصص : .....

الدرجة العلمية: .....

مكان العمل: .....

الباحثة

## ملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرمة المشرفة التربوية..... حفظها الله

والسلام عليكم رحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة استكمالاً لمتطلبات مشروع تخرج بعنوان: **(متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز)**. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات عضوات لجان التميز في مكاتب التعليم. ويُقصد بإدارة التميز المؤسسي في هذه الدراسة: الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، من خلال عمليات التنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميزة يُرضي كل أطراف المصلحة في المنظمة. أما مجالات جائزة التعليم للتميز المؤسسي فهي تسعة مجالات، وهي: (القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الإبداع والابتكار، الموارد، المستفيدون، الشراكة المجتمعية، تقنية المعلومات وإدارة المعرفة، ونتائج الأداء). وقد تكوّنت الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** البيانات الأولية، وتشمل: (المؤهل العملي، عدد السنوات التي مارس فيها أفراد عينة الدراسة العمل في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات والورش التدريبية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة في مجال الجودة والتميز).

**الجزء الثاني:** محاور الاستبانة، وتشمل متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم للبنات في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز.

ولما لوجهة نظرهم من أهمية بالغة في هذا الموضوع، ولأهمية دورهم في العملية التعليمية، أرجو التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة، والتكرم بوضع إشارة (√) أمام العبارات التي تمثل رأيكم، والإجابة عن جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية، علماً بأن ما ستدلون به من معلومات سيُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم خالص شكري وتقديري على حسن تعاونكم.

والله يحفظكم ويرعاكم

## ملحق رقم (٣) قائمة بأسماء المحكمين

المسمى الوظيفي	الاسم	م
أستاذ مشارك في إدارة التعليم العالي بجامعة الملك سعود/ كلية التربية- قسم الإدارة التربوية.	د. خولة عبد الله المفيز	١
أستاذ مساعد في جامعة الملك سعود/ كلية التربية- قسم الإدارة التربوية	د. حصة سعد العريفي	٢
أستاذ مساعد في جامعة الملك سعود/ كلية التربية- قسم الإدارة التربوية	د. محمد ناصر البقية	٣
مشرفة عموم في وزارة التعليم.	د. تغريد عبد الله الدخيل	٤
أستاذ مساعد بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية/ كلية العلوم الإدارية- قسم الإدارة العامة.	د. طارق موسى العتيبي	٥
مشرفة تربوية.	د. تغريد محمد عسيري	٦
دكتوراه إدارة أعمال، خبير تطوير مؤسسي، دائرة القضاء- أبو ظبي.	د. راسل قاسم	٧
مشرفة تربوية.	د. منال السالم	٨

---

## Requirements of Institutional Excellence Management Application at Education Offices in light of Education Excellence Award Criteria

**Taghreed Mohammed Albrahim**

Department of educational administration, faculty of education, king Saud University

### **Abstract**

This study aimed to identify the available degree of Institutional Excellence Management Requirements at Education Offices in Riyadh in light of Education Excellence Award Standards from female educational supervisors' point of view. Identifying the differences among the study sample responses attributed to the following variables: academic qualification, years of experience in Excellency & Quality committees, number of courses in Excellency & Quality field. Descriptive approach was used in this study in addition to the questionnaire as a research tool, which was distributed to (51) female supervisors. The main results were that there is high level of agreement about the requirements of Institutional Excellence Management application in Educational Offices in light of Education Excellence Award standards from the female educational supervisors' point of view in terms of leadership, planning and continuous improvement with an average of (4.00\5). The standards averages were ordered as follows; administrative organization standards with an average of (4.21), and continuous improvement standards with an average of (4.16), and leadership standards with an average of (3.91), finally comes creativity and innovation standards with an average of (3.74 ). In addition, there was a high level of agreement about the requirements of Institutional Excellence Management application in Educational Offices in light of Education Excellence Award standards from the female educational supervisors' point of view in terms of performance management with an average (3.92). The standards averages were as follows; teaching and learning operations management (4.19), and beneficiaries (3.91), and the information technology and knowledge management (3.88) and community partnership (3.83), and finally the resources with an average (3.80) Also, there were no statistically significant differences among the sample average responses to the research axes according to the variables (academic qualification, number of years of experience in the quality and excellence committees). Finally, there were statistically significant differences among the sample average responses to the leadership standards according to variable number of courses attended in the area of quality and excellence in favor of three courses and more.

**Key words:** Standards, Excellence, Education Offices, Award, Education.