

درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة

د. عبد الله مرزوق محمد المخلفي إدارة التعليم بمحافظة جدة - المملكة العربية السعودية

Email: Abdullah140526@gmail.com

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكان مجتمع الدراسة (٥٨٩) وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) قائد ، واستخدم الباحث استبانة للدراسة مكونة من محورين المحور الأول (إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي). المحور الثاني (إسهام القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٧٦) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور أداة الدراسة في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية. كما أظهرت وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية لما لها من أثر على تحسن مستوى أداء قائدي المدارس الوظيفية والمهنية مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية .

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي – التعليم العام - قائدي المدارس

Abstract

This study aimed to identify the practice degree of general education school leaders to achieve methods of excellence institutional in Jeddah governorate. The researcher used the descriptive approach, the study population was (٥٨٩) and the study sample consisted of (١٠٠) leaders. The researcher used a questionnaire for the study consisting of two pivots, the first one (The contribution of workers to achieve institutional excellence). The second one (The role of the leader and the school environment in achieving institutional excellence).

The results of the study showed that the practice degree of general education schools leaders of methods to achieve institutional excellence in Jeddah was large degree, with an arithmetic mean of (٣,٧٩) and a standard deviation (٠,٧٦), and the presence of statistically significant differences in all study tool pivots in the practice degree of general education school leaders in Jeddah, according to the educational stages variable.

It also showed apparent differences in the arithmetic means in all the study tool pivots according to the years of experience variable. In the light of the results, the study recommends continuing to apply the practice degree of general education school leaders



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

to achieve methods of institutional excellence in the Kingdom of Saudi Arabia because its impact to improve the performance of functional and occupational of school leaders which lead to improve the educational process.

Key words: Institutional Excellence - General Education - School Leaders

المقدمة:

يُعد الجانب الإداري ذا أهمية بالغة في أي مؤسسة, ونجاح أي مؤسسة مرهونٌ بتأهيل وتمكّن إدارتها؛ إذ إن المؤسسة مهما امتلكت من كوادِر بشرية, وموارد مالية؛ لن تُحقق النجاح المأمول إذا لم توجد هناك إدارة توجّه تلك الجهود وتنظمها.

والعالم اليوم يشهد تحولات مهمة, وتطورات سريعة تمثلت في التقدم العلمي والتقني الهائل, والتي كان لها دور كبير في إحداث الكثير من التغيرات في شتى ميادين الحياة, وقد انعكست هذه التحولات على كافة مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات التعليمية, ونتج عنها إحداث مجموعة من التجديدات التربوية والإصلاحات التعليمية في كافة جوانب المؤسسات التعليمية(القلاب, ٢٠١٥م, ص٣). ويُعد التعليم المتمسّ بالجودة من أهم العناصر التي يمكن أن تساهم في إعداد القوى البشرية, وتزويدها بالكفايات والمهارات اللازمة؛ لتحلّ موقفًا إيجابيًا وفعالًا في مسيرة التنمية الشاملة(أوزي, ٢٠٠٥م, ص٤٨).

وتُعد إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة, وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتيًا من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها, وإمكانياتها البشرية والمادية والتقنية, ومن خلال نظرتها على المؤسسات على أنها وحدة متكاملة(العنزي, ٢٠١٣م, ص٢٧٦).

والمؤسسات التعليمية التي تتبنى مدخل إدارة التميز تدع في تحديد أهدافها, وتتميز في رسم فلسفتها الخاصة, وصياغة تلك الأهداف بشكل مميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة, ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف, فالمؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين أصبحت لا تقاس بكثرة طلابها, وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز, وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية, وسعيها الحثيث نحو تحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة(قطب, ٢٠٠٨م, ص٣٦), لذلك فإن المؤسسات التعليمية مطالبة والمدارس مطالبة بالتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة كإدارة التميز فهي الخيار الأمثل لإيجاد رؤية شاملة تسير في ضوئها العملية التعليمية؛ لتعظيم الأداء وتعزيز المنافع لكافة الأطراف المشاركة في العملية التعليمية(السواط, ٢٠١٦م, ص٤٦٠).

ولكي تُؤتي المؤسسات التعليمية ثمارها, وتواكب المستجدات المتسارعة وتساهم في معالجة التحديات التي تواجه المجتمع؛ حريٌّ بها أن تستفيد من الأساليب الإدارية التي تحقق من خلالها تميزًا إداريًا يحقق أهدافها آخذة في الاعتبار تقليل الهدر من الجهد والوقت والمال. الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التعليمية العناية الفائقة بالجانب الإداري والتنظيمي, وممارسة الأساليب الحديثة في تحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

إن التعليم في ضوء الاتجاهات المعاصرة يسعى إلى تحقيق الجودة والأداء المؤسسي المتميز في ظل التنافسية العالمية في مجال تطوير التعليم, وقد سعت العديد من الدول إلى تطوير إدارتها وجعلها متميزة في الأداء والممارسة على أرض



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

الواقع وفق معايير التميز المؤسسي العالمية (العازمي, ٢٠١٩م, ص١٣١). كما يُعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدائية, حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي, مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم, بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع, ٢٠١٠م ص٢).

وكما أشارت العديد من الدراسات إلى أن الكثير من المؤسسات التعليمية تعاني من العديد من المعوقات التنظيمية التي تقلل من نجاح تطبيق إدارة التميز, حيث تفتقر للهياكل المرنة التي تتلاءم مع متطلبات تحسين الأداء, والقبالة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية, ونتيجة لمنح القصور في منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية, والضبابية في الآليات والأساليب, وتعقيد الإجراءات, والمركزية في اتخاذ القرارات؛ مما يحد من نجاح إدارة التميز التي تعتمد على اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة (سهمود, ٢٠١٣م, ٤٣).

ولأهمية التميز في المؤسسات بصفة عامة, وفي المؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ حاولت هذه الدراسة أن تتفقد على درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب التميز المؤسسي؛ والذي أن يمكن – في ضوء نتائجها- التعرف عن واقع تطبيق أساليب التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام, وكذلك معرفة أبرز المعوقات التي تحد من ذلك.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس وهو:

ما درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظه جده؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05) حول درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظه جده تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05) حول درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظه جده تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظه جده.
- بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05) حول درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظه جده تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية؟
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05) حول درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظه جده تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟
- محاولة الخروج بتوصيات تسهم في تعزيز الممارسات القيادية في مدارس التعليم العام بما يحقق التميز المؤسسي.



حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: بحثت هذه الدراسة واقع تطبيق قائدي المدارس لأساليب التميز المؤسسي.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على قائدي مدارس التعليم العام في المراحل الثلاث: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.

الحدود الزمانية: طُبِّقت هذه الدراسة في شهر فبراير من عام ٢٠٢١م

مصطلحات الدراسة:

الأساليب: الأسلوب: الطريق (الفيروزآبادي، ١٤٢٩هـ، ص٧٨٨). ويقال: أخذنا في أساليب من القول: فنون متنوعة (المعجم الوسيط، ١٤٣٢هـ، ص٤٥٨).

التميز المؤسسي: يُعرّف التميز المؤسسي بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (المليجي، ٢٠١٢م، ص٩).

التعريف الإجرائي: يُقصد بأساليب التميز المؤسسي في الدراسة: مجموعة العوامل والطرق التي تصل المؤسسة التعليمية من خلالها إلى مستوى عالٍ من الإبداع التنظيمي والإداري بما يحقق جودة المخرجات والأهداف المرجوة وفق أسس إدارية علمية وعالمية.

الإطار النظري:

في الوقت المعاصر وفي ظل التحديات المتسارعة وفي ضوء التنافس العلمي؛ تسعى المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها، الأمر الذي يُحتم على تلك المؤسسات الاهتمام البالغ في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وتحديث أنظمتها الإدارية بما يواكب المتغيرات، ويحقق الأهداف وجودة المخرجات، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود منظومة إدارية مؤهلة وفق أسس علمية ومعايير عالمية يتم في ضوئها ممارسات تحقق التميز والجودة.

وفي ظل هذا الكم من المتغيرات والتطورات، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بإعداد وتخريج نوعيات جديدة من المتعلمين التي تمتلك المعرفة وأدواتها، وكذلك القدرة على التعلم مدى الحياة، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وإعداد هذه النوعية من المتعلمين يتطلب إعادة النظر في النظام التعليمي بكافة جوانبه؛ لكي يكون قادرًا على الاستجابة للتغيير وفق التطورات والمتطلبات الاجتماعية والعالمية (غنيم، ٢٠٠٥م، ص٢٤). وأضاف المليجي (٢٠١٢م): إن تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية أضحى بمثابة توجه مهم للمؤسسات – على اختلاف مستوياتها – حيث يعمق التفكير الاستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة والنوعية وضبطها، والوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء؛ ليضفي مزيدًا من الرصانة والوضوح، على الدعوات التي كانت دائمًا تنادي بالاهتمام بالجودة الشاملة في مجالات العمل المختلفة؛ لذا يجب على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي (ص٩).



مبادئ التميز المؤسسي:

ذكر (بطاح, ٢٠٠٦م, ص ١٢١-١٢٢): إلى أن هناك دراسات أشارت إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز المؤسسي, وتسهم في تحقيقه منها:

- الاستمرارية: وتعني الاستمرار في الاتجاه نحو التميز.
- الشمولية: بحيث يكون التميز يشمل جميع أجزاء المؤسسة, ولا يقتصر على جزء دون غيره.
- التركيز على التوقعات المستقبلية: وهذا يشير إلى الاهتمام بدراسة التوقعات المستقبلية للمؤسسة, ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع الاهتمام بإشباع حاجات المستفيد.
- توافر مقومات التميز: وهذا الأمر يتطلب عدة مقومات منها: توفر المناخ المناسب, ووجود قيادة قوية ومستمرة, وتوفر عناصر بشرية مؤهلة.
- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: ويُعد هذا من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي, وهو تشجيع التفكير الابتكاري, والمبادرة.
- الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: وهذا الأمر يتمثل في السعي المستمر نحو الأحسن والأفضل, والتركيز على الحاضر والمستقبل.

مفهوم التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام:

يعرّف التميز المؤسسي بأنه: "تلك الممارسة الجيدة الموجهة بالهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق, وتطوير ومشاركة الأفراد, والتعلم المستمر, والابتكار والتحسين, وتطوير الخدمة المقدمة, والمسؤولية تجاه المجتمع(الشرائي, ٢٠٠٩م, ص ٢٣). كما أن التغيير في أساليب عمل المنظمات أدى إلى بروز مفاهيم إدارية معاصرة, والتي من أهمها مفهوم التمكين الإداري؛ والذي يهدف إلى إيجاد قوى عمل بشرية ذات أداء عالٍ, وقادرة على تحقيق الأهداف, بالإضافة إلى قدرتها على إحداث التغيير والتميز على مستوى المنظمة(الدغمي, ٢٠١٩م, ص ١٢).

أسس التميز المؤسسي:

يمكن القول: إن هناك مجموعة من الأسس اللازم توفرها للمؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي منها ما يلي(شوقي, ٢٠١٠م, ص ٦-٧):

١. العمليات: إن الأساس لأي إدارة متميزة هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة, فالعملية هي الطريقة التي يتم بها أعمال المنظمة, ويجب أن تكون واضحة للعاملين.
٢. الموارد البشرية: وهي مصدر الثروة في المنظمة, لذلك يجب الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص, والعمل على تنميتها من خلال (التقدير, التنمية البشرية, التوجيه والالتزام, إدارة الأداء).
٣. التعلم: المنظمة التي تتعلم تكتسب أنواع جديدة من السلوك؛ نتيجة مرورها بمواقف معينة, تفرض عليها تعديل أنماط السلوك القديمة التي لا تتلاءم مع الواقع.
٤. المواءمة والانسجام: وتعني توافق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية, وتأمين الموارد وتوجيهها نحو ما يحقق الأهداف.

أساليب تحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام:

يرتبط مفهوم التميز المؤسسي بعدة جوانب كما يأتي(غوشة, ٢٠٠٨م, ص ٦):-



١- أن التميز المؤسسي يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية.

٢- يُنظر إلى التميز المؤسسي كنوع من أداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة.

٣- أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار, وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم.

٤- أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي.

٥- أن التميز شيء ما يناسب منتجًا, أو خدمة مطلوب تقديمها, أو تحقيقها, وخاصة عندما يتحدد هذا الغرض أو المنتج.

لذلك يمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنظومة متكاملة من المدخلات, والعمليات, والمخرجات, والتغذي الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر, وتهتم بجميع العناصر, فالتميز المؤسسي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب؛ بل هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ التي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز (عامر, ٢٠٠٧م, ص ٣٧٧).

ويمكن القول: إن من أبرز الأساليب أو العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في مدر التعليم العام: تفويض الصلاحيات للعاملين, وتحفيزهم, وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب المستمر, وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات؛ من خلال إتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم, بالإضافة إلى الاهتمام بالتواصل الفعال والإيجابي بين العاملين وإدارة المدرسة, بالإضافة إلى توفير البيئة المدرسية المناسبة للممارسة لأساليب تحقيق التميز المؤسسي.

إن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل يتصف بالجودة والتميز؛ يتطلب تغييرًا جذريًا في المناخ التنظيمي القادم ومحدداته, كما يتطلب هذا المفهوم تدريبيًا مكثفًا من أجل بناء ثقافة الجودة بمفهومها الحديث, كما يتطلب أيضًا التفاعل والتكامل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع (أحمد, ٢٠٠٢م, ص ٤٨).

ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع الإداري, وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة, وخلق جو يسوده التنافس الصحي من جهة, وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى, كما أن الإبداع هو سر النجاح وبقاء المؤسسات حاليًا؛ فالإبداع دعم قوي لإدارات المؤسسات التعليمية, ويعطيها الثقة للسمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية. كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار, بحيث تعتمد على السرعة والمرورة والإبداع في العمل, والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي المؤسسات التي تستطيع تحقيق النجاح وإحراز التفوق والتقدم, حيث يتطلب ذلك من المستويات والوحدات المختلفة فيها جهودًا مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي, والتطور في الأداء والتميز في الإنجاز (عباينة, والشقران, ٢٠١٣م, ص ٤٦٣-٤٦٤).

كما يمكن القول: إن إدارة التميز مفاتيح تتمثل في تلك التوجهات والأنماط الإدارية والسلوكية التي تقوم على بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تسعى لكشف فرص التميز والتفوق, وتستهدف توفير أفضل الوسائل والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة, والمتوافق مع متطلبات العملاء ورغباتهم, كما تستهدف إدارة التميز أعلى ما تملك المنظمة وما يتاح لها من موارد؛ لتوظيفها فيما يخدم العملاء ويحقق الرضا عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة, ويجعلهم أكثر ارتباطًا بالمنظمة ويوثق علاقتهم بها (السلمي, ٢٠١٤م, ص ٢٥٥-٢٥٦).

ومما سبق يمكن القول: إن أبرز العوامل والأساليب يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام ما يلي:

- منح العاملين المؤهلين صلاحيات تسهم في تسهيل سير العمل.

- تحفّز العاملين مما يسهم في بذلهم المزيد من الجهود



- منح العاملين من المعلمين والإداريين الحرية في اختيار الأساليب والتي تحقق أهداف العملية التعليمية.
- الحرص على صقل مواهب العاملين وتطوير قدراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية لهم.
- العمل على تقوية العلاقات بين جميع العاملين في المدرسة، وكذلك علاقتهم مع إدارة المدرسة؛ ليعملوا كفريق واحد.
- إعطاء العاملين في المدرسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبداء آرائهم، والاستماع لمقترحاتهم في حل المشكلات، وفي التطوير.
- إقامة الدورات التدريبية لقادة المدارس؛ لتمكنوا من إدراك معايير وأساليب التميز المؤسسي.
- منح قادة المدارس صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي.
- العناية بتهيئة البيئة المدرسية؛ لتكون مهيأة ومناسبة لتطبيق أساليب التميز المؤسسي.
- النظر في حجم مهام قائد المدرسة والتي يمكن أن تُعيق تحقيق التميز المؤسسي.
- ربط التقييم الوظيفي لقادة المدارس في ضوء تحقيقهم للتميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات التميز المؤسسي وأهميته في المؤسسات التعليمية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

١. دراسة العازمي (٢٠١٩م) بعنوان " تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي". حيث هدفت هذه الدراسة إلى:
 - التعرف على مفهوم تطوير أداء مديري المدارس الثانوية وأهميته وأهدافه ومجالاته.
 - التعرف على الأطر النظرية لمعايير التميز للأداء المؤسسي.
 - التعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي.
 - الخروج بتصوير مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي.

كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير الممارسات القيادية التي يقوم بها قادة المدارس بمساعدة العاملين في المجتمع المدرسي؛ إذ إن نجاح الإدارة مرتبط بمدى تطبيق قائد المدرسة للأسلوب العلمي في إدارة المدرسة، وقدرته على تحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع كافة العاملين بالمدرسة، ومراعاة احتياجاتهم في إطار العلاقات الإنسانية. كما أوصت الدراسة بضرورة وضع الخطط لتطوير الممارسات القيادية؛ بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية.
٢. دراسة السواط (٢٠١٦م). "معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك". حيث هدفت الدراسة إلى الآتي:
 - توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة التميز.
 - بيان المعوقات التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية لإدارة التميز بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك.
 - وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت في ضوء النتائج إلى جملة من التوصيات منها:
 - الحد من التنقلات الإدارية لمنسوبي المدرسة؛ وذلك لتحقيق الاستقرار الذي يسهم في زيادة الجهد والتميز.
 - العمل على إعادة هيكلة المدارس وفق هياكل مرنة وتشاركية تتماشى مع نماذج الجودة والتميز.
 - توفير البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين في المدارس لتطبيق إدغرة التميز ونماذجها المختلفة
 - استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، والاستفادة منها.



٣. دراسة العمري (٢٠١٥م). بعنوان: "معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم البنات بالمخوة من وجهة نظرهن". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخوة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع الإداري كبيرة في الجوانب التنظيمية، والشخصية، والبيئية.

٤. دراسة الشهري (٢٠١٤م). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المجالات التنظيمية والبشرية والمادية بالمدارس من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن شيوخ المعوقات التنظيمية والمادية والبشرية كانت عالية جدًا.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بحثها في التميز المؤسسي، وواقع ممارسته في المؤسسات التربوية بشكل عام، وفي مدارس التعليم العام بشكل خاص، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها غنيت بمحاولتها الوقوف على درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب التميز المؤسسي وهذا ما يميزها. كما استفادت من الدراسات السابقة في الوقوف على أبرز معوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام حيث أشارت بعض الدراسات السابقة إلى وجود معوقات مالية وبشرية وتنظيمية، كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء محاور و فقرات أداة البحث.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته الارتباطية وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة وأسئلتها.
مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من ٥٨٩ قائد قائدي مدارس التعليم العام بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية وقوامها ١٠٠ قائد من مجتمع الدراسة الذي تكون من ٥٨٩ قائد بعد استثناء العينة الاستطلاعية وقوامها ٢٠ قائد

متغيرات الدراسة :

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً : المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

المرحلة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات: (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)

سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

أداة الدراسة:

قام الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بعمل استبانة خاصة بقياس درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة.



خطوات بناء أداة الدراسة

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ثم قام بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة التربوية لتحكيمها.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة وفق الآتي:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة و المناهج وطرق التدريس، في الجامعات السعودية، وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.

ب - صدق البناء الداخلي:

سيتم التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة (معامل ارتباط بيرسون). عن طريق توزيع الأداة على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) معلم من أفراد مجتمع الدراسة، وخارج عينة البحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في الجدول (٢) الآتي:

جدول (١) معاملات ارتباط فقرات الاداة مع محاور ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة الذي تنتمي اليه الفقرة

دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي		إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٧١	١	*٠,٩٢	١
*٠,٨٦	٢	*٠,٩٣	٢
*٠,٩٥	٣	*٠,٩٢	٣
*٠,٩٤	٤	*٠,٨٦	٤
*٠,٨٥	٥	*٠,٦٩	٥
		*٠,٩١	٦

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٤٢

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (٠,٦٩ - ٠,٩٥) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة، بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كما في الجدول (٤) الآتي:



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

جدول (٢) معاملات ثبات محاور ممارسة قاندي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة
قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٤٢

تشير النتائج في الجدول (٢) ان معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ انحصرت بين (٠,٩٠ - ٠,٩٢) وبطريقة التجزئة النصفية انحصرت ما بين (٠,٨٩ - ٠,٩١) ، وهي قيمة دالة احصائيا، ومقبولة لإجراءات الدراسة.

نتائج الدراسة: مناقشتها وتفسيرها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

وينص على ما درجة ممارسة قاندي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة ؟. وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة تبعا لاستجابات أفراد العينة ، كما يوضح جدول رقم (٣):

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة .

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي	٣,٨٣	٠,٧٩	١	كبيرة
٢	دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي	٣,٧٥	٠,٨٢	٢	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٧٩	٠,٧٦		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٣) ان المتوسط الكلي للمحاور بلغ (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٧٦) ، ودرجة ممارسة كبيرة، وان جميع المحاور جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٥ - ٣,٨٣) ، كما تشير النتائج في الجدول إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة جاءت ما يقارب من الواحد الصحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة .

وقد تعزى هذه النتيجة الى ما تبذله وزارة التعليم من جهد في طرح برامج تعليمية تجديدية وحث قادة المدارس على تطبيقها في الميدان التربوي، وقد يعزى أيضا على أثر البرامج التدريبية أثناء الخدمة في إكساب قاندي المدارس مهارات ومبادئ أساليب تحقيق التميز المؤسسي ، واستراتيجيات تطبيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السواط (٢٠١٦م) ، دراسة العازمي (٢٠١٩م) ، والتي جاءت درجة ممارستها بدرجة كبيرة

وجاء في المرتبة الاولى محور إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف

الرقم	المحور	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
١	إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي	*٠,٩١	*٠,٩٢
٢	دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي	*٠,٨٩	*٠,٩٠

معياري (٠,٧٩) ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى أن استراتيجيات أساليب تحقيق التميز المؤسسي تعد واحدة من أحدث أشكال التطوير الحادث في المجال التربوي



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

أولاً : المحور الأول

إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	أمنح العاملين المؤهلين صلاحيات تسهم في تسهيل سير العمل	٤,٠٧	١,١٥	٢	كبيرة
٢	أحفز العاملين مما يسهم في بذلهم المزيد من الجهود	٣,٨٠	١,١٢	٣	كبيرة
٣	أمنح العاملين الحرية في اختيار الأساليب والتي تحقق أهداف العملية التعليمية	٣,٣١	١,١٩	٦	كبيرة
٤	أحرص على صقل مواهب العاملين وتطوير قدراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية لهم	٤,٤٣	٠,٩١	١	كبيرة جدا
٥	أعمل على تقوية العلاقات بين جميع العاملين في المدرسة	٣,٦٢	٠,٩٩	٥	كبيرة
٦	أمنح العاملين في المدرسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبداء آرائهم	٣,٧٥	١,٠٨	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٨٣	٠,٧٩		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٤) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٣٨) ، وانحراف معياري (٠,٧٩)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (١) فقرة جاء تقديرها بدرجة كبيرة جدا ومتوسطها (٤,٤٣) ، (٥) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٣,٣١ - ٤,٠٧)

وقد جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى ، ونصت على " أحرص على صقل مواهب العاملين وتطوير قدراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية لهم " بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٩١)، ودرجة ممارسة كبيرة جدا

وهذا يعزى الى أهمية إشراك قائد المدارس في صقل مواهب العاملين وتطوير قدراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية لهم و يعمل على قائد المدارس نحو العمل المدرسي

ثانياً : المحور الثاني

دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٥) الآتي:



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	لدي معرفة كاملة بمعايير وأساليب التميز المؤسسي	٣,٧٧	١,٠٦	٣	كبيرة
٢	يملك قائد المدرسة صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي	٣,٨٨	١,٢٠	١	كبيرة
٣	يُمنح قائد المدرسة دورات تدريبية في أساليب التميز المؤسسي	٣,٧٢	١,٠٦	٤	كبيرة
٤	تُعد البيئة المدرسية مناسبة لتطبيق أساليب التميز المؤسسي	٣,٦١	١,٠٤	٥	كبيرة
٥	تعتبر مهام قائد المدرسة كثيرة وتُعيق تحقيق التميز المؤسسي	٣,٧٨	٠,٩٢	٢	كبيرة
		٣,٧٥	٠,٨٢		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٥) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٧٥) ، وانحراف معياري (٠,٨٢)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٥) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٦١ – ٣,٨٨)

وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأولى، ونصت على " يملك قائد المدرسة صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي " بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,٢٠)، ودرجة ممارسة كبيرة ، وهذا يعزى إلى أهمية وجود قائد المدرسة في المدرسة حيث يملك قائد المدرسة صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي ، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤ α حول درجة ممارسة قاندي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية؟ الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المراحل التعليمية :

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قاندي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (٦)



جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

الانحراف	المتوسط	العدد	المراحل التعليمية	المحاور
٠,٥١	٤,١٩	٤٠	ابتدائي	إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي
٠,٩٤	٣,٦٧	٣٤	متوسط	
٠,٧١	٣,٤٦	٢٦	ثانوي	
٠,٦٨	٤,٠٢	٤٠	ابتدائي	دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي
٠,٩٤	٣,٧١	٣٤	متوسط	
٠,٧١	٣,٣٧	٢٦	ثانوي	
٠,٥٧	٤,١١	٤٠	ابتدائي	الدرجة الكلية
٠,٩٢	٣,٦٩	٣٤	متوسط	
٠,٥٩	٣,٤٢	٢٦	ثانوي	

يلاحظ من الجدول (٦) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع محاور أداة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٧) الآتي .

جدول (٧) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إسهام العاملين في تحقيق التميز بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	بين المجموعات	٩,٥٦	٢	٤,٧٨	٨,٨٧	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٥٢,٣٢	٩٧	٠,٥٣		
	الكلي	٦١,٨٨	٩٩			
دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي	بين المجموعات	٦,٦٧	٢	٣,٣٤	٥,٨٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٦٠,٧٧	٩٧	٠,٦٢		
	الكلي	٦٧,٤٥	٩٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧,٩١	٢	٣,٦٥		٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤٩,٣٩	٩٧	٠,٥٠		
	الكلي	٥٧,٣١	٩٩			

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha 0.05$) في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية . وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة للمحاور تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي



جدول (٨) المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شيفيه Scheffe) تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

المحاور	الفئات	المتوسط	ابتدائي	متوسط	ثانوي
إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي	ابتدائي	٤,١٩	-	*٠,٥١	*٠,٧١
	متوسط	٣,٦٧	-	-	-
	ثانوي	٣,٤٦	-	-	-
دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي	ابتدائي	٤,٠٢	-	-	*٠,٦٤
	متوسط	٣,٧١	-	-	-
	ثانوي	٣,٣٧	-	-	-
الدرجة الكلية	ابتدائي	٤,١١	-	-	*٠,٦٨
	متوسط	٣,٦٩	-	-	-
	ثانوي	٣,٤٢	-	-	-

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور أداة الدراسة في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، وعلى جميع محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحاور لصالح المرحلة الابتدائية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\leq \alpha$ حول درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (٩)

الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٩).



جدول (٩) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

اختبارات		أقل من ١٠ سنوات (٣٨)		أكثر من ١٠ سنوات (٦٢)		المحاور
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠,٠٠١	٣,٦٢ *	٠,٧٧	٣,٤٧	٠,٧٢	٤,٠٥	إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي
٠,٠٠١	٣,١٢ *	٠,٧٨	٣,٤٤	٠,٧٩	٣,٩٥	دور القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي
٠,٠٠١	٣,٥٦ *	٠,٦٨	٣,٤٥	٠,٧٣	٣,٩٩	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ تم تطبيق اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٩) الآتي .

وتشير النتائج في الجدول (٩) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

ويعزو الباحث الفروق التي ظهرت نتيجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة إلى ان قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة الأكثر خبرة هم متحمسون للعمل الأكاديمي وأنهم أكثر تقبلاً للأفكار التجديدية في أساليب واستراتيجيات التدريس ، وأكثر التزاماً في حضور الدورات التدريبية ، إضافة إلى خبراتهم العالية في بالتدريس وخاصة التخصصات التربوية منهم ولديهم معارف ومعلومات حول كل ما هو جديد في التدريس .

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة :

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٧٦)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور أداة الدراسة في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية.
- وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- إقامة الدورات التدريبية المستمرة لقادة المدارس حول بيان معايير وأهداف وأساليب التميز المؤسسي، وبيان دور قائد المدرسة في ضوء ذلك.
- أن تهتم القيادات في المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل أكثر مما هو عليه.
- العمل على تدريب المعلمين على مهارات إدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية، والعمل على إتاحة الفرص أمام الطلاب باختيار الاستراتيجيات المناسبة لهم..
- العمل على تنظم ورش عمل للتدريب على إعداد البرامج والخطط الدراسية.
- تنظيم لقاءات وندوات علمية تعالج المعوقات التي تواجه قادة المدارس والعمل على إيجاد حلول لها.
- تقديم دورات تدريبية للمعلمين حول سبل تطوير المهارات المهنية.
- الاهتمام بالبيئة المدرسية، وتهيئة المعامل التعليمية داخل المدارس بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي داخل المدرسة.
- منح المعلمين داخل الفصول الدراسية الحرية في اختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ الدروس.
- قيام قادة المدارس بتهيئة الجو الاجتماعي الصحي داخل المدرسة؛ والعمل على أن تقوم العلاقات داخل المدرسة على الألفة والمحبة.
- الاستفادة من آراء المعلمين والإداريين داخل المدرسة في عملية التطوير وحل المشكلات، وتقديم التحفيز المستمر لهم؛ ليبذلوا مزيداً من الجهد.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- المعوقات التي تواجه قيادات مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم..
- دور التنمية المهنية للمعلمين في تحسين الأداء لديهم.
- إجراء دراسة تتناول درجة وعي معلمي مدارس التعليم العام لمعايير وأبعاد وأساليب تحقيق التميز المؤسسي.

المراجع:

- أحمد، أحمد الإبراهيم (٢٠٠٢م). معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا "جودة التعليم في المدرسة المصرية: التحديات-المعايير-الفرص ٢٨/٤/٢٠٠٢م.
- آل مزروع، بد بن سليمان (٢٠١٠م). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- أوزي، أحمد (٢٠٠٥م). المناهج الفعالة ودور المدرس في تحقيق التميز والإبداع في التعليم العالي، المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم الجامعي، اليمن، ديسمبر/٢٠٠٥م.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦م). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
- الدغمي، هيفاء راشد (٢٠١٩م). التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- السلمي، علي (٢٠١٤م). الإدارة في عصر العولمة والمعرفة. القاهرة: سما للنشر والتوزيع.
- سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣م). واقع التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- الشمراني، حامد (٢٠٠٩م). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية "تصور مقترح", رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة أم القرى.
- الشهري, عبد الله عجلان (٢٠١٤م). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة. رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة أم القرى.
- شوقي, قطان (٢٠١٠م). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والتنافسية, الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية", الجزائر.
- العازمي, حماد شبيب (٢٠١٩م). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي, القاهرة, مجلة الثقافة والتنمية, العدد ١٤٥.
- عامر, طارق (٢٠٠٧م). معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي, مجلة اتحاد الجامعات العربية, عدد (٤).
- عبينة, رامي محمود, والشقران, رامي إبراهيم (٢٠١٣م). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد, مجلة العلوم التربوية والنفسية, ١٤ (٢).
- العمري, خلود خميس (٢٠١٥م). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم البنات بالمخوة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير, جامعة الباحة.
- العنزي, خيفة محمود مسلم غريب (٢٠١٣م). تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة", مجلة كلية التربية, ٢ (١٥٦), جامعة الأزهر.
- غنيم, أحمد بن علي (٢٠٠٥م). تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة, مجلة جامعة أم القرى, ١٧ (٢).
- غوشة, ياسر, التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن, ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة, ٢١-٢٢/أكتوبر/٢٠٠٨م, جامعة الزرقاء, الأردن.
- الفيروزآبادي, مجد الدين محمد بن يعقوب (١٤٢٩هـ). القاموس المحيط. القاهرة: دار الحديث.
- القلاف, فوزي يعقوب (٢٠١٥م). التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية, القاهرة, المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- مجمع اللغة العربية (١٤٣٢هـ). المعجم الوسيط. ط٥. مصر: مكتبة الشروق العربية.
- المليحي, رضا (٢٠١٢م). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.

