

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل

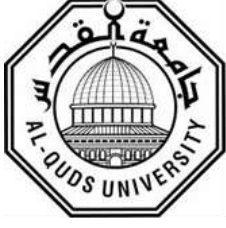
من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول)

نارا عزمي حجة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2020 / 1441 هـ



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة
نظر المعلمين (الواقع والمأمول)

إعداد

نارا عزمي حجة

بكالوريوس التربية (مرحلة أساسية أولى) // جامعة القدس المفتوحة

المشرف: د. رجاء العسيلي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية

العلوم التربوية/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين (الواقع والمأمول)

اسم الطالبة: نارا عزمي حجة

الرقم الجامعي: 21812511

المشرف: د. رجاء العسيلي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/8/6م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. رجاء العسيلي التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم صليبي التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً: د. محمد شعيبات التوقيع:

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

الإهداء

إلى أبداع المخلوقات، التي علمتني الابتسام، ودبت في روعي الحب والحنان، إليك أُمي
إلى الذي أدخل في روعي الطموح وحب الكفاح، وعلمني معنى الحياة وكان بمثابة النور في
طريقي، إلى أبي.

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني ونبض الروح أبنائي وبناتي (كرم وعمر وميرا وألما)
إلى أشقاء القلوب وأحباب الروح إخوتي وأخواتي (فراس، وسامح، ومحمد، ومحمود، ولانا)
إلى أصدقائي وصديقاتي وكل من دعمني ولو بكلمة
إلى كل من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً
إلى كل من مد لي يد العون، وكل من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.
إلى هؤلاء جميعاً أهدى ثمرة هذا الجهد.

الباحثة

نارا عزمي حجة

إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة ، أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

نارا عزمي حجة

التاريخ: / / 2020م

شكر وتقدير

دمحدا لله الذي لا يبلغ مدحه القائلون، ولا يحصي نعماه العادون، لاو يؤدي حقه نودهتجمدا.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أسرة الهيئة التدريسية في جامعة القدس عامة، وإلى كلية الدراسات العليا خاصة، وإلى مشرفتي الدكتورة الفاضلة رجاء العسيلي لما قدمت لي من العون والمساعدة والتي لم تبخل عليّ بمعلوماتها لإتمام هذه الدراسة..

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى لجنة التحكيم المحترمة ممثلةً ب.....

وأتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة على مجهوده الرائع الذي قدمه لي ولزملائي خلال مسيرتنا التعليمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لمديري المدارس ومعلميها لما قدموه لي من مساعدة وتسهيلات في توفير عينة الدراسة وإتاحة الفرصة لي لتطبيق أداة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم بإنجاز هذه الرسالة ومد لي يد العون والمساعدة لنجاح هذا العمل على أكمل وجه.

الباحثة

نارا عزمي حجة

ملخص الدراسة

مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين (الواقع والمأمول)

إعداد: نارا حجة

إشراف: د. رجاء العسيلي

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول) ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بإعداد استبانة مكونة من (48) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل الأربعة (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا) والبالغ عددهم (7081) معلماً معلمةً، في العام الدراسي (2020/2019م)، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (377) معلماً ومعلمةً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتمثل ما نسبته (5.3%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز (3.40). بينما جاء المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.94).

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، لصالح مديرية شمال الخليل. ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس. وحسب متغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات). وتبعاً لمتغير الدورات، لصالح الذين تلقوا (3-5 دورات)، و(أكثر من 5 دورات). وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس.

كذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، لصالح مديرية شمال الخليل. ووجود فروق تبعاً لمتغير الدورات، لصالح

الذين تلقوا (أكثر من 5 دورات).

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات والمقترحات

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، مديري المدارس، المدارس الحكومية، مديريات التربية، محافظة الخليل.

Abstract

The Extent of Governmental School Principals Exercising Excellence Management in The Hebron Governorate from The Teachers' Perspective (Reality and Expectations)

Preparation: Nara Hejja

Supervision: Prof. Raja Osaily

This study aimed to identify the extent of government school principals managing excellence in the Hebron Governorate from the teachers' point of view (reality and expectations), and the researcher used the descriptive approach, as she prepared a questionnaire consisting of (48) paragraphs as a tool to collect data, and the study community is made up of all male and female teachers in government schools in the four directorates of education in the Hebron Governorate (North Hebron, Hebron, South Hebron, Yatta), whose number is (7081) female teachers, in the academic year (2019/2020), and the study was applied to a sample of (377) male and female teachers. They were chosen in the stratified random method, which represented (5.3%) of the study population, and the results of the study showed that the reality of the practice of principals of public schools to manage excellence in the Hebron Governorate from the point of view of teachers came with an average degree, where the arithmetic average of the total score of the reality of the practice of excellence management (3.40). While it was hoped that the principals of public schools will practice the management of excellence significantly, with an average of (3.94)

The study also found that there are statistically significant differences between the averages of the reality of the practice of principals of public schools to manage excellence in the Hebron Governorate from the teachers' point of view according to the variable of the directorate, in favor of the North Hebron District. And the presence of statistically significant differences according to the scientific qualification variable, in favor of those whose scientific qualification is BA. And according to the years of experience variable in favor of those with years of experience (5-10 years) and (more than 10 years). According to the variable of courses, for the benefit of those who received (3-5 courses), and (more than 5 courses). And there are no differences according to the gender variable.

The study also found that there were statistically significant differences between the means of the hoped-for practice by government school principals to manage excellence in the Hebron Governorate from the teachers' point of view according to the directorate variable, in favor of the North Hebron District. And the existence of differences depending on the variable of the sessions, in favor of those who received (more than 5 sessions).

The study found that there were no statistically significant differences between the means of the hoped-for practice of government school principals to manage excellence in the Hebron Governorate from the teachers' point of view according to the variables: gender, educational qualification, and years of experience.

In light of the results of the current study, the researcher came up with a set of recommendations and proposals.

Key words: Excellence Department, School Principals, Governmental Schools, Education Directorates, Hebron Governorate.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

أصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التربوية أمراً لا بد منه، فتحقيق أعلى مستويات التميز في المؤسسات التعليمية هو استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، ولا يمكن لمؤسساتنا التربوية أن تحقق أهدافها إلا من خلال إيجاد الطرق الإدارية المتميزة والفعالة والتي تتماشى مع التغيرات السريعة، وتعتبر إدارة التميز إحدى هذه الطرق الفعالة.

وبسبب التغيرات المعلوماتية والتكنولوجية الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها العالم خلال السنوات القليلة الماضية، التي ألفت بظلالها على كافة المؤسسات ومنها مؤسسات التربية والتعليم، مما أدى إلى تغيير كبير في متطلبات البقاء والديمومة لهذه المؤسسات، وأصبح عليها العمل على التغيير وتبني استراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة، للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل يضمن بقائها واستمرارها وتميزها (الألفي، 2016).

إن الكثير من المؤسسات تحرص على البحث المستمر في أساليب ونماذج التميز، فقد قدم كثير من الخبراء من الدول المتقدمة الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة، واليابان، وأستراليا، اسهامات كثيرة في بناء النماذج الإدارية للتميز، تستخدم كأداة علمية تعني بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً، ومنها المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وتتميز هذه النماذج بالشمولية في إدارة المؤسسات التعليمية، كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، وتوفر العديد من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية (أحمد، 2015).

لقد أصبح التميز موضع الاهتمام والنقاش الواسع في عصر العولمة والانفتاح الذي يُميز عالم اليوم؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المؤسسة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات، وذلك بتبنيها لنظم حيوية وفاعلية والتوجه نحو تحقيق التميز والجودة في المؤسسات التربوية أصبح أمراً لا بد منه في تحقيق أعلى مستويات الجودة، إذ يعد استجابة للتغيرات الثقافية والسياسية والاجتماعية والتقنية التي فرضتها العولمة والتنافس الدولي (حسن، 2010).

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات ذات كفاءة ورؤية استشرافية نحو المستقبل للمساهمة في إحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والبحثي والمجتمعي، وتعزيز ثقافة التميز،

والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير وإدارة الكفاءات الموجودة، أو البحث عنها واستقطابها واستثمارها (الهادي، 2013).

ويرى الحميدي والطيب (2011) أن الاستثمار الفعال للكفاءات يجعل المؤسسة قادرة على التنافس وتحقيق التميز، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة الكفاءات، حيث إن الكفاءة في هذا العصر هي مورد ورأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل إدارة الكفاءات وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتمييزها يأتي في مقدمة أولويات المؤسسة، وتأتي التجارب اليابانية، والألمانية، والكورية، والصينية، والماليزية، والعديد من التجارب الأخرى لتؤكد على ذلك.

ويعتقد الكساسبة (2011) أن للتميز دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة، وإسهام العاملين في إنتاج حلول للمشكلات التي تواجه مؤسساتهم.

مما سبق ترى الباحثة أن تميز المدرسة والنهج الذي تسير عليه يعتبر العامل المهم في نجاح المدرسة أو فشلها، وإن لقيادة المدرسة دوراً حاسماً ومهماً في التأثير في سلوك منسوبات المدرسة، وفي توفير بيئة وجو تعليمي فعّال، يسهم في تحسين تحصيل الطلبة العلمي، وتحقيق ما تطمح المدرسة في الوصول إليه من تميز وإبداع، من هنا جاءت الدراسة الحالية للبحث في مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول).

2.1 مشكلة الدراسة

تعد إدارة التغيير عملية ومهارة مهمة تُمكن القادة التربويين من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، وتساعد في إطلاق التفكير بشمولية وتهيئة أفضل الظروف للعمل، لزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية، ويتم ذلك من خلال استراتيجيات متنوعة تضمن للمؤسسة تميزها ، ولعلّ الحاجة إلى دراسة إدارة التميز ومدى ممارسة المديرين لها، قد يحدث نقلة نوعية في الفكر الإداري في المؤسسات التعليمية خاصة المدارس الحكومية، ويحسن مستوى الإنتاجية والخدمات التعليمية فيها. وبسبب تغير الوظائف الإدارية في الواقع التربوي المعاصر، حيث إنها لم تعد قاصرة على مزاولة الأعمال والمهام الإدارية والفنية ، بل أن دورها أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير الإداري المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، لذلك أصبح يلقي على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي للوصول إلى الإبداع والتميز .

وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين (الواقع والمأمول)؟

(الواقع والمأمول)؟

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات؟
3. ما المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

4.1 فرضيات الدراسة

- 1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.
- 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات.
- 6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.
- 7 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.
- 8 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 9 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

10 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول

من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى طبيعة الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات.
3. التعرف إلى المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
4. التعرف إلى طبيعة الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات.
5. التعرف إلى طبيعة الفروق بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

6. تنفيذ نتائج الدراسة الحالية مكاتب التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم في وضع الخطط المناسبة وإجراء الدورات لمديري المدارس من أجل تحقيق المأمول من ممارستهم لإدارة التميز في مدارسهم.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية، حيث تعتبر إدارة التميز إحدى أهم طرق الإدارة المعاصرة التي تهدف الى تطوير الممارسات الإدارية للوصول إلى الإبداع والتميز للوصول الى الأهداف المنشودة، وخاصة أن المجتمع الفلسطيني بحاجة إلى أنماط حديثة في إدارة مؤسساته التربوية ، وقد تفيد الدراسة الحالية الاداريين في توضيح القصور في الممارسات الإدارية خلال عملهم كما أن هذه الدراسة قد تزود المسؤولين عن العملية التربوية بمقترحات وتوصيات تفيد في تطوير الممارسات الإدارية كما قد تدفع هذه الدراسة الباحثين الاخرين لإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع.

7.1 حدود الدراسة

الحد المكاني: تقتصر الدراسة على جميع المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الحد الزماني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2019\2020م.

الحد البشري: جميع معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على ممارسات مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز من

وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل من حيث الواقع والمأمول. وتتحدد نتائج الدراسة

بالاستبانة المستخدمة.

8.1 مصطلحات الدراسة

إدارة التميز

عرّف الشوا (2016) إدارة التميز بأنها: هي تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكّنات التي تدعم تحقيق

النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل .

وتعرف إدارة التميز إجرائياً: بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على

الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية (الاستبانة).

محافظة الخليل

هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (997) كم²، وتحدها من

الشمال محافظة بيت لحم بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى وهي أكبر

محافظة الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (% 16) من أراضي الضفة

الغربية وتعدادها (729,193) نسمة سنة 2016. وفيها قبور الانبياء إبراهيم خليل الله ومنه

أخذت الخليل تسميتها وكذلك قبر يعقوب وإسحق وأزواجهم عليهم السلام، وأخذت المكانة الدينية

بعد القدس لدى الديانتين الإسلامية واليهودية، وتبعد عن مدينة القدس قرابة (15) كم وتتكون

المحافظة من 100 قرية ومدينة أبرزها مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول

بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،

2017).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

عُرِضَ في هذا الفصل مجموعة من العناوين ذات العلاقة بإدارة التميز، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، والتي ساعدت الباحثة في الحصول على الجانب المعرفي لموضوع دراستها، ومن ثم استطاعت بناء أداة دراستها.

1.2 الإطار النظري

1.1.2. تمهيد

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعوقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم "إدارة التميز" من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية.

ويتعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل

يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة

المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين

عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002). وترى نور (2008) أن التميز عبارة عن فكر إداري، قوامه العنصر البشري، فالتميز هو نتاج فكر بشري، والبشر هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملاً بالقول المشهور "إذا استطعت أن تحلم بشيء، تستطيع أن تحققه".

وتعتبر مارغريت (Margaret, 2013) التميز الإداري في جانبين: جانب تميز الإدارة كما امتازت به الإدارة اليابانية، والجانب الثاني تميز الرجل الإداري أو القائد في شخصيته وتعامله وتصرفه ووضع الأمور في نصابها وقوة تأثيره فحين يحيطون به أو يعملون معه. ويبنى التميز التنظيمي للأفراد والجماعات على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات، ويركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات (السلمي، 2014).

ويرى جاردنر (Gardner, 2009) أن التميز التنظيمي يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجارها المنافسون، كما يؤسس إلى بناء العلاقات وتمييزها مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

2.1.2. إدارة التميز

ظهر هذا المصطلح بعد ان نشر (Peters & Waterman) كتاباً عن التفوق فضلاً عن تقديم نماذج من جوائز الجودة في بداية السبعينات مثل جائزة الجودة الأوروبية وجائزة بالدريج (Baldrige)، سبباً في تحفيز المنظمات نحو التميز (الجنابي وعابر، 2012).

3.1.2. مفهوم إدارة التميز

تتعدد مفاهيم إدارة التميز ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

عرّف جاد الرب (2013) إدارة التميز بأنها: كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمؤسسة وبما يساهم في جعلها مؤسسة متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة. وعرّفها حمودة (2009) بأنها: 'قدرة المنظمة على ابتكار ما هو جديد ومختلف عن المنافسين، أي تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي مثل التكلفة، الجودة، الابتكار

كما عرّفها الهلالي والغبور (2012) بأنها: تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

وعرّفها السلمي (2014) بأنها: مدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية استثمار قدراتها

المحورية والتفوق بذلك بالأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

ويعرف أبو ريا (2014) التميز الإداري بأنه: التفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، الذي يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسات ناجحة.

وتؤى الباحث أن إدارة التميز هي المنهجية الإدارية التي تتبعها المنظمة للوصول بأدائها لحد التفرد والتميز مراعيةً بذلك رغبات العاملين والمتعاملين معها وفق معايير كمية محددة تساعدها على الوصول للتنافسية في مجالها الذي تعمل فيه.

4.1.2. أسس إدارة التميز واستراتيجيتها

ترى الشوا (2016) أن المؤسسة التعليمية إذا أرادت التميز ينبغي عليها أن تلتزم أسس إدارة التميز، التي تمثل المتطلبات الرئيسة والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متمكنة من بلوغ نتائج متفوقة.

ويحدد شوقي (2010) سبعة أسس لإدارة التميز على النحو الآتي:

البناء الاستراتيجي: ويعكس توجهات الجامعة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها: الرسالة، الرؤية، والقيم، والاهداف الاستراتيجية، والاهداف متوسطة وقصيرة الاجل.

التوجه بالمستفيدين: فالمستفيد هو المحرك الرئيس لأنشطة المؤسسة.

العمليات: النظرة إلى المؤسسة على انها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.

الموارد البشرية: وتعبّر عن مجموعة الخصائص المتمثلة في: القدرات، والمهارات، والاستثمار

الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.

شبكة العلاقات: تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً

وخارجياً، وترتكز العلاقات على: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك بين جميع الأطراف

المعنية.

التعلم: المؤسسة بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، ويمكنها من

الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ

عمل يدعم التقييم والابتكار، والتحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.

المواءمة والانسجام: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم امكانيات المؤسسة ،

والعمل في توافق تجاه رسالتها واهدافها الاستراتيجية.

5.1.2. أهداف ومزايا إدارة التميز

يشير جاد الرب (2013) إلى أن إدارة التميز تحقق أهداف ومزايا كثيرة للمنظمة منها:

1. التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.
2. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
3. إن تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز.

4. الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.

5. إن إدارة التميز والمعرفة ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري كلها مقومات وركائز أساسية لنجاح التميز الإداري والتنظيمي.

6. تسعى إدارة التميز في المنظمة إلى التطوير والتحسين المستمر بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين.

7. تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع، كما تعمل على تنمية العلاقات معهم وإدارتها في الأجل الطويل، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات لتعظيم فرص المنظمة نحو الوصول إلى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية. ويرى ناصف وهاشم (2010) أنه لا يمكن أن نصل إلى أعلى درجات التميز بالمدرسة إلا إذا توفرت قيادة وإدارة مدرسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المدرسي من أجل أداء المهمات والواجبات المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى آل مزروع (2010) أن التميز الإداري يتسم بمجموعة من المزايا أهمها:

1. قبول الأعمال الصعبة لاعتبارها أهم مصادر التميز الإداري، وفرص النمو والتعلم السريع، وتحسين العمليات.

2. القيادة الكفؤة التي تعمل كقدوة للعاملين، والتي لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3. تحمل المصاعب والأزمات ومواجهتها لتوضيح مستوى القدرة وصقلها وتميزها.

4. توفير خبرات خارج نطاق العمل، لخدمة المجتمع وتقديم العديد من الفرص لاكتساب التميز.

5. توفير فرص تدريبية تعزز التميز أكثر من غيرها.

6. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

7. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

8. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

9. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

ويضيف ناصف وهاشم (2010) أن من أهم مزايا التميز الإداري تتمثل في الآتي:

1. الحرص على الإبداع والديناميكية في أداء الأعمال.

2. استقطاب الأفراد الذين يمثلون المورد الحقيقي الأكثر جدوى في تطويرها.

3. توفير مناخ يحفز على الابتكار، ويراعي العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم

الابتكار ومساندته.

وترى الباحثة أن إدارة التميز هي الخيار الأمثل للمؤسسة متى ما أرادت أن تتفرد عن غيرها ،

وتحافظ على تفوقها وتميزها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتحديد نقاط ضعفها

وتعمل على تجاوزها قدر الإمكان، والاستفادة القصوى من إمكانياتها المتاحة.

6.1.2. أهمية إدارة التميز

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة.

ويشير سمهود (2013) إلى أن أهمية إدارة التميز تكمن في قدرتها على الاستجابة للتطورات

الداعمة للتميز، وهي على النحو الآتي:

1. التغييرات الثابتة والسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغير والتطور السريع، وبالتالي لابد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.
 2. المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
 3. المحافظة على المكان ومكانة المؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه، ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
 4. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
 5. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة أن تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز؛ حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.
- ويعتبر السكارنة (2011) التميز الإداري ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطور مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها.
- وحدد النصور (2010) مبررات التميز الإداري وأهميته من خلال ما يأتي:

1. الحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات حال ظهورها.
2. الحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات للتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
3. الحاجة لتطوير الأفراد بصفة مستمرة، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء مقارنةً بالمؤسسات الأخرى.
4. الحاجة لامتلاك المدير مهارات لازمة لحساسية الدور الذي يقوم به ، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن المؤسسة إذا أرادت الاستمرار في تقديم نشاطها فإنها مطالبة بالانفتاح على محيطها الخارجي والتكيف معه بسرعة ، وتلبية رغباته حتى لا تتضاءل نسبة نجاحها، وذلك من خلال تطوير أنظمتها ومراعاة عملائها وتلبية رغباتهم وتقييم موقعها بين المؤسسات المنافسة باستمرار والسعي دوماً في تحسين أدائها والبحث عن التميز في كل أنشطتها.

7.1.2. أهمية إدارة التميز في التعليم

إذا كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم على وجه الخصوص ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة و مستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليب تدريسه، وذلك لاستشراق آفاق المستقبل والتوافق معها ضماناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بدلاً من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل ويلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه (نسمان، 2011).

وترى دروزة (2008) أن الاهتمام بتطوير التعليم بشكل خاص وصولاً إلى التميز يعود إلى الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة المتحقين بللتعليم في مختلف أنحاء العالم ، كما أن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، قادراً على التأثير فيها وليس متأثراً بها فقط.

8.1.2. سبل إدارة التميز

إن سبل إدارة التميز 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، كما تستهدف إدارة التميز أعلى ما تملك المنظمة وما يتاح لها من موارد لتوظيفها بما يخدم العملاء ويحقق الرضا عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ويجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة وذو علاقة وثيقة معها (السلمي، 2014).

ويرى الهالي والغبور (2012) أن سبل إدارة التميز تتلخص في الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، والقدرة على اتخاذ القرارات وإحداث التغيير اللازم ، والبعد عن التوتر وأسبابه ، والاتصال الناجح بين العاملين، وأهمية تحديد أدوار العاملين وأهداف التنظيم بوضوح، وفن إدارة الوقت بنجاح، والقيادة وتحقيق السلطة، وبناء الفريق وتفويض السلطة ، واكتشاف وتوظيف المواهب.

وتعتقد الباحثة أن سبل إدارة التميز تكون من خلال منظومة عمل متكاملة تتبناها المؤسسة داخلياً مع موظفيها، وخارجياً مع المجتمع المحيط، وتتبع من سلوكياتها التي تتبعها بكل شفافية ووضوح،

كالاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة، والاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير عملياتها والاندماج مع المجتمع المحيط بما يحقق أهدافها ورضا المتعاملين، والاتصال الجيد والفعال مع موظفيها وتحديد الأدوار والسلطة لكلاً منهم ونحوه.

9.1.2. المدير المتميز

يرى فتحي (2002) أن المدير المتميز هو الذي يكون متفوقاً على أقرانه ، ولديه القدرة في الظهور على الأتراب بكمال الصفات التي ترفع المرء وتعلي شأنه، فتجليه من بينهم وتظهره عليهم بحسن سماته وهديه الفذ وخلقه وسلوكه المرموق بشخصيته المتميزة.

1.9.1.2. المهارات الأساسية والسمات الشخصية للمدير المتميز

يشير السيد (2007) أن بعض السمات الشخصية، والمهارات الأساسية التي يمتلكها المدير المتميز وله القدرة على ممارستها، تكون على النحو الآتي:

1. المرونة الانفعالية: يحتاج المدير المتميز أن يكون مرناً بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع جميع المواقف، ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح إلى حد معين.
2. الميل للاستجابة الايجابية للأحداث: المديرون المتميزون يستجيبون بطريقة إيجابية للأحداث، ويصنعونها ويتحملون المسؤولية.
3. الخلق والابتكار: يمتلك المدير المتميز القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.
4. سرعة البديهة: امتلاك المدير المتميز القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور ورؤية المواقف بأكملها بسرعة.

أما الأسطل (2013) فيرى أن المدير المتميز يمتلك من السمات الشخصية، والمهارات الأساسية ما يأتي:

1. القدرة على التعلم: المديرون المتميزون يحاولون التعلم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، وربط الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.
2. المعلومات الشخصية: يمتلك المدير المتميز معلومات شخصية وثقافية عامة ليستطيع التعامل مع من حوله وتكوين اتجاهاته ومعتقداته.
3. الحساسية المستمرة للأحداث: المدير المتميز هو الذي يكون حساساً للأحداث ومدركاً لها ويستطيع أن يتوافق معها، ويستطيع أن يكون منفتحاً لإدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد.
4. تحليل وحل المشكلات والحكم على الأمور واتخاذ القرارات: المدير المتميز هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور، وعنده الحدس والبداية التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية.
5. التعامل مع الآخرين: المدير المتميز يستطيع ممارسة مهارات التعامل مع الآخرين مثل القدرة على الاتصال الفعال والتفويض، وحل الصراعات، واستمالة الأفراد وتوجيههم.

2.9.1.2. الصفات الإدارية للمدير المتميز

- ترى الحريري (2010) أنه ينبغي على المدير المتميز أن يتصف ببعض الصفات الإدارية، ويقوم بممارستها في مؤسسته، فقد أشارت إلى أن المدير المتميز يتصف بالصفات الإدارية الآتية:
1. ينمي الروح التعاونية والديناميكية بين موظفيه الذين يرون فيه الشخصية القيادية التي تزرع الحماس والنشاط والروح العائلية في المؤسسة.

2. يدون أولوياته ومسئوليته، ويشجع فريق العمل على المشاركة في صنع القرار، ويتقبل النقد والنصيحة من غير حرج أو كبرياء.
 3. يمتلك عقلية استراتيجية حكيمة، يكون ملماً بطبيعة عمل المؤسسة، كما أنه يسعى دائماً لضمان انسجام أنشطة الأقسام والوحدات بشكل كلي مع الاستراتيجيات الكبرى للمؤسسة.
 4. يحترم وقت موظفيه بقدر احترامه لوقته، لأن أفضل طريقة تكسب المدير احترامه بين موظفيه، هي استجابته لهم بشكل سريع ومنتيقظ دائماً، فذلك يشير إلى مدى احترامه وتقديره لهم، مما سينعكس بالتالي على مشاعرهم تجاهه، ويحسن من أسلوب معاملتهم له.
 5. لا يخشى من الانتقاد البناء لأسلوب إدارته، ويعني ذلك ألا يكون عدائياً تجاه من يعبر عن رأيه بشأن أسلوب الإدارة المتبع في المؤسسة، أو أي قضية أخرى تمس واقع العمل.
- بينما أشار العجمي (2010) إلى عدة صفات إدارية يتصف بها المدير المتميز، وهي على النحو

الآتي:

1. يسعى لتحقيق الهدف، فالطريق أمامه مرسوم وواضح اتجاه هذا الهدف، والمديرون المتميزون يراودهم دائماً الرغبة العارمة في التميز والإحساس بأهمية هذا التميز المبني على جهودهم واختلافهم عن الآخرين.
2. يركز على النتائج وليس الأنشطة، فهو غير روتيني يهتم بالأنشطة المحققة للنتائج ويكون تركيزه الأساسي على مناطق النتائج الأساسية وهي: الإنتاجية، حاجات المستفيدين، اقتصاديات الاستخدام أو التشغيل، الجودة، نمو البشر، تطوير المؤسسة، والتجديد والابتكار.
3. الرغبة في خدمة العملاء المستفيدين: المدير المتميز يوظف جميع عناصر مؤسسته لتحقيق الخدمة الحقيقية للعملاء والمستفيدين، ويكون شعاره (خدمة أفضل - درجة عالية من الرضا).

4. إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين: المدير المتميز لديه القدرة على إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين، ويفوض بشكل مستمر، فهو يهوى تشجيع مرؤوسيه على تحدي المواقف الصعبة وزيادة درجة الثقة في أنفسهم.

5. المدير مالك: المديرون المتميزون يشعرون بشعور المالك للمؤسسة ويتصرفون تصرفاته لذلك يتصف ببعض الجوانب منها الاهتمام بعناصر تكلفة الإنفاق وتحمل المخاطر.

10.1.2. مجالات التميز الإداري

تنقسم مجالات التميز الإداري إلى ستة مجالات على النحو التالي:

1.10.1.2 القيادة

يعتقد باشيوة والبرواري (2011) أن التميز في الإدارة لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتعمل على استمرار العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

ويرى العلاق (2010) أن القيادة تلعب دوراً محورياً مؤثراً في صناعة أهداف وغايات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية.

1.1.10.1.2 أركان القيادة

يرى ربيع (2008) أن القيادة هي المقدرة على توحيد سلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه، وعليه فإن القيادة في أي مجال من مجالات الحياة تقوم على ثلاث أركان أساسية وهي:

1. قائد لديه مهارات معينة لازمة لتحقيق أهداف الجماعة.

2. مجموعة من الأفراد أو العاملين (الأتباع) لديهم مهارات لازمة لأداء أهداف التنظيم.

3. موقف معين يؤدي فيه أفراد المؤسسة الأعمال المنوطة بهم.

2.1.10.1.2. مبادئ القيادة

أشار الصيرفي (2006) إلى أن مبادئ القيادة هي المرجع والدليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب المواقف والناس والمهمة المطلوبة، وتتمثل هذه المبادئ المتفق عليها في الآتي: معرفة النفس والعمل على تطويرها ، والكفاءة من الناحية الفنية والتكتيكية ، والبحث عن المسؤولية من خلال تحمل الشخص لمسؤولية أعماله، واتخاذ القرار المسموع في الوقت المناسب، وأن يكون القائد هو الممثل الأعلى للمرؤوسين، ومعرفة القائد بأفراده والسعي لتحقيق الرفاهية لهم، وإبقاء الأفراد مطلعين على مجريات الأحداث، والعمل على نظوي الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين، والتأكد بأن المهمة مفهومة، والعمل على تدريب التابعين بأن يعملوا كفريق واحد.

3.1.10.1.2. أهمية القيادة

تكمُن أهمية القيادة كما أوردها العجمي (2010) في الآتي:

1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2. البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

3. قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

4. تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.

7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

4.1.10.1.2. الخصائص المهنية لمدير المدرسة كقائد إداري

يدفع القائد أفراده لأداء أعمالهم بفاعلية مع اهتمامه بربط أهداف المؤسسة التي يسعى إلى تحقيقها وحاجات الأفراد، ويسعى إلى تحقيقها ما أمكن ذلك، ويرى الحريري (2010) إلى أن بعض الخصائص المهنية التي تميز مدير المدرسة عن غيره تتمثل في: المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها، والإلمام التام بوسائل تحقيق أهداف المدرسة ، ومعرفة خصائص نمو الطلاب، وملاحقة المستجدات التربوية والتطورات، ومساعدة المرؤوسين على النمو المستمر.

5.1.10.1.2. معايير القيادة المدرسية

أشار الكحلوت (2014) إلى أن إيجاد مدير المدرسة المؤثر بالنظام التربوي، وتغيير النظرة التقليدية لمدير المدرسة، وإعادة النظر بتقييم أدائه وفقاً لمعايير القيادة المدرسية الفاعلة، التي تؤهله لتحقيق العملية التعليمية التي تتفق مع توقعات المجتمع، تحتاج إلى عدة معايير رئيسة هي : الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية، والتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الإداري المدرسة ، والتنمية المهنية للعاملين وتقويم أدائهم، وإعداد الموازنة التخطيطية، وتطوير العمليات التدريسية الصفية، وتحسين مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي ، وتطوير الانضباط السلوكي لدى الطلبة، والتعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، والأنشطة المدرسية والمسابقات الطلابية ، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

مما سبق ترى الباحثة أن القيادة هي حجر الزاوية التي تستطيع من خلالها المنظمة المضي قدماً نحو التميز والمنافسة من خلال التوظيف الأمثل للإمكانيات، والبحث عن الفرص المتاحة، وتحسين العمل وجودته، وتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم وتفجيرها نحو تحقيق الأهداف، وأيضاً البحث عن الاستقرار والرضا لكل الأطراف المتعاملة مع المنظمة من خلال رؤية واضحة يتبناها الجميع لتحقيق الأهداف.

2.10.1.2. السياسات والاستراتيجيات

تعتبر الاستراتيجية نموذج للقرارات التي تتخذها المنظمة لتحديد أهدافها أو غايتها، وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الغايات، وتحدد نطاق الأعمال التي يمكن للمنظمة أن تتعامل بها، ونوع المنظمة حالياً ومستقبلاً، وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي أن تقدمها المنظمة للعاملين والزبائن والمجتمع بشكل عام (رشيد وجلاب، 2009).

1.2.10.1.2. استراتيجيات المدرسة

يمكن لمدير المدرسة إتباع عدة استراتيجيات في الميدان المدرسي للوصول إلى أعلى درجات الإبداع والتميز، بحيث يتقن هذه الاستراتيجيات جيداً حتى لا تكون عبئاً عليه وعلى العاملين معه، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1.1.2.10.1.2. استراتيجية مجتمع المعرفة

لم تعد الثروة الطبيعية والمادية الأساس لتقدم الدول، بل القوى البشرية التي تعتبر الركن المكمل للتقدم العلمي والتكنولوجي، فالعالم الصناعي المتقدم اليوم يمتلك مفاتيح المعرفة التكنولوجية والعلمية ويطورها بشكل سريع وينشرها في جميع مجالات الحياة، فشح المعرفة وركود تطورها في البلدان النامية يحكمان عليها ضمن القدرة الإنتاجية وتضائل فرص التنمية، فالمعرفة معيار

الرقى الإنسانى فى الطور الحالى من تقدم البشرىة، لذلك أكدت الاتجاهات التربوىة الحديثة على ضرورة الاهتمام ببناء مجتمع المعرفة (جورج، 2007).

وىرى محمد (2008) أن الحاجة أصبحت ملحة لوجود مجتمع المعرفة للتكفى مع التغيرات فى المجتمع وإعادة توجىه هذه التغيرات للوجهة الصحىحة، ولأن مؤسسات التعلیم كىبت للمعرفة تواجه منافسة متزايدة من مصادر المعرفة الأخرى من المشارىع التى تعرف نفسها بأنها منتجة للمعرفة.

2.1.2.10.1.2. خصائص مجتمع المعرفة

حددت قىطة (2011) خصائص مجتمع المعرفة فى الآتى:

1. مجتمع ىتقن إنتاج وتولید المعرفة، وخصوصاً إنتاج البرمجىات التى تُستخدم فى الحصول على المعرفة، وىستثمر كل الموارد المادىة والبشرىة المتاحة له.
2. مجتمع تتوفر فىه بنىة تحتىة معلوماثىة، تقوم على أساس توفر شبكات حاسوب وبنوك معلوماث نتاىج للجمىع.
3. مجتمع تدار فىه المؤسسات بطرىقة غیر نمطىة، فىعتمد على نظم إدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونىة، والإدارة المبدعة.
4. مجتمع ىتم فىه تناقل المعلوماث بسهولة وىسر، وتصبح متاحة للجمىع، وسهلة التداول.
5. تكون فىه الموارد البشرىة متمىزة مدربة، متعلمة، وتتمتع بقدرات ذهنىة وطاقات فكرىة وامكانىات للابتكار والإبداع.

6. ينتشر فيه ثقافة التعلم الذاتي، والتعلم مدى الحياة، والتعلم المستمر، ويتقن أفراده من النفاذ إلى مصادر المعلومات.

3.1.2.10.1.2 استراتيجية التميز

يرى الأمين (2013) أن استراتيجية التميز تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومتفردة عن المنافسين وفي مجالات متعددة كالجودة المتميزة ، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وأية حزمة تعمل على بلورة صورة متميزة وإيجابية في ذهن المستفيد بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يستطيع المنافسون تقليدها، ومن أجل تحقيق مستويات أعلى من المنافسين.

4.1.2.10.1.2 استراتيجية المنظمة المتعلمة:

تسعى المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتحديد والتفاعل مع البيئة (الحواجرة، 2013).

5.1.2.10.1.2 ركائز ومواصفات المدرسة المتعلمة

أشار أبو زيد (2013) إلى ضرورة توافر عدة ركائز لتصبح المدرسة متعلمة وهي على النحو الآتي: القيادة المدرسية، والتركيب المدرسي، والثقافة المدرسية، والمجتمع المدرسي ، ورؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها العامة، وعملية صناعة القرار فيها، وعمليات الاتصال والتفاعل المتوافرة في المدرسة، والتسهيلات المدرسية والمصادر.

كما حدد أبو زيد (2013) عدة مواصفات للمدرسة التي تعمل كمنظمة متعلمة منها:

1. تمتلك المدرسة المتعلمة أهدافاً مشتركة قابلة للتحقيق تتحدى مقدرات العاملين.
2. تمتلك المدرسة المتعلمة عاملين قادرين على تحديد مرحلة التطور التي تمر بها مدارسهم.
3. تمتلك المدرسة المتعلمة قاعدة معرفية تمكنها من إبداع الأفكار الجديدة المناسبة لها.
4. تمتلك المدرسة المتعلمة المقدرة على المراجعة المستمرة لعمليات التعليم والتعلم.

3.10.1.2. الموارد البشرية (العاملون)

يرى عباس (2011) أن العنصر البشري يعتبر المتغير المهم في كل المؤسسات، والذي بدونهُ تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، ويمكن أن تزداد الموارد البشرية من قيمتها، مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب التوفير، لأن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو العامل البشري، أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تُشتري أو تُتعلّم أو تُنقل.

ويرى حسن (2010) أن تشكيل الموارد البشرية يعتبر ركناً أساسياً ومهماً في العملية الإنتاجية للمجتمع، ولقد كان لوظيفة هذه الموارد الدور الكبير في زيادة الدخل القومي للمجتمع البشري في مختلف مراحل التاريخ.

أما قبطان (2011) فيعتقد أن الموارد البشرية تعتبر مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونها أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيها من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر فيها المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، وإدارة الأداء.

1.3.10.1.2. تنمية الموارد البشرية

يشير بن عنتر (2010) إلى أن للتنمية دوراً استراتيجياً في جعل الموارد البشرية قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار، وذات مهارات ومعارف عالية المستوى، حيث أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات، لتلبية حاجات ورغبات المستفيد الحالية والمتوقعة.

2.3.10.1.2. أهمية تنمية الموارد البشرية

يرى الهيبي (2010) أن الموارد البشرية تعتبر هدفاً وإدارة في الوقت نفسه، في مجال التنمية القومية، فالهدف النهائي للتنمية هو رفاهية المجتمع بوجه عام، ومن ناحية أخرى يشكل المورد البشري المؤهل عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه في عملية الإنتاج.

أما الدوري (2010) فيعتقدون أن لتنمية الموارد البشرية مزايا كبيرة على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وتهدف إلى زيادة قدرة العاملين وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر بنجاح، وترتبط عملية تنمية الفرد من خلال زيادة معارفه وقدراته وتطوير سلوكه بما يساعد في تحسين أدائه ، وقد حدد الدوري (2010) هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
2. توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وارشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
3. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.

4. تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

بينما وضح الدجني (2013) أن أهمية تنمية الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

1. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة في عدة مجالات.
2. الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد بكفاءة وفاعلية.
3. الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة.

4.10.1.2. الموارد المادية

يرى ناصف وهاشم (2010) أن الكيفية التي تستخدم فيها المدرسة مواردها الداخلية وشرائكاتها بفاعلية وكفاءة تكون من أجل تدعيم تخطيطها الاستراتيجي، وتمتلك المدرسة موارد مادية ومالية متعددة يجب على مدير المدرسة استثمارها بفاعلية وكفاءة لتدعم أهدافه المدرسة وتشمل:

1. المبني المدرسي وتجهيزاته وأدواته والمساحات المحيطة به.
2. الغرف الإدارية والتدريسية مثل غرفة (المدير - النائب - المدرسة - المعلمين).
3. المرافق التعليمية اللازمة مثل غرفة (الرياضة - الأنشطة - اللجنة الصحية).
4. المقصف المدرسي وما يتوفر فيه من مواد غذائية ومتطلبات الطلبة.
5. الملاعب بأنواعها (كرة القدم - كرة السلة - كرة الطائرة).
6. المساحات الخضراء والحدائق.
7. السلفة المدرسية السنوية ومساعدات أولياء الأمور واللجان الداعمة.

5.10.1.2. العمليات الإدارية

يرى قبطان (2011) أن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، وتشكل العمليات جوهر عمل الإدارة المدرسية فهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نوات ومخرجات للمنظومة المدرسية باعتبارها منظومة مفتوحة، ومن ثم يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنشطة إدارية تعمل كمنظومة فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية.

ويرى المبيضين والأكلبي (2012) أنه يتم تحديد العمليات بالنشاطات التشغيلية التي تجري على المدخلات بهدف تحويلها إلى سلع أو خدمات مثل: الإنتاج، التمويل، التخطيط، التصميم والتنظيم، والبحوث والرقابة.

أما أبو الرب (2010) فيعتقد أن العمليات الإدارية تتكون من النشاطات التي يمارسها المدير والتي تعرف بالوظائف الإدارية.

1.5.10.1.2. خصائص العمليات الإدارية

يرى شرف الدين (2012) أنه يمكن تحديد خصائص العمليات التي تجري داخل المؤسسات بالنقاط التالية:

1. العمليات لها صيغة الديمومة، على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية، لذلك فقيادة وتسيير العمليات هي عملية متكررة.
2. العمليات لها صيغة حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي يبين المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية، من أجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون.

3. يمكن أن تجمع العملية مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرمياً لها، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية وموجهة نحو الزبون.
4. يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها.
5. جزء منظم، مستقر، مولد للأنشطة.
6. العمليات مقاسه عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات وعن طريق تقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعه للعملية.

6.10.1.2. خدمة المستفيدين والتواصل مع المجتمع المحلي

إن خدمة المستفيدين وآرائهم هي إحدى الركائز الأساسية لقدرة مختلف المؤسسات على البقاء والازدهار، فكلما المستفيد توحى بالدفء في التعامل الذي يجب أن يحظى به المستفيد، لذا يجب أن يحظى جميع المستفيدين من المدرسة بأفضل وأرقى خدمة لهم دون تمييز، ووضع استراتيجية تكفل تحقيق ذلك، مبنية على متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

1.6.10.1.2. المستفيدون من المدرسة

يتطلب من مدير المدرسة رصد الخدمات والاحتياجات اللازمة لجميع المستفيدين، وحصص توقعاتهم الحاضرة والمستقبلية واتباع الأسلوب المناسب لتحقيقها بتوازن مع النظام التعليمي العام، ويتعدد أصناف المستفيدين من المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية داخل المجتمع، ويمكن تقسيم المستفيدين لقسمين كالتالي:

1. المستفيدين الداخليين: الطلاب- جميع العاملين في المدرسة (معلمين واداريين وأذنه).

2. المستفيدين الخارجيين: أولياء الأمور- إدارات تعليمية- أطراف المجتمع ذات الصلة

بالمدرسة.

2.6.10.1.2. خصائص الخدمة

يرى العلاق (2009) أن الخدمة تتفرد بعدد من الخصائص، أبرزها الخصائص التالية:

اللاملموسية : أي أن الخدمة غير ملموسة، وبمعنى ليس لها وجود مادي، يترتب على ذلك صعوبة معاينتها قبل شرائها.

التلازمية: وهي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، لذلك يتطلب حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها.

عدم التجانس في المخرجات: من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات، فكل نوع من الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها.

الهلامية والفناء: تعني ذات طبيعة غير قابلة للتخزين.

الاملكية: تعني عدم امتلاك المستفيد للخدمة، لكن له الحق في استعمالها لفترة معينة فقط.

3.6.10.1.2. سمات الخدمة المتميزة

حدد العلاق والطائي (2009) سمات الخدمة المتميزة في الآتي:

1. الإصغاء والفهم والاستجابة السريعة لرغبات وحاجات وتوقعات المستفيدين.
2. تطوير استراتيجيات خدمة متميزة وتعميمها على جميع العاملين.
3. وضع معايير دقيقة ومحدد لتقييم جودة الخدمة، وقياس مستوى الخدمات الفعلية وفقاً لهذه وبصورة منتظمة.

4. استخدام موظفين مؤهلين وتدريبهم، وتحفيزهم، وتحويلهم الصلاحيات الكافية لخدمة المستفيدين.

5. الاعتراف بالإنجازات المتميزة في خدمة المستفيدين، ومكافأتهم، والإعلان عنها وتكريم الموظفين الذين حققوها.

11.1.2. نماذج التميز الإداري العالمية

يرى مجيد والزيادات (2007) أن لنماذج التميز أهمية كبيرة في رفع كفاءة المؤسسات وتقدمها،

وبعض النظر عن مسمياتها فكلها تسعى لتحقيق أهداف مشتركة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات، ومقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعية.

2. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.

3. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية

للمؤسسات المشاركة فيها.

في هذا الجزء سنتطرق الباحث لعدد من نماذج التميز بهدف الاطلاع على أهم معاييرها

والاستفادة منها:

1.11.1.2. نماذج التميز الأجنبية

هناك العديد من نماذج التميز الأجنبية نذكر منها:

1.1.11.1.2. النموذج الياباني للتميز (ديمنج, Deming)

وضعت أسس جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951م، وذلك

اعترافاً بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط

الجودة، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة ، ويتكون هذا النموذج من عشرة معايير للتقييم وهي: السياسات والأهداف، المنظمة وعملياتها ، التعليم واتساعه، التجميع، النشر للمعلومات، التحليل، التقييس والمعايير، السيطرة، ضمان الجودة وتوكيدها، والتأثيرات والخطط المستقبلية (السامرائي، 2007).

2.1.11.1.2. النموذج الأمريكي للتميز مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige)

تأسس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في عام 1987م، وقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى، وكانت مقاييس الجائزة الصادرة عام 2001م كأساس لتقييم المؤسسات المتقدمة التي تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية، والتي أشار إليها (العلي، 2010) وتتمثل في:

1. رفع مستوى المعايير لجودة الأداء.
 2. تسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين مختلف المنظمات للانتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقاً من الفهم المشترك لعناصر الأداء المميز.
 3. توفير أداء عملية للمنظمات لأغراض التخطيط والتدريب والتقييم وغيرها.
- وبيّن أبو النصر (2009) أن نموذج بالدريج يقوم على عدد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في: القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، الاستفادة من الموارد البشرية ، برامج ضمان جودة السلع والخدمات، نتائج الجودة، ورضاء المستهلك.

3.1.11.1.2. النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، حيث أنه يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشئ في العام 1988م، ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته، ويعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن التميز وأرقى معايير الجودة في أسواقها، ويتكون هذا النموذج من: القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات، النتائج ج (باشيوية والبرواري، 2011).

4.1.11.1.2. النموذج الاسكتلندي للتميز (SQMS)

يعتبر النموذج الاسكتلندي للتميز نظاماً عالمياً، حيث قامت العديد من الدول بتبنيه، ويتميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة بأنه صمم خصيصاً ليلئم طبيعة التعليم الفني والمهني، ويتصف بالشمولية في إدارة المؤسسات، أولياء الأمور، سوق العمل، المجتمع المحلي، الإداريون . يتكون هذا النموذج من عشرة معايير تطبق على جميع المراحل الدراسية التعليمية وهي: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الجودة، التسويق ورعاية المتعلمين، الموارد البشرية، تكافؤ الفرص، الصحة والسلامة، الاتصال والإدارة، خدمات الإرشاد، تصميم البرنامج وتنفيذه، التقييم، ومنح الشهادة (آل مزروع، 2010).

5.1.11.1.2. جائزة التميز المدرسي بسنغافورة (SEM)

يعد نموذج التميز المدرسي بسنغافورة وسيلة لقياس التحسين المستمر وفرصة لتحقيق التميز الذاتي، ويعتبر مناسباً للتقييم الذاتي للمدارس، تم اقتباسه من نماذج الجودة العالمية المختلفة، ويواجه نموذج (SEM) للتميز المدرسي من خلال مجموعة من التقييمات الأساسية التي تحدد

الغرض منه، وتركز على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتتظر للمعلمين على أنهم عناصر هامة لإحداث جودة التعليم، كما يعترف بأهمية العمليات المتمركزة حول الطالب في التوصل لنتائج داعمة، كما يعترف أيضاً بنتائج التميز التي تلبى الهدف وتدعمه على مدار عدد من السنين، ويتكون النموذج من عدة معايير للجودة، تستطيع المدارس من خلالها أن تتميز وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العاملين، الموارد، العمليات المتمركزة حول الطلاب، النتائج العملية والإدارية، نتائج العاملين، الشراكة ونتائج المجتمع، نتائج الإدارة الهامة (ناصر وهاشم، 2010).

2.11.1.2. نماذج التميز العربية

تعددت نماذج التميز العربية، نورد منها:

1.2.11.1.2. النموذج الجزائري للتميز

يعتبر النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في أفريقيا، والذي أنشئ اقتداءً بنماذج التميز العالمية لمسايرة التطورات العلمية وتحدياتها، اقترح سنة 2000م في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة الجزائرية، وتم إقراره سنة 2002م بموجب المرسوم التنفيذي رقم (5-2)، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس وهي: التزام الإدارة ، الاستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبائن، التحكم في النوعية، قياس الجودة ، تحسين الجودة ، مشاركة العمال، والمعيار الثامن خاص بالنتائج (جودة، 2006).

2.2.11.1.2. نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز

يهدف نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإيراز المجهودات المتميزة للمؤسسات الأردنية وانجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، كما يهدف النموذج إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية، ومشاركة قصص النجاح فيما بينها، ويعتمد النموذج على تحقيق عدة معايير على النحو التالي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، النتائج (العلي، 2010).

3.2.11.1.2. نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز

وضعت إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة هذا النموذج للأداء الحكومي المتميز وبدأت فعالياته عام 1998م، بهدف تحفيز المؤسسات الحكومية على التميز والإتقان وإيجاد روح المنافسة الايجابية فيما بينها، ليساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية لجميع المواطنين الوافدين إلى دبي، قسمت معايير النموذج وعناصر تقييم الأداء إلى: الأنظمة وتبسيط الإجراءات، المبادرات والانجازات الإبداعية، خدمة العملاء، تنمية وتطوير الموارد البشرية، فعالية التكاليف، القيادة، خدمة المجتمع، التخطيط والتعليم (أبو النصر، 2009).

4.2.11.1.2. جائزة التميز التربوي الفلسطينية

قامت وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد نموذج لتقييم المدير المتميز لجميع مديري المدارس في محافظات غزة، وتحددت آلية التقييم، بقيام جميع اللجان المشرفة على المدرسة وأصحاب العلاقة بعملية التقييم على النحو التالي: مدير التربية والتعليم، مدير الدائرة الإدارية، مدير الدائرة الفنية، رئيس قسم الإدارات التربوية، رئيس قسم الإشراف التربوي، رئيس قسم الرقابة، رئيس قسم

الأنشطة، رئيس قسم الصحة المدرسية، رئيس قسم الإرشاد، قسم المبادرات وابداعات المدير في الوزارة، بحيث صمم لكل جهة من الجهات السابقة بطاقة تقييم قد تختلف عن الأخرى ببعض الفقرات، لكن جميعها اشتقت من المذكرة التفسيرية لنموذج الجائزة . وتشكلت المذكرة من جزأين، الجزء الأول لتفسير المهمات الرئيسة لمدير المدرسة، وتكونت من عدة مجالات ولكل مجال معيار بمؤشرات أداء، والجزء الثاني للسماة الشخصية للمدير والتي شملت المجالات التالية: التخطيط، الإشراف والمتابعة، الموارد المادية والبشرية، النمو المهني، نتائج تعلم الطلبة، العلاقات والتشبيك، القيادة والإبداع (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015).

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بإدارة التميز، وقد حاولت الباحثة التركيز على الدراسات الأقرب إلى موضوع دراستها، وهي مرتبة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2. الدراسات العربية

هدفت دراسة الركب (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (1115) عضو هيئة تدريس، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (310) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي لدى عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغير الرتبة العلمية ولصالح الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك، كذلك ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في عملية تطبيق إدارة التميز لصالح الفئة الأكثر من (10) سنوات.

وهدفت دراسة المخلافي (2018) إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير ادارة التميز في ضوء الانموذج الاوروبي (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التطبيق وفقاً لمتغيرات: الرتبة العلمية، التخصص، عدد سنوات الخدمة بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (350) عضو هيئة تدريس في العام الدراسي (2017-2018)، وجمعت البيانات بواسطة استبيان تضمن (60) مؤشراً توزعت بين (9) معايير للتميز: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج

خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. وأظهرت النتائج على مستوى الانموذج الاوروبي للتميز بأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة متوسطة وتعبر عن درجة تطبيق مقبولة وفقا للوسط الحسابي النظري المعياري (3) للمقياس الخماسي؛ الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بجودة التطبيق، وحققت المحك (6) معايير للتميز، بينما أخفقت (3) معايير عن تحقيق الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق، واطهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لصالح التخصصات الانسانية، وفروق في متغير الدرجة العلمية لصالح درجة استاذ مشارك، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة. وهدفت دراسة الغامدي (2018) إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة للعام الدراسي (2016-2017) تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت استبانة مكونة من (50) فقرة وموزعة على خمسة مجالات كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

كما هدفت دراسة سالم (2017) إلى التعرف إلى سبل تطوير الممارسات الإدارية الخاصة بالتعليم التقني في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للوصول إلى الإبداع والتميز في كلية

فلسطين التقنية، وتكونت عينة الدراسة من (56) إداري/ة من مجموع الإداريين في كلية فلسطين التقنية بفرعها غزة ودير البلح تم اختيارهم حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، واتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الظاهرة وموضوع الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من (24) فقرة ، وتوصلت الدراسة الى أن مجموعة الممارسات التي تهدف لتطوير التعليم التقني في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسبل تطوير الممارسات الإدارية الخاصة بالتعليم التقني في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للوصول إلى الإبداع والتميز تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) والدورات التدريبية لصالح فئة (أكثر من 10 دورات تدريبية). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسبل تطوير الممارسات الإدارية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة قواسمي والبوريني (2016) إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده التسعة (القيادة، والأفراد، والسياسات والاستراتيجية، والعلاقات والموارد، والعمليات، ونتائج الأفراد، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الكلي). وقام الباحثان بتصميم استبانة ضمت (50) فقرة لجمع آراء عينة الدراسة التي بلغت (375) موظفاً وطالباً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة جدارا بلغ مستوى متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط الذكور ومتوسط الإناث على المقياس الكلي لإدارة التميز، بينما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات إدارة التميز بين العاملين والطلبة ولصالح العاملين.

وأجرت المدو (2016) دراسة هدفت الى معرفة طبيعة العلاقة بين ادارة التميز والاداء الجامعي في الكليات الأهلية في العراق، ولدراسة مشكلية الدراسة التي تمثلت بشعور العام لين بانخفاض مستوى ادارة التميز وانخفاض الأداء الجامعي، تم جمع البيانات والمع لومات من خلال استبانة، تم توزيعها على عيرة تضمنت (31) عضو هيئة تدريسي في عدد من الكليات الأهلية (كليه دج ل ة، كليه بغداد للعلوم الاقتصادية، كليه المأمون، كليه التراث، كليه الرافدين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، وتبين أن تطبيق إدارة التميز كان بمستوى متوسط، وكان الأداء الجامعي في الكليات الأهلية متوسطاً، كما تبين أن إدارة التميز في الكليات الأهلية مرتبطة ومؤثرة بقوة في الاداء الجامعي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.

وأجرت الشوا (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتصميم استبانة مكونة من (58) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (2307) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (476) معلماً ومعلمةً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز وفق الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية)، بينما ظهرت فروق في مجالي (القيادة، والعمليات الإدارية) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وفي مجالي (السياسات والاستراتيجيات، والعمليات الإدارية) تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرية شرق غزة.

وهدفت دراسة سلمان (2016) إلى التعرف إلى درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة

نظرهم أنفسهم. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة، وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من (72) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (539) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (206) مديراً ومديرة. تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز، تعزى لمتغيرات: (سنوات الخبرة، التخصص).

كما هدفت دراسة الحية (2015) إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام ببناء استبانة مكونة من (66) فقرة، مقسمة لمحورين، الأول يقيس درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية، والمحور الثاني يقيس درجة ممارستهم لإدارة التميز، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، وطبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (131) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن موافقة أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة كبيرة، كما أن ممارستهم لإدارة التميز كانت بدرجة كبيرة، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

كما هدفت دراسة سمهود (2013) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تم ذلك من وج ه ات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، وتم إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي (2012-2013)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (98) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات،

العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي لتمييز EFQM كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتمييز EFQM تعزى لمتغيرات (المستوى الإشرافي، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

2.2.2. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة أوميد وآخرون (Omid, et al., 2017) إلى تقييم معايير التميز لمدارس الثانوية للبنين في مدينة طهران في إيران بناءً على النموذج الأوروبي للتمييز لإدارة الجودة في مجال الموظفين، وتم إجراء مسح لجميع البيانات الأساسية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين وعدد 228 مديراً، ومن المعلمين وعدد 2260 معلماً، وتم توزيع استبيان على الفئة المستهدفة من المديرين والمعلمين في المدارس الإيرانية التي وقعت عليها الدراسة في جمهورية إيران الإسلامية، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس لديهم شعور مقبول وبشكل متوسط في دورات التميز التي يحصلون عليها في المدارس المستهدفة مع اختلاف بسيط في جميع معايير التميز.

وهدفت دراسة ناظمي والعشيري (Nazemi & Alishiri, 2015) إلى الكشف عن حاجة المدارس والمؤسسات التعليمية في الجمهورية الإسلامية الإيرانية لتقييم الأداء. كما هدفت التعرف إلى النموذج الأوروبي للتمييز (EFQM) وإمكانية استخدامه في عملية تقييم الأداء في المدارس والمؤسسات التعليمية، كذلك باعتباره أحد النماذج الحديثة التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تقييم الأداء واعتباره

محوراً لجميع السياسات والاستراتيجيات في المدرسة، حيث يعمل على تحسين جودة التعليم، كما خلصت إلى إمكانية استخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في عملية تقييم الأداء في المدارس، حيث يقيس جميع جوانب المؤسسة. كما كشفت عن المنافع التي يمكن تحقيقها من تطبيق نموذج التقييم الذاتي للتميز في التعليم.

وأجرى الديهني (Aldaihani, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى نماذج التميز المدرسي وصلاحيتها للتطبيق في قطاع التعليم في العالم العربي بشكل عام، وفي دولة الكويت بشكل خاص، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة وتحليل الأدب الخاص بتعريف التميز والدور الذي يمكن أن يؤديه في المؤسسات التربوية المختلفة، واستند الباحث إلى هذا التحليل في صياغة وتقديم أنموذج لتحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التميز المدرسي في الكويت يتطلب وجود ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير بعد المدى، وهذا يتطلب إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية، وإعادة تنظيم المحتوى المدرسي لتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية، ويشجع الأنموذج على تبني أسلوب القيادة التحويلية في المدارس.

كما أجرى سرينيفاس (Sreenivas, 2014) دراسة هدفت الكشف عن مفهوم التميز في التعليم المدرسي، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية في الهند، وإمكانية تحقيق ذلك في التعليم المدرسي، واستعرضت الدراسة نظام التعليم في الهند، وألقت الضوء على إحصاءات هامة وتحديات تواجهها المدرسة، وقد حاولت الدراسة الوصول إلى خارطة طريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التميز يمكن أن يتحقق في التعليم إذا عملت المدرسة على زيادة الوعي بين أفرادها، وإذا جعلت الجودة جزءاً من رسالة المدرسة، ولم يعد مفهوم الخدمة التعليمية

الجيدة كافيًا، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، كما توصلت الدراسة إلى بعض السبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية وهي الوعي والالتزام بالجودة، وضوح الرسالة، العمل بروح الفريق، ويجب أن يكون التعليم واضحاً ومركزاً، وإلغاء الدرجات، والتخلص من الخوف، والتوقف عن الاعتماد على الاختبارات.

كما هدفت دراسة سعادة (Saada, 2013) إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو (2008:9001) في قطاع غزة في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز كان (75.9%)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، كما أظهرت النتائج وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، تلاه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، ثم المعيار الثاني المتعلق بجهود القادة في تطوير النظام الإداري، وحل أخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز.

وأجرى تي (Tee, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى أنموذج التميز المدرسي (SEM)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف الأنموذج، وعكس مضامينه الرئيسية

فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق الأنموذج، حيث جاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة، أمة متعلمة"، حيث طلب من المدارس أن تطور نفسها وتصبح مدارس متميزة، ومن أجل ذلك تم تغيير طريقة التقييم المدرسي منذ العام 2000، حيث أصبح يتعين على المدارس إجرائها لعملية التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز المدرسي، الذي تم تكييفه من نماذج مختلفة للجودة وعلى رأسها النموذج الأوروبي للتميز، وخلصت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم، وقيادة مدارسهم للتميز، وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز.

كما هدفت دراسة سيسيليا ويوموسين (Cecilia & Umosen, 2012) إلى بناء تصور لمبادئ التميز لإدارة العاملين في المدارس الثانوية من خلال إيجاد العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وبناء الرؤية والأهداف والتميز في الإدارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة التميز في الإدارة، وقد تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً يعملون في (46) مدرسة ثانوية في المناطق التعليمية الثلاث بولاية كروس ريفر في نيجيريا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات قيادة المدرسة لبناء الرؤية والأهداف نحو التميز المدرسي في إدارة العاملين من قبل مديري المدارس.

وهدفت دراسة كلينت (Klint, 2012) إلى الوقوف على دراسة حالة ممارسات القيادة لدى المديرين التربويين الذين يعملون في أربع مدارس حاصلة على جائزة مالكولم بالدريج للتميز (القيادة من أجل التميز)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي بواسطة عرض

وثائقي متعمق وزيارات ميدانية ومقابلات مع مديري المدارس الأربع الحاصلة على جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات القيادية شيوعاً بين قيادات التعليم الحاصلين على جائزة مالكولم بالدريج هي الالتزام بالتحسين المستمر وضمان نجاحه بواسطة اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة، والممارسة القيادية التعاونية والتي شملت رغبة القيادات على تقاسم المسؤوليات القيادية والتركيز على تمكين الآخرين في عمليات التنظيم بالمدرسة.

وأجرى فوك وسيدهو (Fook & Sidhu, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ماليزيا، واستخدم الباحثان المقابلة والملاحظة الرسمية وغير الرسمية وتحليل الوثائق المدرسية، والمحادثات المعنوية، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (87) معلم و(1105) طالباً، وأظهرت الدراسة أن نجاح المدرسة يحتاج إلى شراكة كاملة ومشاركات من جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى الرؤية الواضحة، والتمكين المناسب تعتبر من مميزات القيادة الجيدة، كما أظهرت النتائج أن من مميزات القائد المتميز التشاركية، والديمقراطية، والتعاونية، ومنح الآخرين مسؤولية القيادة.

وهدفت دراسة تايلر (Taylor, 2009) إلى التعرف على مقارنة للقيم الأساسية لنماذج التميز إزاء مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا، واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (212) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العاملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية لنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن

القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

وأجرى كالفو (Calvo, 2006) دراسة إلى التعرف على استخدام إمكانات نموذج التميز الأوروبي لإدارة مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الإسبانية، كما هدفت إلى تحليل العلاقات الضمنية بين إمكانات نموذج التميز الأوروبي لتكون بمثابة إطار عملي لتحسين نوعية أداء مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية دور الإدارة العليا في تطوير العمليات الرئيسية في الجامعات من خلال تطبيق القيادة الفاعلة لممكّنات ومنهجيات نموذج التميز الأوروبي.

3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح بأنها تباينت من حيث الهدف، وتنوعت اهتماماتها البحثية، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فمنها مجتمعات عربية وأخرى أجنبية.

وقد استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، كذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية.

أظهرت بعض الدراسات السابقة مستوى متوسط لممارسة إدارة التميز كدراسة الركب (2019)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة قواسمي والبوريني (2016)، ودراسة المدو (2016)، بينما أظهرت دراسات أخرى مستوى مرتفع من التميز التنظيمي كدراسة الغامدي (2018)، ودراسة سالم (2017)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة سلمان (2016)، ودراسة الحية (2015).

كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع تطبيق إدارة التميز تعزى لمتغيرات الدراسة، كدراسة الركف (2019)، ودراسة قواسمي والبوريني (2016)، ودراسة سلمان (2016)، ودراسة سيسيليا ويوموسين (Cecilia & Umosen, 2012)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة المخلافي (2018).

في حين توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع تطبيق إدارة التميز تعزى لمتغيرات الدراسة، كدراسة الشوا (2016)، ودراسة الحية (2015)، ودراسة سمهود (2013).

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التميز في التعرف على مفهوم إدارة التميز، كذلك التعرف على عناصر الإطار النظري المتعلقة بإدارة التميز ، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وتحديد متغيراتها. وتميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها على -حد علم الباحثة- التي تطرقت لإدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة- سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو معرفة " مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول)".

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ

عدددهم (7081) معلماً ومعلمةً، والجدول (1.3) يوضح خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1.3): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
الخليل	765	1075	1840
شمال الخليل	629	678	1307
جنوب الخليل	950	1630	2580
يطا	614	740	1354
المجموع	2958	4123	7081

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل

تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقامت الباحثة بتوزيع (400) استبانة على معلمي

ومعلمات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل، وذلك

لضمان استرداد العدد المطلوب، حيث تم استرداد (385) استبانة، وبعد فرز الاستبانات وتجهيزها

للمعالجة الإحصائية، تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها، ليتبقى (377) استبانة صالحة

للمعالجة الإحصائية، بنسبة (5.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2.3) يوضح خصائص أفراد

العينة الديموغرافية:

جدول (2.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المديرية	الخليل	97	25.7
	شمال الخليل	94	24.9

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
	جنوب الخليل	98	26.0
	يطا	88	23.4
	المجموع	377	100.0
الجنس	ذكر	186	49.3
	أنثى	191	50.7
	المجموع	377	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	58	15.4
	بكالوريوس	238	63.1
	ماجستير فأعلى	81	21.5
	المجموع	377	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	83	22.0
	5-10 سنوات	122	32.4
	أكثر من 10 سنوات	172	45.6
	المجموع	377	100.0
الدورات	أقل من 3 دورات	35	9.3
	من (3-5) دورات	174	46.2
	أكثر من 5 دورات	168	44.5
	المجموع	377	100.0

5.3 أداة الدراسة

1.5.3 وصف الأداة

قامت الباحثة بتطوير استبانة إدارة التميز لقياس مستوى ممارسة إدارة التميز في مدارس مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وذلك بالرجوع إلى

الدراسات السابقة منها: دراسة الر كف (2019)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة الغامدي

(2018)، ودراسة الشوا (2016)، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (48) فقرة موزعة

على ست مجالات هي: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والعاملون (الموارد البشرية)،

والموارد المادية، والعمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي، ملحق رقم (2). وتم إعطاء

كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (بدرجة كبيرة

جداً) خمس درجات، والبديل (بدرجة كبيرة) أربع درجات، والبديل (بدرجة متوسطة) ثلاث

درجات، والبديل (بدرجة ضعيفة) درجتين، والبديل (بدرجة ضعيفة جداً) درجة واحدة.

2.5.3 صدق الأداة

أ - صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة قامت الباحثة بعرض الأداة على (11) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، ملحق رقم(1)، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للأداة.

ب - صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3)

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المجال الأول: القيادة			
1.	يبلور رؤية ورسالة واضحة للمدرسة	0.62**	0.00
2.	يصوغ قيم واضحة للمدرسة بما ينسجم مع رسالتها	0.67**	0.00
3.	يحرص على تطبيق النظم الإدارية الحديثة	0.66**	0.00
4.	يتفاعل مع المعلمين بشكل إيجابي	0.49**	0.00
5.	يعزز ثقافة التميز لدى المعلمين	0.63**	0.00
6.	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق	0.64**	0.00
7.	يقدر إنجازات المعلمين المتميزة	0.57**	0.00
8.	يعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة	0.59**	0.00
المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات			
9.	يشرك المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة	0.59**	0.00
10.	يستند في وضع الخطة السنوية إلى احتياجات المعلمين	0.61**	0.00
11.	يُعد الخطة السنوية بناءً على مؤشرات أداء المعلمين	0.64**	0.00
12.	يناقش العاملين في مضامين الخطة السنوية	0.72**	0.00
13.	يستأنس برأي مجلس أولياء الأمور في وضع الخطة السنوية	0.64**	0.00
14.	يحرص على تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة	0.69**	0.00
15.	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة التحديات المحتملة	0.63**	0.00
16.	ينطلق في وضع الخطة السنوية من استراتيجية وزارة التربية والتعليم	0.68**	0.00
المجال الثالث: العاملون (الموارد البشرية)			
17.	يحرص على تحسين أداء العاملين في المدرسة	0.66**	0.00
18.	يشرك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة	0.71**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
19.	يتواصل مع المعلمين باستمرار	0.69**	0.00
20.	يراعي الموضوعية في تقييم أداء المعلمين	0.66**	0.00
21.	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	0.66**	0.00
22.	يعزز المعلمين على تنمية ذواتهم مهنيًا داخل المدرسة	0.69**	0.00
23.	يشجع الأفكار الإبداعية للمعلمين	0.69**	0.00
24.	يدعم مكافأة المعلمين المميزين في أدائهم	0.68**	0.00
المجال الرابع: الموارد المادية			
25.	يعمل على التوفيق بين موارد المدرسة المالية وسبل تحقيق أهدافها	0.62**	0.00
26.	يعزز علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي	0.51**	0.00
27.	يحرص على تبادل خبرات العاملين مع المدارس الأخرى	0.59**	0.00
28.	يحافظ على مرافق المدرسة (المختبر، المكتبة، الغرف الصفية... الخ) من خلال صيانتها بشكل دوري	0.66**	0.00
29.	يوظف المرافق المختلفة في المدرسة لخدمة العملية التعليمية	0.63**	0.00
30.	يمكنه إدارة الموارد المدرسية بكفاءة	0.67**	0.00
31.	يشجع المعلمين على توظيف مصادر المعرفة واستخدامها بفاعلية	0.61**	0.00
32.	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة	0.65**	0.00
المجال الخامس: العمليات الإدارية			
33.	يحرص على برمجة العمليات الإدارية وتنفيذها بدقة	0.62**	0.00
34.	يطوّر الإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين	0.66**	0.00
35.	يبتكر أساليب جديدة لتحقيق رضا المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم	0.59**	0.00
36.	يشجع المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام	0.69**	0.00
37.	يعزز العلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة	0.68**	0.00
38.	يحافظ بسجلات توثق كافة العمليات الإدارية في المدرسة	0.70**	0.00
39.	يعمل على تحسين أدائه بشكل مستمر	0.62**	0.00
40.	يشرك المعلمين في المهام الإدارية	0.70**	0.00
المجال السادس: التواصل مع المجتمع المحلي			
41.	يتواصل مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري	0.63**	0.00
42.	يتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة	0.69**	0.00
43.	يحرص على التعرف على رأي المجتمع المحلي في خدمات المدرسة	0.58**	0.00
44.	يستفيد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة	0.64**	0.00
45.	يعقد لقاءات (ثقافية، ترفيهية، إرشادية، ... الخ) لأهالي الطلبة	0.66**	0.00
46.	يشارك المجتمع المحلي في مناسباتهم الاجتماعية	0.65**	0.00
47.	يساهم في خدمة المجتمع المحلي من خلال الحملات التوعوية والتطوعية	0.71**	0.00
48.	يتابع الشكاوى المقدمة من قبل أولياء الأمور	0.59**	0.00

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع

الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال، وهذا

بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحاسب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (4.3) يوضح ذلك.

جدول (4.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للمقياس.

التواصل مع المجتمع المحلي	العمليات الإدارية	الموارد المادية	العاملون (الموارد البشرية)	السياسات والاستراتيجيات	القيادة	الدرجة الكلية للمقياس	
					1	0.87**	القيادة
				1	0.70**	0.81**	السياسات والاستراتيجيات
			1	0.57**	0.77**	0.88**	العاملون (الموارد البشرية)
		1	0.71**	0.61**	0.61**	0.86**	الموارد المادية
	1	0.69**	0.69**	0.66**	0.49**	0.79**	العمليات الإدارية
1	0.55**	0.63**	0.65**	0.59**	0.57**	0.77**	التواصل مع المجتمع المحلي

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات للأداة وأنها تشترك معا في قياس مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول).

3.5.3 الثبات

أ - الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات معامل كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.3).

جدول (5.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
القيادة	8	0.908
السياسات والاستراتيجيات	8	0.898
العاملون (الموارد البشرية)	8	0.894
الموارد المادية	8	0.775
العمليات الإدارية	8	0.828
التواصل مع المجتمع المحلي	8	0.810
الدرجة الكلية للأداة	48	0.932

تشير البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن جميع قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات الدراسة مرتفعة، حيث تراوحت قيم الثبات لمعامل كرونباخ ألفا بين (0.775 - 0.908)، وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.932) وهي قيمة ثبات مرتفعة، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يعطي الباحثة مؤشراً على أن الأداة تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها وأنها صالحة للتطبيق في البيئة الفلسطينية.

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية

تم حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي الأداة، من خلال تجزئة الأداة إلى نصفين متكافئين، ومن ثم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من الأداة، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في

الجدول (6.3):

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط سبيرمان براون المصحح لثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون
القيادة	8	0.825	0.904
السياسات والاستراتيجيات	8	0.734	0.847
العاملون (الموارد البشرية)	8	0.766	0.867
الموارد المادية	8	0.613	0.753
العمليات الإدارية	8	0.633	0.775
التواصل مع المجتمع المحلي	8	0.558	0.716
الدرجة الكلية للأداة	48	0.831	0.912

يتضح من الجدول (6.3) أن معاملات الارتباط وكذلك معاملات الثبات لكل مجالات الدراسة

وكذلك لجميع فقرات المقياس عالية، حيث تراوحت قيمة الارتباط المصحح لسبيرمان بين

(0.716-0.904)، مما يشير إلى أن الأداة على درجة عالية من الثبات، وهو يعطى درجة من

الثقة عند استخدام الاستبانة كأداة للقياس في الدراسة الحالية، ويعد مؤشراً على أن الأداة يمكن أن

تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة وفي ظروف التطبيق نفسها.

6.3 تصحيح الأداة

استخدمت الباحثة أداة خماسية البدائل، حيث تم تصحيح الأداة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة، حيث أعطيت إجاباتهم بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وأعطيت إجاباتهم بدرجة كبيرة (4) درجات، وأعطيت إجاباتهم بدرجة متوسطة (3) درجات، وأعطيت إجاباتهم بدرجة ضعيفة (درجتان)، وأعطيت إجاباتهم بدرجة ضعيفة جداً (درجة واحدة). وقد تم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول)، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (7.3):

جدول (7.3): مفاتيح التصحيح

درجة الموافقة	الوزن النسبي	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	20% - 46.6%	2.33-1.00
متوسطة	46.7% - 73.4%	3.67-2.34
كبيرة	73.5% - 100%	5.00-3.68

7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات.

المتغير التابع: تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمستوى ممارسة إدارة

التميز لدى مديري المدارس.

8.3 إجراءات الدراسة

1. بعد الرجوع إلى بعض من الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
2. بعد الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.
3. قامت الباحثة بتجهيز الأداة التي استخدمتها لجمع البيانات. وذلك بعد الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع الأداة، ومن ثم تم جمعها وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

9.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراسته ا بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة ، حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية،

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (24)

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والأوزان النسبية.
2. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
3. اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط سبيرمان براون لمعرفة الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
6. اختبار (ت) (Independent samples T Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عيّنتين مستقلتين.

7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين

المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.

8. اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، مرتبة تنازلياً.

الرقم في الاستبانة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الممارسة
3	العاملون (الموارد البشرية)	3.77	0.83	75.4	1	كبيرة
2	السياسات والاستراتيجيات	3.70	0.77	74.0	2	كبيرة
1	القيادة	3.67	0.73	73.4	3	متوسطة
4	الموارد المادية	3.20	0.50	64.0	4	متوسطة
5	العمليات الإدارية	3.04	0.47	60.8	5	متوسطة
6	التواصل مع المجتمع المحلي	2.99	0.46	59.8	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	3.40	0.63	68.0		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة

التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز (3.40) ونسبة مئوية بلغت (68.0%). حيث جاء في المركز الأول مجال "العاملون (الموارد البشرية)" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ونسبة مئوية (75.4%)، وجاء في المركز الثاني مجال "السياسات والاستراتيجيات" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ونسبة مئوية (74.0%)، وجاء في المركز الثالث مجال "القيادة" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ونسبة مئوية (73.4%)، واحتل المركز الرابع مجال "الموارد المادية" بمتوسط حسابي بلغ (3.20) ونسبة مئوية (64.0%)، وحل في المركز الخامس مجال "العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.04) ونسبة مئوية (60.8%)، وجاء في المركز السادس والأخير مجال "التواصل مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (2.99) ونسبة مئوية (59.8%).

أما فيما يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات إدارة التميز، فقد استخرجت

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال على النحو

التالي:

(أ) المجال الأول: القيادة، ويبينه الجدول (2.4):

جدول (2.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال القيادة، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	يبلور رؤية ورسالة واضحة للمدرسة	3.87	1.20	77.4	1	كبيرة
2	يصوغ قيم واضحة للمدرسة بما ينسجم مع رسالتها	3.79	1.17	75.8	2	كبيرة
3	يحرص على تطبيق النظم الإدارية الحديثة	3.72	1.22	74.4	3	كبيرة
8	يعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة	3.67	1.21	73.4	4	متوسطة
5	يعزز ثقافة التميز لدى المعلمين	3.66	1.24	73.2	5	متوسطة
6	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق	3.59	1.17	71.8	6	متوسطة
7	يقدر إنجازات المعلمين المتميزة	3.55	1.18	71.0	7	متوسطة
4	يتفاعل مع المعلمين بشكل إيجابي	3.48	1.24	69.6	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القيادة	3.67	1.20	73.4		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة

التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال القيادة جاء بدرجة متوسطة، حيث

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

للقيادة (3.67) بنسبة مئوية بلغت (73.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين

(3.48 – 3.87).

ويتضح من الجدول (2.4) أن الفقرات (1، 2) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة من وجهة نظر المعلمين ، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يبلور رؤية ورسالة واضحة للمدرسة"، و"يصوغ قيم واضحة للمدرسة بما ينسجم مع رسالتها".

في حين أن الفقرات (4، 7) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة من وجهة نظر المعلمين، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يتفاعل مع المعلمين بشكل إيجابي"، و"يقدر إنجازات المعلمين المتميزة".

ب) المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات، ويبينه الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال السياسات والاستراتيجيات، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
16	ينطلق في وضع الخطة السنوية من استراتيجية وزارة التربية والتعليم	3.81	1.25	76.2	1	كبيرة
15	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة التحديات المحتملة	3.79	1.15	75.8	2	كبيرة
11	يُعد الخطة السنوية بناءً على مؤشرات أداء المعلمين	3.78	1.19	75.6	3	كبيرة
14	يحرص على تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة	3.77	1.21	75.4	4	كبيرة
10	يستند في وضع الخطة السنوية إلى احتياجات المعلمين	3.76	1.19	75.2	5	كبيرة
12	يناقش العاملين في مضامين الخطة السنوية	3.63	1.17	72.6	6	متوسطة
13	يستأنس برأي مجلس أولياء الأمور في وضع الخطة السنوية	3.54	1.22	70.8	7	متوسطة
9	يشرك المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة	3.53	1.13	70.6	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال السياسات والاستراتيجيات	3.70	1.19	74.0		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال السياسات والاستراتيجيات جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للسياسات والاستراتيجيات (3.67) بنسبة مئوية بلغت (73.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (3.53 – 3.81).

ويتضح من الجدول (3.4) أن الفقرات (16، 15) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للسياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر المعلمين، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "ينطلق في وضع الخطة السنوية من استراتيجية وزارة التربية والتعليم"، و" يضع بدائل استراتيجية لمواجهة التحديات المحتملة".

في حين أن الفقرات (9، 13) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للسياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر المعلمين ، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يشرك المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة"، و"يستأنس برأي مجلس أولياء الأمور في وضع الخطة السنوية".

ج) المجال الثالث: العاملون (الموارد البشرية)، ويبيئه الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال العاملون (الموارد البشرية)، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
20	يراعي الموضوعية في تقييم أداء المعلمين	3.90	1.24	78.0	1	كبيرة
21	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	3.88	1.17	77.6	2	كبيرة
24	يدعم مكافأة المعلمين المميزين في أدائهم	3.81	1.26	76.2	3	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
18	يشرك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة	3.80	1.22	76.0	4	كبيرة
17	يحرص على تحسين أداء العاملين في المدرسة	3.75	1.17	75.0	5	كبيرة
23	يشجع الأفكار الإبداعية للمعلمين	3.72	1.17	74.4	6	كبيرة
19	يتواصل مع المعلمين باستمرار	3.68	1.26	73.6	7	كبيرة
22	يعزز المعلمين على تنمية ذواتهم مهنيًا داخل المدرسة	3.65	1.22	73.0	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال العاملون (الموارد البشرية)	3.77	1.21	75.4		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العاملون (الموارد البشرية) جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمجال العاملون (الموارد البشرية) (3.77) بنسبة مئوية بلغت (75.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (3.65 – 3.90).

ويتضح من الجدول (4.4) أن الفقرات (20، 21) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العاملون (الموارد البشرية)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يراعي الموضوعية في تقييم أداء المعلمين"، و"يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين".

في حين أن الفقرات (19، 22) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العاملون (الموارد البشرية)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يعزز المعلمين على تنمية ذواتهم مهنيًا داخل المدرسة"، و"يتواصل مع المعلمين باستمرار".

د) المجال الرابع: الموارد المادية، ويبينه الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال الموارد المادية، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
25	يعمل على التوفيق بين موارد المدرسة المالية وسبل تحقيق أهدافها	3.87	1.15	77.4	1	كبيرة
26	يعزز علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.83	1.27	76.6	2	كبيرة
31	يشجع المعلمين على توظيف مصادر المعرفة واستخدامها بفاعلية	3.07	1.40	61.4	3	متوسطة
28	يحافظ على مرافق المدرسة (المختبر، المكتبة، الغرف الصفية...الخ) من خلال صيانتها بشكل دوري	3.01	1.35	60.2	4	متوسطة
27	يحرص على تبادل خبرات العاملين مع المدارس الأخرى	2.99	1.40	59.8	5	متوسطة
30	يمكنه إدارة الموارد المدرسية بكفاءة	2.98	1.42	59.6	6	متوسطة
29	يوظف المرافق المختلفة في المدرسة لخدمة العملية التعليمية	2.93	1.37	58.6	7	متوسطة
32	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة	2.89	1.36	57.8	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الموارد المادية	3.20	1.34	64.0		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة

التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال الموارد المادية جاء بدرجة

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الموارد المادية (3.20) بنسبة مئوية

بلغت (64.0%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (2.89 – 3.87).

ويتضح من الجدول (5.4) أن الفقرات (25، 26) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال الموارد المادية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يعمل على التوفيق بين موارد المدرسة المالية وسبل تحقيق أهدافها"، و"يعزز علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي".

في حين أن الفقرات (32، 29) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال الموارد المادية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة"، و"يوظف المرافق المختلفة في المدرسة لخدمة العملية التعليمية".

هـ) المجال الخامس: العمليات الإدارية، ويبينه الجدول (6.4):

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العمليات الإدارية، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
40	يشرك المعلمين في المهام الإدارية	3.21	1.37	64.2	1	متوسطة
39	يعمل على تحسين أدائه بشكل مستمر	3.11	1.38	62.2	2	متوسطة
35	يبتكر أساليب جديدة لتحقيق رضا المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم	3.06	1.34	61.2	3	متوسطة
36	يشجع المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام	3.06	1.37	61.2	4	متوسطة
33	يحرص على برمجة العمليات الإدارية وتنفيذها بدقة	3.05	1.43	61.0	5	متوسطة
38	يحتفظ بسجلات توثق كافة العمليات الإدارية في المدرسة	3.00	1.40	60.0	6	متوسطة
37	يعزز العلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة	2.97	1.43	59.4	7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
34	يطوّر الإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين	2.87	1.44	57.4	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال العمليات الإدارية	3.04	1.40	60.8		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة

التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال العمليات الإدارية جاء بدرجة

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال العمليات الإدارية (3.04) بنسبة مئوية

بلغت (60.8%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (2.87 – 3.21).

ويتضح من الجدول (6.4) أن الفقرات (39، 40) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة

لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين، في مجال العمليات الإدارية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يشرك المعلمين في

المهام الإدارية"، و"يعمل على تحسين أدائه بشكل مستمر".

في حين أن الفقرات (34، 37) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العمليات

الإدارية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يطوّر الإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع احتياجات

المعلمين"، و"يعزز العلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة".

(و) المجال السادس: التواصل مع المجتمع المحلي، ويبينه الجدول (7.4):

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال

التواصل مع المجتمع المحلي، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
------------	--------	-----------------	-------------------	----------------	---------	---------------

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
48	يتابع الشكاوى المقدمة من قبل أولياء الأمور	3.08	1.42	61.6	1	متوسطة
46	يشارك المجتمع المحلي في مناسباتهم الاجتماعية	3.07	1.37	61.4	2	متوسطة
43	يحرص على التعرف على رأي المجتمع المحلي في خدمات المدرسة	3.06	1.47	61.2	3	متوسطة
41	يتواصل مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري	3.03	1.44	60.6	4	متوسطة
47	يساهم في خدمة المجتمع المحلي من خلال الحملات التوعوية والتطوعية	2.99	1.39	59.8	5	متوسطة
45	يعقد لقاءات (ثقافية، ترفيهية، إرشادية، الخ) لأهالي الطلبة	2.98	1.41	59.6	6	متوسطة
44	يستفيد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة	2.89	1.39	57.8	7	متوسطة
42	يتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة	2.84	1.38	56.8	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التواصل مع المجتمع المحلي	2.99	1.41	59.8		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التواصل مع المجتمع المحلي (2.99) بنسبة مئوية بلغت (59.8%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (2.84 - 3.08).

ويتضح من الجدول (7.4) أن الفقرات (46، 48) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يتابع الشكاوى المقدمة من قبل أولياء الأمور"، و"يشارك المجتمع المحلي في مناسباتهم الاجتماعية". في حين أن الفقرات (44، 42) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال التواصل

مع المجتمع المحلي، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يتواصل مع المؤسسات المجتمعية

المختلفة"، و"يستفيد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة".

السؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة

التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، والدورات؟

حيث انبثق عنه الفرضيات من (1-5) الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة

نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية الأولى، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.71	3.70	97	الخليل	واقع القيادة
0.65	3.91	94	شمال الخليل	
0.70	3.45	98	جنوب الخليل	
0.79	3.60	88	يطا	
0.73	3.67	377	المجموع	
0.70	3.75	97	الخليل	واقع السياسات والاسراتيجيات
0.69	4.00	94	شمال الخليل	
0.78	3.47	98	جنوب الخليل	
0.82	3.58	88	يطا	
0.77	3.70	377	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.80	3.81	97	الخليل	واقع العاملون (الموارد البشرية)
0.68	4.13	94	شمال الخليل	
0.87	3.49	98	جنوب الخليل	
0.81	3.67	88	يطا	
0.83	3.77	377	المجموع	
0.51	3.20	97	الخليل	واقع الموارد الماديّة
0.47	3.31	94	شمال الخليل	
0.48	3.18	98	جنوب الخليل	
0.54	3.09	88	يطا	
0.50	3.20	377	المجموع	
0.48	3.10	97	الخليل	واقع العمليات الإدارية
0.51	3.07	94	شمال الخليل	
0.47	2.94	98	جنوب الخليل	
0.40	3.06	88	يطا	
0.47	3.04	377	المجموع	
0.44	2.99	97	الخليل	واقع التواصل مع المجتمع المحلي
0.51	2.98	94	شمال الخليل	
0.40	3.02	98	جنوب الخليل	
0.51	2.97	88	يطا	
0.46	2.99	377	المجموع	
0.35	3.43	97	الخليل	الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز
0.36	3.57	94	شمال الخليل	
0.40	3.26	98	جنوب الخليل	
0.39	3.33	88	يطا	
0.39	3.40	377	المجموع	

يتضح من الجدول (8.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لهدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح

في الجدول (9.4):

جدول (9.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق

بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من

وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
واقع القيادة	بين المجموعات	10.84	3	3.61	7.10**	0.00

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
	داخل المجموعات	189.98	373	0.51		
	المجموع	200.82	376	-----		
واقع السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	15.12	3	5.04	8.99**	0.00
	داخل المجموعات	209.06	373	0.56		
	المجموع	224.19	376	-----		
واقع العاملون (الموارد البشرية)	بين المجموعات	21.03	3	7.01	11.10**	0.00
	داخل المجموعات	235.58	373	0.63		
	المجموع	256.61	376	-----		
واقع الموارد المادية	بين المجموعات	2.29	3	0.76	3.05*	0.03
	داخل المجموعات	93.50	373	0.25		
	المجموع	95.79	376	-----		
واقع العمليات الإدارية	بين المجموعات	1.45	3	0.48	2.21	0.09
	داخل المجموعات	81.74	373	0.22		
	المجموع	83.20	376	-----		
واقع التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.15	3	0.05	0.23	0.87
	داخل المجموعات	80.69	373	0.22		
	المجموع	80.84	376	-----		
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	5.09	3	1.70	12.10**	0.00
	داخل المجموعات	52.34	373	0.14		
	المجموع	57.44	376	-----		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، حيث ظهرت فروق في الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز، كذلك ظهرت فروق دالة إحصائية في مجالات: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، والموارد المادية).

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: (العمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذه المجالات على الترتيب (0.09، 0.87) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية

للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	جنوب الخليل	يطا
واقع القيادة	الخليل	3.70	-----	-----
	شمال الخليل	3.91	0.46*	0.31*
	جنوب الخليل	3.45		-----
	يطا	3.60	-----	
واقع السياسات والاستراتيجيات	الخليل	3.75	-----	-----
	شمال الخليل	4.00	0.53*	0.42*
	جنوب الخليل	3.47		-----
	يطا	3.58	-----	
واقع العاملون (الموارد البشرية)	الخليل	3.81	0.32*	-----
	شمال الخليل	4.13	0.64*	0.47*
	جنوب الخليل	3.49		-----
	يطا	3.67	-----	
واقع الموارد المادية	الخليل	3.20	-----	-----
	شمال الخليل	3.31	-----	0.22*
	جنوب الخليل	3.18		-----
	يطا	3.09	-----	
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	الخليل	3.43	0.17*	-----
	شمال الخليل	3.57	0.31*	0.24*
	جنوب الخليل	3.26		-----
	يطا	3.33	-----	

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (10.4) إلى أن الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية كانت كالتالي:

1. مجال القيادة: ظهرت الفروق بين مديرية شمال الخليل من جهة ومديرتي جنوب الخليل ويطا

من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديرية شمال الخليل التي كان مدى ممارسة

مديري المدارس الحكومية للقيادة فيها أعلى.

2. مجال السياسات والاستراتيجيات: ظهرت الفروق بين مديرية شمال الخليل من جهة ومديرتي

جنوب الخليل ويطا من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديرية شمال الخليل التي كان

مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للسياسات والاستراتيجيات فيها أعلى.

3. مجال العاملون (الموارد البشرية): ظهرت الفروق بين مديرية الخليل من جهة ومديرية جنوب

الخليل من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديرية الخليل التي كان مدى ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز بالنسبة لمجال العاملون (الموارد البشرية) فيها أعلى،

كذلك ظهرت الفروق بين مديرية شمال الخليل من جهة ومديرتي جنوب الخليل ويطا من جهة

أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديرية شمال الخليل التي كان مدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز بالنسبة لمجال العاملون (الموارد البشرية) فيها أعلى.

4. مجال الموارد المادية: ظهرت الفروق بين مديرية شمال الخليل من جهة ومديرية يطا من جهة

أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديرية شمال الخليل التي كان مدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية للموارد المادية فيها أعلى.

5. الدرجة الكلية لإدارة التميز: ظهرت الفروق بين مديرية الخليل من جهة ومديرية جنوب الخليل

من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديرية الخليل التي كان مدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز بشكل عام فيها أعلى، كذلك ظهرت الفروق بين مديرية شمال

الخليل من جهة ومديرتي جنوب الخليل ويطا من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح

مديرية شمال الخليل التي كان مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز بشكل

عام فيها أعلى.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الثانية، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 377).

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
واقع القيادة	ذكر	186	3.73	0.67	1.80	0.07
	أنثى	191	3.60	0.78		
واقع السياسات والاستراتيجيات	ذكر	186	3.75	0.74	1.34	0.18
	أنثى	191	3.65	0.80		
واقع العاملون (الموارد البشرية)	ذكر	186	3.80	0.80	0.58	0.56
	أنثى	191	3.75	0.85		
واقع الموارد المادية	ذكر	186	3.21	0.49	0.38	0.70
	أنثى	191	3.19	0.52		
واقع العمليات الإدارية	ذكر	186	3.02	0.46	-0.91	0.36
	أنثى	191	3.06	0.48		
واقع التواصل مع المجتمع المحلي	ذكر	186	2.99	0.48	-0.27	0.79
	أنثى	191	3.00	0.44		
الدرجة الكلية لواقع إدارة التميز	ذكر	186	3.42	0.38	1.05	0.30
	أنثى	191	3.37	0.40		

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 375

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج الواردة في الجدول (11.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس ، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجالات إدارة التميز وللدرجة الكلية على الترتيب (1.80 ، 1.34 ، 0.58 ، 0.38 ، 0.91 ، 0.27 ، 1.05) وجميعها أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثالثة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.76	3.56	58	دبلوم	واقع القيادة
0.73	3.74	238	بكالوريوس	
0.70	3.53	81	ماجستير فأعلى	
0.73	3.67	377	المجموع	
0.83	3.53	58	دبلوم	واقع السياسات والاستراتيجيات
0.73	3.80	238	بكالوريوس	
0.82	3.53	81	ماجستير فأعلى	
0.77	3.70	377	المجموع	
0.84	3.62	58	دبلوم	واقع العاملون (الموارد البشرية)
0.78	3.88	238	بكالوريوس	
0.90	3.57	81	ماجستير فأعلى	
0.83	3.77	377	المجموع	
0.50	3.18	58	دبلوم	واقع الموارد المادية
0.49	3.22	238	بكالوريوس	
0.54	3.12	81	ماجستير فأعلى	
0.50	3.20	377	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.44	3.04	58	دبلوم	واقع العمليات الإدارية
0.49	3.04	238	بكالوريوس	
0.42	3.06	81	ماجستير فأعلى	
0.47	3.04	377	المجموع	
0.38	2.92	58	دبلوم	واقع التواصل مع المجتمع المحلي
0.49	3.01	238	بكالوريوس	
0.42	2.98	81	ماجستير فأعلى	
0.46	2.99	377	المجموع	
0.41	3.31	58	دبلوم	الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز
0.37	3.45	238	بكالوريوس	
0.42	3.30	81	ماجستير فأعلى	
0.39	3.40	377	المجموع	

يتضح من الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو

موضح في الجدول (13.4):

جدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق

بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من

وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
واقع القيادة	بين المجموعات	3.41	2	1.71	3.23*	0.04
	داخل المجموعات	197.41	374	0.53		
	المجموع	200.82	376	-----		
واقع السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	6.12	2	3.06	5.25**	0.01
	داخل المجموعات	218.06	374	0.58		
	المجموع	224.19	376	-----		
واقع العاملون (الموارد البشرية)	بين المجموعات	7.33	2	3.66	5.50**	0.00
	داخل المجموعات	249.28	374	0.67		
	المجموع	256.61	376	-----		
واقع الموارد المادية	بين المجموعات	0.66	2	0.33	1.30	0.28
	داخل المجموعات	95.13	374	0.25		
	المجموع	95.79	376	-----		
واقع العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.07	0.93
	داخل المجموعات	83.16	374	0.22		

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
	المجموع	83.20	376	-----		
واقع التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.40	2	0.20	0.92	0.40
	داخل المجموعات	80.44	374	0.22		
	المجموع	80.84	376	-----		
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	1.84	2	0.92	6.19**	0.00
	داخل المجموعات	55.60	374	0.15		
	المجموع	57.44	376	-----		

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت فروق في الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز، كذلك ظهرت فروق دالة إحصائياً في مجالات: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)).

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: (الموارد المادية، العمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذه المجالات على الترتيب (0.28، 0.93، 0.40) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
واقع القيادة	دبلوم	3.56	0.18*	-----
	بكالوريوس	3.74		0.21*
	ماجستير فأعلى	3.53	-----	
واقع السياسات والاستراتيجيات	دبلوم	3.53	0.26*	-----
	بكالوريوس	3.80		0.26*
	ماجستير فأعلى	3.53	-----	
واقع العاملون (الموارد البشرية)	دبلوم	3.62	0.26*	-----
	بكالوريوس	3.88		0.31*
	ماجستير فأعلى	3.57	-----	
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	دبلوم	3.31	0.14*	-----
	بكالوريوس	3.45		0.15*
	ماجستير فأعلى	3.30	-----	

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (14.4) إلى أن الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي قد ظهرت في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز وفي مجالات: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والعاملون (الموارد البشرية))، حيث كانت الفروق بين المعلمين والمعلمات حملة درجة البكالوريوس من جهة وحملة الدبلوم والماجستير من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس الذين كان مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز عندهم أعلى.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الرابعة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول (15.4).

جدول (15.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.59	3.48	83	أقل من 5 سنوات	واقع القيادة
0.84	3.68	122	5-10 سنوات	
0.70	3.75	172	أكثر من 10 سنوات	
0.73	3.67	377	المجموع	
0.69	3.43	83	أقل من 5 سنوات	واقع السياسات والاستراتيجيات
0.87	3.75	122	5-10 سنوات	
0.71	3.80	172	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.70	377	المجموع	
0.88	3.51	83	أقل من 5 سنوات	واقع العاملون (الموارد البشرية)
0.86	3.77	122	5-10 سنوات	
0.75	3.91	172	أكثر من 10 سنوات	
0.83	3.77	377	المجموع	
0.53	3.22	83	أقل من 5 سنوات	واقع الموارد المادية
0.48	3.14	122	5-10 سنوات	
0.51	3.23	172	أكثر من 10 سنوات	
0.50	3.20	377	المجموع	
0.51	3.08	83	أقل من 5 سنوات	واقع العمليات الإدارية
0.47	3.04	122	5-10 سنوات	
0.45	3.03	172	أكثر من 10 سنوات	
0.47	3.04	377	المجموع	
0.40	3.00	83	أقل من 5 سنوات	واقع التواصل مع المجتمع المحلي
0.49	2.99	122	5-10 سنوات	
0.47	2.99	172	أكثر من 10 سنوات	
0.46	2.99	377	المجموع	
0.39	3.28	83	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز
0.41	3.39	122	5-10 سنوات	
0.36	3.45	172	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.40	377	المجموع	

يتضح من الجدول (15.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات

الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (16.4):

جدول (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
واقع القيادة	بين المجموعات	4.12	2	2.06	3.92*	0.02
	داخل المجموعات	196.70	374	0.53		
	المجموع	200.82	376	-----		
واقع السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	7.98	2	3.99	6.90**	0.00
	داخل المجموعات	216.21	374	0.58		
	المجموع	224.19	376	-----		
واقع العاملون (الموارد البشرية)	بين المجموعات	8.71	2	4.36	6.57**	0.00
	داخل المجموعات	247.90	374	0.66		
	المجموع	256.61	376	-----		
واقع الموارد المادية	بين المجموعات	0.64	2	0.32	1.26	0.28
	داخل المجموعات	95.15	374	0.25		
	المجموع	95.79	376	-----		
واقع العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.13	2	0.07	0.30	0.74
	داخل المجموعات	83.06	374	0.22		
	المجموع	83.20	376	-----		
واقع التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.28	2	0.19	0.91	0.38
	داخل المجموعات	80.22	374	0.21		
	المجموع	80.42	376	-----		
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	1.53	2	0.77	5.12**	0.01
	داخل المجموعات	55.90	374	0.15		
	المجموع	57.44	376	-----		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز

في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث ظهرت فروق في

الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز، كذلك ظهرت فروق دالة إحصائية في مجالات: (القيادة،

السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)).

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: (الموارد المادية، العمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذه المجالات على الترتيب (0.28، 0.74، 0.38) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق ، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (17.4).

جدول (17.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
واقع القيادة	أقل من 5 سنوات	3.48	0.20*	0.27*
	10-5 سنوات	3.68	-----	-----
	أكثر من 10 سنوات	3.75	-----	-----
واقع السياسات والاستراتيجيات	أقل من 5 سنوات	3.43	0.32*	0.37*
	10-5 سنوات	3.75	-----	-----
	أكثر من 10 سنوات	3.80	-----	-----
واقع العاملون (الموارد البشرية)	أقل من 5 سنوات	3.51	0.25*	0.39*
	10-5 سنوات	3.77	-----	-----
	أكثر من 10 سنوات	3.91	-----	-----
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	أقل من 5 سنوات	3.28	0.11*	0.17*
	10-5 سنوات	3.39	-----	-----
	أكثر من 10 سنوات	3.45	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (17.4) إلى أن الفروق بين متوسطات مدى ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، قد ظهرت في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز وفي مجالات: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والعاملون (الموارد البشرية))، حيث كانت الفروق بين المعلمين والمعلمات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) الذين كان مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز عندهم أعلى.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات.

لفحص الفرضية الخامسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، وذلك كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدورات	المتغير
0.50	3.00	35	أقل من 3 دورات	واقع القيادة
0.61	3.59	174	من (3-5) دورات	
0.79	3.88	168	أكثر من 5 دورات	
0.73	3.67	377	المجموع	واقع السياسات والاستراتيجيات
0.49	3.16	35	أقل من 3 دورات	
0.68	3.66	174	من (3-5) دورات	
0.85	3.86	168	أكثر من 5 دورات	
0.77	3.70	377	المجموع	واقع العاملون
0.57	3.02	35	أقل من 3 دورات	

المتغير	الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(الموارد البشرية)	من (3-5) دورات	174	3.81	0.75
	أكثر من 5 دورات	168	3.90	0.87
	المجموع	377	3.77	0.83
واقع الموارد المادية	أقل من 3 دورات	35	2.98	0.50
	من (3-5) دورات	174	3.25	0.53
	أكثر من 5 دورات	168	3.18	0.47
المجموع	377	3.20	0.50	
واقع العمليات الإدارية	أقل من 3 دورات	35	3.01	0.50
	من (3-5) دورات	174	3.08	0.45
	أكثر من 5 دورات	168	3.01	0.49
المجموع	377	3.04	0.47	
واقع التواصل مع المجتمع المحلي	أقل من 3 دورات	35	3.05	0.32
	من (3-5) دورات	174	3.02	0.48
	أكثر من 5 دورات	168	2.96	0.47
المجموع	377	2.99	0.46	
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	أقل من 3 دورات	35	3.04	0.20
	من (3-5) دورات	174	3.40	0.35
	أكثر من 5 دورات	168	3.47	0.42
المجموع	377	3.40	0.39	

يتضح من الجدول (18.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمدى ممارسة مديري

المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

الدورات. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما

هو موضح في الجدول (19.4):

جدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق

بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من

وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
واقع القيادة	بين المجموعات	24.48	2	12.24	25.96**	0.00
	داخل المجموعات	176.34	374	0.47		
	المجموع	200.82	376	-----		
واقع السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	14.72	2	7.36	13.14**	0.00
	داخل المجموعات	209.46	374	0.56		
	المجموع	224.19	376	-----		
	بين المجموعات	22.50	2	11.25	17.97**	0.00

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
واقع العاملون (الموارد البشرية)	داخل المجموعات	234.11	374	0.63		
	المجموع	256.61	376	-----		
واقع الموارد المادية	بين المجموعات	2.20	2	1.10	4.40**	0.01
	داخل المجموعات	93.59	374	0.25		
	المجموع	95.79	376	-----		
واقع العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.35	2	0.18	0.80	0.45
	داخل المجموعات	82.84	374	0.22		
	المجموع	83.20	376	-----		
واقع التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.41	2	0.20	0.95	0.39
	داخل المجموعات	80.43	374	0.22		
	المجموع	80.84	376	-----		
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	5.30	2	2.65	19.02**	0.00
	داخل المجموعات	52.13	374	0.14		
	المجموع	57.44	376	-----		

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (19.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز

في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، حيث ظهرت فروق في الدرجة

الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز، كذلك ظهرت فروق دالة إحصائياً في مجالات: (القيادة،

السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، والموارد المادية).

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: (العمليات الإدارية، والتواصل

مع المجتمع المحلي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذه المجالات على الترتيب

(0.45، 0.39) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية

للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل

من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (3-5) دورات	أكثر من 5 دورات
واقع القيادة	أقل من 3 دورات	3.00	0.59*	0.88*
	من (3-5) دورات	3.59	-----	-----
	أكثر من 5 دورات	3.88	-----	-----
واقع السياسات والاستراتيجيات	أقل من 3 دورات	3.16	0.50*	0.70*
	من (3-5) دورات	3.66	-----	-----
	أكثر من 5 دورات	3.86	-----	-----
واقع العاملون (الموارد البشرية)	أقل من 3 دورات	3.02	0.79*	0.87*
	من (3-5) دورات	3.81	-----	-----
	أكثر من 5 دورات	3.90	-----	-----
واقع الموارد المادية	أقل من 3 دورات	2.98	0.27*	0.20*
	من (3-5) دورات	3.25	-----	-----
	أكثر من 5 دورات	3.18	-----	-----
الدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز	أقل من 3 دورات	3.04	0.36*	0.43*
	من (3-5) دورات	3.40	-----	-----
	أكثر من 5 دورات	3.47	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (20.4) إلى أن الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، قد ظهرت في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز وفي مجالات: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والعاملون (الموارد البشرية)، والموارد المادية)، حيث كانت الفروق بين المعلمين والمعلمات الذين تلقوا (أقل من 3 دورات) من جهة والذين تلقوا (3-5 دورات)، و(أكثر من 5 دورات) من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح الذين تلقوا (3-5 دورات)، و(أكثر من 5 دورات)، الذين كان مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز عندهم أعلى.

السؤال الثالث: ما المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، مرتبة تنازلياً.

الرقم في الاستبانة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة المأمول
3	المأمول من العاملون (الموارد البشرية)	4.13	0.52	82.6	1	كبيرة
2	المأمول من السياسات والاستراتيجيات	4.08	0.46	81.6	2	كبيرة
1	المأمول من القيادة	3.97	0.48	79.4	3	كبيرة
4	المأمول من الموارد المادية	3.84	0.41	76.8	4	كبيرة
6	المأمول من التواصل مع المجتمع المحلي	3.82	0.40	76.4	5	كبيرة
5	المأمول من العمليات الإدارية	3.78	0.41	75.6	6	كبيرة
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز		3.94	0.45	78.8	كبيرة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز (3.94) وبنسبة مئوية بلغت (78.8%). حيث جاء في المركز الأول مجال "العاملون (الموارد البشرية)" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) ونسبة مئوية (82.6%)، وجاء في المركز الثاني مجال " السياسات والاستراتيجيات " بمتوسط حسابي بلغ (4.08) ونسبة مئوية (81.6%)، وجاء في المركز الثالث مجال " القيادة " بمتوسط حسابي بلغ (3.97) ونسبة مئوية (79.4%)، واحتل المركز الرابع مجال " الموارد المادية " بمتوسط حسابي بلغ (3.84) ونسبة مئوية (76.8%)، وحل في المركز الخامس مجال "التواصل

مع المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ونسبة مئوية (76.4%)، وجاء في المركز السادس والأخير مجال "العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ونسبة مئوية (75.6%).

أما فيما يتعلق بالمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات إدارة التميز، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال على النحو التالي:

أ) المجال الأول: القيادة، ويبينه الجدول (22.4):

جدول (22.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال القيادة، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
2	يصوغ قيم واضحة للمدرسة بما ينسجم مع رسالتها	4.09	0.89	81.8	1	كبيرة
8	يعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة	4.08	0.94	81.6	2	كبيرة
7	يقدر إنجازات المعلمين المتميزة	4.06	0.92	81.2	3	كبيرة
6	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق	3.94	0.90	78.8	4	كبيرة
4	يتفاعل مع المعلمين بشكل إيجابي	3.94	0.94	78.8	4م	كبيرة
1	يبلور رؤية ورسالة واضحة للمدرسة	3.93	0.95	78.6	5	كبيرة
5	يعزز ثقافة التميز لدى المعلمين	3.90	0.94	78.0	6	كبيرة
3	يحرص على تطبيق النظم الإدارية الحديثة	3.85	1.02	77.0	7	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال القيادة	3.97	0.94	79.4		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية

لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال القيادة جاء بدرجة كبيرة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية في

محافظة الخليل للقيادة (3.97) بنسبة مئوية بلغت (79.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (3.85 – 4.09).

ويتضح من الجدول (22.4) أن الفقرات (2، 8) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة من وجهة نظر المعلمين، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يصوغ قيم واضحة للمدرسة بما ينسجم مع رسالتها"، و"يعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة".

في حين أن الفقرات (3، 5) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة من وجهة نظر المعلمين، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يحرص على تطبيق النظم الإدارية الحديثة"، و"يعزز ثقافة التميز لدى المعلمين".

(ب) المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات، ويبينه الجدول (23.4):

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال السياسات والاستراتيجيات، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
14	يحرص على تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة	4.27	0.82	85.4	1	كبيرة
10	يستند في وضع الخطة السنوية إلى احتياجات المعلمين	4.13	0.93	82.6	2	كبيرة
15	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة التحديات المحتملة	4.09	0.91	81.8	3	كبيرة
16	ينطلق في وضع الخطة السنوية من استراتيجية وزارة التربية والتعليم	4.08	0.90	81.6	4	كبيرة
13	يستأنس برأي مجلس أولياء الأمور في وضع الخطة السنوية	4.07	0.92	81.4	5	كبيرة
11	يُعد الخطة السنوية بناءً على مؤشرات أداء المعلمين	4.04	0.91	80.8	6	كبيرة
12	يناقش العاملين في مضامين الخطة السنوية	4.00	0.93	80.0	7	كبيرة
9	يشرك المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة	3.98	0.93	79.6	8	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال السياسات والاستراتيجيات	4.08	0.91	81.6		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23.4) أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال السياسات والاستراتيجيات جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للسياسات والاستراتيجيات (4.08) بنسبة مئوية بلغت (81.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (3.98 – 4.27).

ويتضح من الجدول (23.4) أن الفقرات (14، 10) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للسياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر المعلمين، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: " يحرص على تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة"، ويستند في وضع الخطة السنوية إلى احتياجات المعلمين".

في حين أن الفقرات (9، 12) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للسياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر المعلمين، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يشرك المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة"، و"يناقش العاملين في مضامين الخطة السنوية".

ج) المجال الثالث: العاملون (الموارد البشرية)، ويبيئه الجدول (24.4):

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال العاملون (الموارد البشرية)، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
19	يتواصل مع المعلمين باستمرار	4.22	0.90	84.4	1	كبيرة
17	يحرص على تحسين أداء العاملين في المدرسة	4.16	0.91	83.2	2	كبيرة
20	يراعي الموضوعية في تقييم أداء المعلمين	4.16	1.00	83.2	2م	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
23	يشجع الأفكار الإبداعية للمعلمين	4.12	0.88	82.4	3	كبيرة
24	يدعم مكافأة المعلمين المميزين في أدائهم	4.11	0.90	82.2	4	كبيرة
22	يعزز المعلمين على تنمية ذواتهم مهنيًا داخل المدرسة	4.10	0.92	82.0	5	كبيرة
18	يشرك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة	4.08	0.93	81.6	6	كبيرة
21	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	4.06	0.92	81.2	7	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال العاملون (الموارد البشرية)	4.13	0.92	82.6		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية

لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العاملون (الموارد البشرية)

جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى ممارسة مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل لمجال العاملون (الموارد البشرية) (4.13) بنسبة مئوية بلغت

(82.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (4.06 - 4.22).

ويتضح من الجدول (24.4) أن الفقرات (19، 17) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة

للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين، في مجال العاملون (الموارد البشرية)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يتواصل مع

المعلمين باستمرار"، و"يحرص على تحسين أداء العاملين في المدرسة".

في حين أن الفقرات (21، 18) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال

العاملون (الموارد البشرية)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يحدد الاحتياجات التدريبية

للمعلمين"، و"يشرك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة".

(د) المجال الرابع: الموارد المادية، ويبينه الجدول (25.4):

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال الموارد المادية، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
25	يعمل على التوفيق بين موارد المدرسة المالية وسبل تحقيق أهدافها	4.24	0.89	84.8	1	كبيرة
32	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة	3.88	1.17	77.6	2	كبيرة
30	يمكنه إدارة الموارد المدرسية بكفاءة	3.81	1.20	76.2	3	كبيرة
27	يحرص على تبادل خبرات العاملين مع المدارس الأخرى	3.80	1.16	76.0	4	كبيرة
26	يعزز علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.76	1.17	75.2	5	كبيرة
28	يحافظ على مرافق المدرسة (المختبر، المكتبة، الغرف الصفية...الخ) من خلال صيانتها بشكل دوري	3.75	1.18	75.0	6	كبيرة
31	يشجع المعلمين على توظيف مصادر المعرفة واستخدامها بفاعلية	3.74	1.15	74.8	7	كبيرة
29	يوظف المرافق المختلفة في المدرسة لخدمة العملية التعليمية	3.74	1.18	74.8	7م	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الموارد المادية	3.84	1.14	76.8		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (25.4) أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال الموارد المادية جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الموارد المادية (3.84) بنسبة مئوية بلغت (76.8%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (3.74 – 4.24). ويتضح من الجدول (5.4) أن الفقرات (25، 32) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال الموارد المادية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يعمل على التوفيق بين موارد المدرسة المالية وسبل تحقيق أهدافها"، و"يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة".

في حين أن الفقرات (29، 31، 28) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال الموارد المادية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يوظف المرافق المختلفة في المدرسة لخدمة العملية التعليمية"، و" يشجع المعلمين على توظيف مصادر المعرفة واستخدامها بفاعلية"، و" يحافظ على مرافق المدرسة (المختبر، المكتبة، الغرف الصفية...الخ) من خلال صيانتها بشكل دوري".

ه) المجال الخامس: العمليات الإدارية، ويبيئه الجدول (26.4):

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال العمليات الإدارية، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
36	يشجع المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام	3.89	1.17	77.8	1	كبيرة
37	يعزز العلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة	3.82	1.15	76.4	2	كبيرة
40	يشرك المعلمين في المهام الإدارية	3.81	1.16	76.2	3	كبيرة
33	يحرص على برمجة العمليات الإدارية وتنفيذها بدقة	3.80	1.17	76.0	4	كبيرة
39	يعمل على تحسين أدائه بشكل مستمر	3.78	1.13	75.6	5	كبيرة
38	يحتفظ بسجلات توثق كافة العمليات الإدارية في المدرسة	3.77	1.14	75.4	6	كبيرة
35	يبتكر أساليب جديدة لتحقيق رضا المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم	3.77	1.18	75.4	6م	كبيرة
34	يطوّر الإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين	3.60	1.21	72.0	7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
	الدرجة الكلية لمجال العمليات الإدارية	3.78	1.16	75.6		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26.4) أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال العمليات الإدارية جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال العمليات الإدارية (3.78) بنسبة مئوية بلغت (75.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (3.60 – 3.89). ويتضح من الجدول (6.25) أن الفقرات (36، 37) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العمليات الإدارية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يشجع المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام"، و"يعزز العلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة". في حين أن الفقرات (34، 35، 38) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال العمليات الإدارية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يطور الإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين"، و"يبتكر أساليب جديدة لتحقيق رضا المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم"، و"يحتفظ بسجلات توثق كافة العمليات الإدارية في المدرسة".

(و) المجال السادس: التواصل مع المجتمع المحلي، ويبينه الجدول (27.4):

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
---------------	--------	--------------------	----------------------	-------------------	---------	------------------

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
44	يستفيد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة	3.87	1.19	77.4	1	كبيرة
45	يعقد لقاءات (ثقافية، ترفيهية، إرشادية، الخ) لأهالي الطلبة	3.85	1.15	77.0	2	كبيرة
43	يحرص على التعرف على رأي المجتمع المحلي في خدمات المدرسة	3.83	1.15	76.6	3	كبيرة
41	يتواصل مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري	3.82	1.16	76.4	4	كبيرة
46	يشارك المجتمع المحلي في مناسباتهم الاجتماعية	3.82	1.17	76.4	4م	كبيرة
48	يتابع الشكاوى المقدمة من قبل أولياء الأمور	3.79	1.15	75.8	5	كبيرة
47	يساهم في خدمة المجتمع المحلي من خلال الحملات التوعوية والتطوعية	3.78	1.16	75.6	6	كبيرة
42	يتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة	3.78	1.17	75.6	6م	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال التواصل مع المجتمع المحلي	3.82	1.16	76.4		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية

لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي

جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التواصل مع المجتمع المحلي

(3.82) بنسبة مئوية بلغت (76.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين

(3.78 - 3.87).

ويتضح من الجدول (27.4) أن الفقرات (44، 45) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة

للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يستفيد من

مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة"، و"يعقد لقاءات (ثقافية، ترفيهية،

إرشادية، الخ) لأهالي الطلبة".

في حين أن الفقرات (42، 47، 48) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: "يتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة"، و"يساهم في خدمة المجتمع المحلي من خلال الحملات التوعوية والتطوعية"، و"يتابع الشكاوى المقدمة من قبل أولياء الأمور".

السؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات؟

حيث انبثق عنه الفرضيات من (6-10) الآتية:

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية السادسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول (28.4).

جدول (28.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.49	3.97	97	الخليل	المأمول من ممارسة القيادة
0.50	4.02	94	شمال الخليل	
0.48	3.96	98	جنوب الخليل	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.47	3.95	88	يطا	المأمول من ممارسة السياسات والاستراتيجيات
0.48	3.97	377	المجموع	
0.47	4.02	97	الخليل	
0.44	4.23	94	شمال الخليل	
0.46	4.00	98	جنوب الخليل	
0.42	4.09	88	يطا	المأمول من ممارسة العاملون (الموارد البشرية)
0.46	4.08	377	المجموع	
0.47	4.12	97	الخليل	
0.48	4.36	94	شمال الخليل	
0.52	4.03	98	جنوب الخليل	
0.53	3.99	88	يطا	المأمول من ممارسة الموارد الماديّة
0.52	4.13	377	المجموع	
0.41	3.78	97	الخليل	
0.41	3.88	94	شمال الخليل	
0.41	3.85	98	جنوب الخليل	
0.43	3.84	88	يطا	المأمول من ممارسة العمليات الإدارية
0.41	3.84	377	المجموع	
0.39	3.77	97	الخليل	
0.40	3.77	94	شمال الخليل	
0.42	3.77	98	جنوب الخليل	
0.43	3.82	88	يطا	المأمول من ممارسة التواصل مع المجتمع المحلي
0.41	3.78	377	المجموع	
0.42	3.83	97	الخليل	
0.38	3.78	94	شمال الخليل	
0.36	3.85	98	جنوب الخليل	
0.44	3.80	88	يطا	الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز
0.40	3.82	377	المجموع	
0.22	3.92	97	الخليل	
0.22	4.01	94	شمال الخليل	
0.24	3.91	98	جنوب الخليل	
0.24	3.91	88	يطا	
0.23	3.94	377	المجموع	

يتضح من الجدول (28.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمأمول من ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

المديرية. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما

هو موضح في الجدول (29.4):

جدول (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
المأمول من ممارسة القيادة	بين المجموعات	0.28	3	0.09	0.40	0.75
	داخل المجموعات	86.76	373	0.23		
	المجموع	87.04	376	-----		
المأمول من ممارسة السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	2.93	3	0.98	4.79**	0.00
	داخل المجموعات	76.01	373	0.20		
	المجموع	78.94	376	-----		
المأمول من ممارسة العاملون (الموارد البشرية)	بين المجموعات	7.87	3	2.62	10.53**	0.00
	داخل المجموعات	92.93	373	0.25		
	المجموع	100.79	376	-----		
المأمول من ممارسة الموارد المادية	بين المجموعات	0.55	3	0.18	1.07	0.36
	داخل المجموعات	63.41	373	0.17		
	المجموع	63.96	376	-----		
المأمول من ممارسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.17	3	0.06	0.33	0.80
	داخل المجموعات	63.41	373	0.17		
	المجموع	63.58	376	-----		
المأمول من ممارسة التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.31	3	0.10	0.66	0.58
	داخل المجموعات	59.43	373	0.16		
	المجموع	59.74	376	-----		
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	0.61	3	0.20	3.81**	0.01
	داخل المجموعات	19.87	373	0.05		
	المجموع	20.48	376	-----		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (29.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة

التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، حيث ظهرت فروق في

الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز، كذلك ظهرت فروق دالة إحصائية في مجالات:

(السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)).

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: (القيادة، الموارد المادية،

العمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذه المجالات على الترتيب (0.75 ، 0.36 ، 0.58 ، 0.80) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق ، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (30.4).

جدول (30.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	شمال الخليل	جنوب الخليل	يطا
المأمول من ممارسة السياسات والاستراتيجيات	الخليل	4.02	0.21*	-----	-----
	شمال الخليل	4.23		0.23*	0.14*
	جنوب الخليل	4.00	-----	-----	-----
	يطا	4.09	-----	-----	-----
المأمول من ممارسة العاملون (الموارد البشرية)	الخليل	4.12	0.24*	-----	-----
	شمال الخليل	4.36		0.33*	0.38*
	جنوب الخليل	4.03	-----	-----	-----
	يطا	3.99	-----	-----	-----
الدرجة الكلية المأمول من ممارسة إدارة التميز	الخليل	3.92	0.09*	-----	-----
	شمال الخليل	4.01		0.10*	0.10*
	جنوب الخليل	3.91	-----	-----	-----
	يطا	3.91	-----	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (30.4) إلى أن الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية ظهرت الفروق بين مديرية شمال الخليل من جهة ومديريات الخليل، جنوب

الخليل، ويطا من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديرية شمال الخليل التي كان المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين فيها أعلى.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية السابعة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (31.4): نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 377).

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
المأمول من ممارسة القيادة	ذكر	186	4.01	0.46	1.41	0.16
	أنثى	191	3.94	0.50		
المأمول من ممارسة السياسات والاستراتيجيات	ذكر	186	4.09	0.43	0.13	0.90
	أنثى	191	4.08	0.48		
المأمول من ممارسة العاملون (الموارد البشرية)	ذكر	186	4.12	0.51	-0.26	0.80
	أنثى	191	4.13	0.53		
المأمول من ممارسة الموارد المادية	ذكر	186	3.84	0.43	-0.01	0.99
	أنثى	191	3.84	0.40		
المأمول من ممارسة العمليات الإدارية	ذكر	186	3.76	0.39	-0.81	0.42
	أنثى	191	3.80	0.43		
المأمول من ممارسة التواصل مع المجتمع المحلي	ذكر	186	3.85	0.40	1.37	0.17
	أنثى	191	3.79	0.40		
الدرجة الكلية للمأمول من إدارة التميز	ذكر	186	3.94	0.23	0.58	0.56
	أنثى	191	3.93	0.23		

* * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 375

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج الواردة في الجدول (31.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجالات إدارة التميز وللدرجة الكلية على الترتيب (1.41 ، 0.13 ، 0.26 ، 0.01 ، 0.81 ، 1.37 ، 0.58) وجميعها أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثامنة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (32.4).

جدول (32.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.49	3.88	58	دبلوم	القيادة
0.48	4.01	238	بكالوريوس	
0.47	3.95	81	ماجستير فأعلى	
0.48	3.97	377	المجموع	
0.49	4.01	58	دبلوم	السياسات والاسراتيجيات
0.44	4.11	238	بكالوريوس	
0.48	4.05	81	ماجستير فأعلى	
0.46	4.08	377	المجموع	
0.52	4.05	58	دبلوم	العاملون (الموارد البشرية)
0.51	4.15	238	بكالوريوس	
0.55	4.11	81	ماجستير فأعلى	
0.52	4.13	377	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.49	3.82	58	دبلوم	الموارد المادية
0.40	3.83	238	بكالوريوس	
0.38	3.87	81	ماجستير فأعلى	
0.41	3.84	377	المجموع	
0.39	3.81	58	دبلوم	العمليات الإدارية
0.42	3.75	238	بكالوريوس	
0.40	3.84	81	ماجستير فأعلى	
0.41	3.78	377	المجموع	
0.34	3.83	58	دبلوم	التواصل مع المجتمع المحلي
0.41	3.83	238	بكالوريوس	
0.41	3.77	81	ماجستير فأعلى	
0.40	3.82	377	المجموع	
0.27	3.90	58	دبلوم	الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز
0.23	3.95	238	بكالوريوس	
0.23	3.93	81	ماجستير فأعلى	
0.23	3.94	377	المجموع	

يتضح من الجدول (32.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمأمول من ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

كما هو موضح في الجدول (33.4):

جدول (33.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق

بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل

من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
القيادة	بين المجموعات	0.89	2	0.45	1.94	0.15
	داخل المجموعات	86.15	374	0.23		
	المجموع	87.04	376	-----		
السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	0.59	2	0.29	1.40	0.25
	داخل المجموعات	78.35	374	0.21		
	المجموع	78.94	376	-----		
العاملون (الموارد البشرية)	بين المجموعات	0.55	2	0.27	1.02	0.36
	داخل المجموعات	100.25	374	0.27		
	المجموع	100.79	376	-----		
الموارد المادية	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.34	0.71

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
	داخل المجموعات	63.85	374	0.17		
	المجموع	63.96	376	-----		
العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.49	2	0.25	1.46	0.23
	داخل المجموعات	63.09	374	0.17		
	المجموع	63.58	376	-----		
التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.69	0.50
	داخل المجموعات	59.52	374	0.16		
	المجموع	59.74	376	-----		
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	0.12	2	0.06	1.14	0.32
	داخل المجموعات	20.36	374	0.05		
	المجموع	20.48	376	-----		

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (33.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية ولجميع المجالات على الترتيب (0.15، 0.32، 0.25، 0.36، 0.71، 0.23، 0.50) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية التاسعة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول (34.4).

جدول (34.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	أقل من 5 سنوات	83	3.82	0.44
	5-10 سنوات	122	4.06	0.50
	أكثر من 10 سنوات	172	3.99	0.47
	المجموع	377	3.97	0.48
السياسات والاستراتيجيات	أقل من 5 سنوات	83	4.00	0.37
	5-10 سنوات	122	4.16	0.51
	أكثر من 10 سنوات	172	4.07	0.45
	المجموع	377	4.08	0.46
العاملون (الموارد البشرية)	أقل من 5 سنوات	83	4.06	0.55
	5-10 سنوات	122	4.17	0.52
	أكثر من 10 سنوات	172	4.13	0.50
	المجموع	377	4.13	0.52
الموارد المادية	أقل من 5 سنوات	83	3.90	0.44
	5-10 سنوات	122	3.85	0.40
	أكثر من 10 سنوات	172	3.81	0.41
	المجموع	377	3.84	0.41
العمليات الإدارية	أقل من 5 سنوات	83	3.81	0.41
	5-10 سنوات	122	3.78	0.40
	أكثر من 10 سنوات	172	3.77	0.42
	المجموع	377	3.78	0.41
التواصل مع المجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	83	3.83	0.42
	5-10 سنوات	122	3.78	0.42
	أكثر من 10 سنوات	172	3.84	0.37
	المجموع	377	3.82	0.40
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز	أقل من 5 سنوات	83	3.90	0.22
	5-10 سنوات	122	3.96	0.25
	أكثر من 10 سنوات	172	3.94	0.23
	المجموع	377	3.94	0.23

يتضح من الجدول (34.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمأمول من ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

كما هو موضح في الجدول (35.4):

جدول (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
القيادة	بين المجموعات	2.91	2	1.46	6.48**	0.00
	داخل المجموعات	84.13	374	0.22		
	المجموع	87.04	376	-----		
السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	1.39	2	0.70	3.36*	0.04
	داخل المجموعات	77.55	374	0.21		
	المجموع	78.94	376	-----		
العاملون (الموارد البشرية)	بين المجموعات	0.61	2	0.31	1.15	0.32
	داخل المجموعات	100.18	374	0.27		
	المجموع	100.79	376	-----		
الموارد المادية	بين المجموعات	0.48	2	0.24	1.41	0.25
	داخل المجموعات	63.48	374	0.17		
	المجموع	63.96	376	-----		
العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.19	0.82
	داخل المجموعات	63.51	374	0.17		
	المجموع	63.58	376	-----		
التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.27	2	0.14	0.86	0.42
	داخل المجموعات	59.47	374	0.16		
	المجموع	59.74	376	-----		
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	0.21	2	0.10	1.91	0.15
	داخل المجموعات	20.28	374	0.05		
	المجموع	20.48	376	-----		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (35.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وفي مجالات: (العاملون (الموارد البشرية)، الموارد المادية، العمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية ولهذه المجالات على الترتيب (0.15، 0.32، 0.25، 0.82،

0.42) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: (القيادة، والسياسات والاسراتيجيات).
ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجالي (القيادة، والسياسات والاسراتيجيات)، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (36.4).

جدول (36.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، في مجالي (القيادة، والسياسات والاسراتيجيات)

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة	أقل من 5 سنوات	3.82	0.24*	0.17*
	10-5 سنوات	4.06	-----	-----
	أكثر من 10 سنوات	3.99	-----	-----
السياسات والاسراتيجيات	أقل من 5 سنوات	4.00	0.16*	-----
	10-5 سنوات	4.16	-----	-----
	أكثر من 10 سنوات	4.07	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (36.4) إلى أن الفروق بين متوسطات المأمول ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (القيادة، والسياسات والاسراتيجيات)، قد ظهرت في مجال القيادة بين المعلمين والمعلمات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) الذين كان المأمول من

ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة عندهم أعلى. وظهرت الفروق في مجال السياسات والاستراتيجيات بين المعلمين والمعلمات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات) من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات)، الذين كان المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية للسياسات والاستراتيجيات عندهم أعلى.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات.

لفحص الفرضية العاشرة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، وذلك كما هو موضح في الجدول (37.4).

جدول (37.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدورات	المتغير
0.39	3.91	35	أقل من 3 دورات	القيادة
0.41	3.88	174	من (3-5) دورات	
0.54	4.08	168	أكثر من 5 دورات	
0.48	3.97	377	المجموع	
0.41	3.90	35	أقل من 3 دورات	السياسات والاستراتيجيات
0.35	4.02	174	من (3-5) دورات	
0.53	4.19	168	أكثر من 5 دورات	
0.46	4.08	377	المجموع	
0.39	3.89	35	أقل من 3 دورات	العاملون (الموارد البشرية)
0.49	4.10	174	من (3-5) دورات	
0.56	4.21	168	أكثر من 5 دورات	
0.52	4.13	377	المجموع	
0.41	3.74	35	أقل من 3 دورات	الموارد المادية
0.41	3.82	174	من (3-5) دورات	

المتغير	الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أكثر من 5 دورات	168	3.88	0.41
	المجموع	377	3.84	0.41
	أقل من 3 دورات	35	3.76	0.39
العمليات الإدارية	من (3-5) دورات	174	3.80	0.43
	أكثر من 5 دورات	168	3.77	0.39
	المجموع	377	3.78	0.41
التواصل مع المجتمع المحلي	أقل من 3 دورات	35	3.84	0.47
	من (3-5) دورات	174	3.81	0.39
	أكثر من 5 دورات	168	3.82	0.40
	المجموع	377	3.82	0.40
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز	أقل من 3 دورات	35	3.84	0.17
	من (3-5) دورات	174	3.90	0.20
	أكثر من 5 دورات	168	3.99	0.27
	المجموع	377	3.94	0.23

يتضح من الجدول (37.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (38.4):

جدول (38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات. (ن = 377)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
القيادة	بين المجموعات	3.70	2	1.85	8.30**	0.00
	داخل المجموعات	83.34	374	0.22		
	المجموع	87.04	376	-----		
السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	3.71	2	1.86	9.23**	0.00
	داخل المجموعات	75.23	374	0.20		
	المجموع	78.94	376	-----		
العاملون (الموارد البشرية)	بين المجموعات	3.14	2	1.57	6.01**	0.00
	داخل المجموعات	97.66	374	0.26		
	المجموع	100.79	376	-----		
الموارد المادية	بين المجموعات	0.72	2	0.36	2.12	0.12
	داخل المجموعات	63.25	374	0.17		
	المجموع	63.96	376	-----		

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.09	2	0.04	0.26	0.77
	داخل المجموعات	63.49	374	0.17		
	المجموع	63.58	376	-----		
التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.14	0.87
	داخل المجموعات	59.70	374	0.16		
	المجموع	59.74	376	-----		
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز	بين المجموعات	1.01	2	0.50	9.69**	0.00
	داخل المجموعات	19.47	374	0.05		
	المجموع	20.48	376	-----		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (38.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، حيث ظهرت فروق في الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز، كذلك ظهرت فروق دالة إحصائية في مجالات: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)).

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: (الموارد المادية، العمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذه المجالات على الترتيب (0.12، 0.77، 0.87) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائيةً.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (39.4).

جدول (39.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	أكثر من 5 دورات
القيادة	أقل من 3 دورات	3.91	0.17*
	من (3-5) دورات	3.88	0.20*
	أكثر من 5 دورات	4.08	
السياسات والاسراتيجيات	أقل من 3 دورات	3.90	0.29*
	من (3-5) دورات	4.02	0.17*
	أكثر من 5 دورات	4.19	
العاملون (الموارد البشرية)	أقل من 3 دورات	3.89	0.32*
	من (3-5) دورات	4.10	0.11*
	أكثر من 5 دورات	4.21	
الدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز	أقل من 3 دورات	3.84	0.15*
	من (3-5) دورات	3.90	0.09*
	أكثر من 5 دورات	3.99	

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (39.4) إلى أن الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، قد ظهرت في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز وفي مجالات: (القيادة، السياسات والاسراتيجيات، والعاملون (الموارد البشرية))، حيث كانت الفروق بين المعلمين والمعلمات الذين تلقوا (أقل من 3 دورات)، و(3-5 دورات) من جهة والذين تلقوا (أكثر من 5 دورات) من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح الذين تلقوا (أكثر من 5 دورات)، الذين كان المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز عندهم أعلى.

السؤال الخامس: هل توجد فروق بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الخامس، استخدم اختبار (ت) للعينات المرتبطة (Paired-Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

جدول (40.4): نتائج اختبار (ت) للعينات المرتبطة (Paired- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

المتغير	التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة المحسوبة
القيادة	الواقع	3.67	0.73	-10.09**	0.00
	المأمول	3.97	0.48		
السياسات والاستراتيجيات	الواقع	3.70	0.77	-11.84**	0.00
	المأمول	4.08	0.46		
العاملون (الموارد البشرية)	الواقع	3.77	0.83	-11.35**	0.00
	المأمول	4.13	0.52		
الموارد المادية	الواقع	3.20	0.50	-20.31**	0.00
	المأمول	3.84	0.41		
العمليات الإدارية	الواقع	3.04	0.47	-22.63**	0.00
	المأمول	3.78	0.41		
التواصل مع المجتمع المحلي	الواقع	2.99	0.46	-26.29**	0.00
	المأمول	3.82	0.40		
الدرجة الكلية	الواقع	3.40	0.39	-33.61**	0.00
	المأمول	3.94	0.23		

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، *دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 376

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (40.4) أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولي عن مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية لإدارة التميز، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، ولصالح المأمول من ممارسة إدارة التميز.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

1.5 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى ممارسة إدارة التميز (3.40) ونسبة مئوية بلغت (68.0%).

وتفسر الباحثة حصول مجالي العاملون (الموارد البشرية)، والسياسات والاستراتيجيات على درجة موافقة كبيرة، بأن مديري المدارس يتواصلون مع معلمهم بشكل مستمر، ويتابعون الأعمال الإدارية والفنية الموكلة إليهم، ويقوم مديري المدارس بدعم الأفكار الإبداعية لمعلمهم، لإيمانهم بأهميتها في دعم العملية التعليمية، كما يحرص مديري المدارس على إشراك المعلمين في أنشطة

وفعاليات المدرسة، ويشجعونهم على التنمية المهنية داخل المدرسة وخارجه. وتكليف مديري المدارس بإعداد خطة سنوية تطويرية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، كما أنهم يتابعون سيرها وتنفيذها.

وتفسر الباحثة حصول بقية المجالات (القيادة، والموارد المادية، والعمليات الإدارية، والتواصل مع المجتمع المحلي) على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، إلى أن اهتمام مديري المدارس بالنظم الإدارية الحديثة في القيادة ليس بالمستوى المطلوب، وتبينهم لها وهذا ينعكس بدوره على جودة العمل الإداري المدرسي. كما أن هناك نقص في الإمكانيات المادية التي تلزم لتوفير التقنيات الحديثة في المدارس، من أجل استخدامها في العملية التعليمية والعمليات الإدارية المختلفة. كذلك عدم توظيف المرافق المختلفة في المدارس من مختبرات ومكتبات وغيرها، وذلك من خلال تعيين فنيي مختبرات ومكتبات من أجل تفعيلها والاستفادة منها. وبالرغم من أن المجتمع المحلي يعتبر أحد مجالات الخطة السنوية المدرسية، إلا أنه لا يستفاد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الركب (2019)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة قواسمي والبوريني (2016)، ودراسة المدو (2016)، التي أظهرت مستوى متوسط لممارسة إدارة التميز.

بينما تختلف مع دراسة الغامدي (2018)، ودراسة سالم (2017)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة سلمان (2016)، ودراسة الحية (2015) التي أظهرت مستوى مرتفع من التميز التنظيمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات؟

حيث تم مناقشة نتائج الفرضيات المنبثقة عنه من (1-5) الآتية:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، لصالح مديرية شمال الخليل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي تربية شمال الخليل يرون أن مديري المدارس في تربية شمال الخليل لديهم اهتمام كبير في تحقيق النجاح والتميز في إدارتهم لمدارسهم أكثر من مديري المدارس في المديرية الأخرى، وذلك عائد على عدة أسباب منها: أن مديرية تربية شمال الخليل مديرية حديثة النشأة، كذلك المنافسة الشديدة مع المديرية الأخرى من أجل التميز وخاصة مديرية الخليل كونها انفصلت عنها حديثاً وذلك من أجل إثبات ذاتها وتميزها، لذا فإن مديري المدارس في مديرية شمال الخليل يحرصون على إطلاع أكبر عدد من المعلمين على الخطة المدرسية وإشراكهم في تنفيذها. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشوا (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز وفق الأنموذج الأوروبي للتميز

تعزى لمتغير المديرية).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المعلمين ذكوراً وإناثاً يخضعون لنفس الأنظمة واللوائح والقوانين والقرارات والعمليات التي مصدرها وزارة التربية والتعليم، كما أنه يوجد تكافؤ في الإمكانيات المادية البشرية لدى جميع مديري المدارس، واستفادة مديري المدارس من الدورات التطويرية التي تعدها الوزارة بشكل دوري. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سالم (2017)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الحية (2015) التي توصلت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) لديهم احتكاك ومشاركة في النشاطات والفعاليات المدرسية أكثر من حملة الماجستير، كونهم يشعرون بالحاجة إلى إثبات ذواتهم، بينما حملة الماجستير فأعلى فإنهم في الغالب يدرسون في الجامعات على نظام

التدريس الجزئي، لذا فهم لا يهتمون بتطوير المدرسة والمشاركة في فعاليتها وأنشطتها بنفس درجة اهتمام المعلمين حملة البكالوريوس.

واختلفت مع دراسة الغامدي (2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا ، كذلك اختلفت مع دراسة سالم (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسبب تطوير الممارسات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي، واختلفت أيضاً مع الشوا (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز وفق الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما اختلفت مع دراسة سلمان (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، و دراسة الحية (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة سمهود (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات

الخبرة، لصالح أصحاب سنوات الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

وتعزو الباحثة سبب تلك الفروق إلى أن فئة المعلمين أصحاب الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر

من 10 سنوات) قد اكتسبوا فهماً واضحاً لطبيعة عمل مديري المدارس، وذلك من خلال

ملاحظتهم لأداء مديري مدارسهم، ورغبة مديريهم في إحداث التغيير والتجديد والبحث عن

الأفضل، والحاجة إلى تسجيل إنجازات على الصعيد الإداري والفني.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الركف (2019) التي توصلت إلى وجود ظهرت فروق دالة

إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة في عملية تطبيق إدارة التميز لصالح الفئة الأكثر من (10

سنوات، كما اتفقت مع دراسة سالم (2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لسبل تطوير الممارسات الإدارية الخاصة بالتعليم التقني في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة

للاوصول إلى الإبداع والتميز تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، واتفقت

أيضاً مع دراسة سلمان (2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز، تعزى

لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة المخلافي (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى

لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة، كما اختلفت مع دراسة الشوا (2016) التي توصلت إلى

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس

الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز وفق الأنموذج الأوروبي

للتميز تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، واختلفت كذلك مع دراسة الحية (2015) التي توصلت

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى إلى سنوات الخدمة ، واختلفت مع دراسة سمهود (2013) التي توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات، لصالح الذين تلقوا (3-5 دورات)، و(أكثر من 5 دورات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحاق المعلمين والمعلمات بالدورات التدريبية وورش العمل التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، وخاصة أولئك الذين التحقوا بعدد أكبر من الدورات، أصبحوا يعيشون الحياة المدرسية بكل تفاصيلها، مما جعلهم أكثر تفاعلاً وانفتاحاً على بعضهم وتبادل الخبرات فيما بينهم، لذا أصبح لديهم قدرات أعلى في تقييم مدارسهم وإداراتها من حيث رغبتهم في العمل والتغيير نحو الأفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سالم (2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسبل تطوير الممارسات الإدارية الخاصة بالتعليم التقني في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للوصول إلى الإبداع والتميز تعزى إلى الدورات التدريبية لصالح فئة (أكثر من 10دورات تدريبية).

واختلفت مع دراسة الغامدي (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمأمول من ممارسة إدارة التميز (3.94) وبنسبة مئوية بلغت (78.8%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يأملون في تحسن واقع الإدارة في المدارس من خلال الممارسة المرجوة من مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظة الخليل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات؟

حيث تم مناقشة نتائج الفرضيات المنبثقة عنه، من (6-10) الآتية:

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، لصالح مديرية شمال الخليل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل حديثة التكوين، لذا فإن

المعلمين والمعلمات في هذه المديرية يأملون في أن تكون ممارسة مديري المدارس في مديريتهم لإدارة التميز متميزة عن غيرها من المديریات في محافظة الخليل للمنافسة من أجل الحصول على الامتيازات من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات وعلى اختلاف جنسهم إلا أنهم يتعاملون مع مديري مدارس ينفذون التعليمات ويلتزمون بالقوانين والأنظمة التي تصدر عن وزارة التربية والتعليم. لذا فإن المعلمين والمعلمات يأملون في أن تكون ممارسة مديريهم لإدارة التميز بدرجة كبيرة من أجل الرقي بالعملية التعليمية التعليمية.

ثامناً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات وبالرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية إلى أنهم يدرسون في نفس الظروف والبيئة المدرسية، ويتعاملون مع مدراء يطبقون تعليمات وبرامج وزارة التربية والتعليم دون وجود أي مجال للاجتهاد الذي يمكن أن يخرج عن التعليمات والقوانين، لذا فإنهم جميعاً يأملون في أن يمارس مديري المدارس في محافظة الخليل لإدارة التميز بدرجة عالية.

تاسعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة لدى المعلمين والمعلمات لا تمنعهم من أن يتأملوا مستقبلاً أفضل لمدارسهم وذلك من خلال تحسن ممارسة مديري المدارس في محافظة الخليل لإدارة التميز.

عاشراً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات،

لصالح الذين تلقوا (أكثر من 5 دورات).

وترى الباحثة أنه من الطبيعي أن الذين يحصلون على الدورات التدريبية الأكثر يصبح لديهم خبرة

أعلى من الذين لا يحصلون على دورات تدريبية أو لديهم عدد قليل من الدورات التدريبية، لذا نلاحظ أن المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات كان لصالح الذين تلقوا (أكثر من 5 دورات).

السؤال الخامس: مناقشة النتائج المتعلقة بالواقع والمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين .

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، ولصالح المأمول من ممارسة إدارة التميز.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يأملون دائماً أن يمارس مديري المدارس إدارة التميز التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة، حيث يعتقد المعلمين أن ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز تؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية والإدارية في مدارسهم، كما أنها تجعلهم أكثر نشاطاً وفاعلية ومشاركة في وضع الخطط التطويرية لمدارسهم، من هنا فإن ما يأمله الفرد يختلف عن الواقع الذي يعيشه ويمارسه، لأن الواقع يتحدد من خلال الظروف التي يعيشها المعلمين ومديري المدارس من حيث الإمكانيات المادية والمعنوية والظروف الأمنية والسياسية، لذا فإن المعلمين يأملون في زوال هذه الظروف التي تعتبر عائقاً أما التميز الإداري والمدرسي.

2.5 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يلي:

1. تشجيع مديري المدارس لتحقيق مزيد من التميز في مدارسهم لتحسين نوعية التعليم.

2. ضرورة استخدام نظام الحوافز والمكافآت، وذلك من أجل تحقيق درجة أفضل في إدارة التميز لدى المديرين.
3. ضرورة التفاعل الإيجابي مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وإشراكهم في برامج التميز في المدرسة، والتعرف على توقعاتهم من المدرسة للعمل على إشباع الممكن منها من خلال خطط المدرسة التطويرية.
4. العمل على تفعيل الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس من وزارة التربية و التعليم بما يحقق الفائدة المرجوة على العملية التعليمية وتميزها.
5. العمل على إعادة هيكلة المدارس وفق هياكل مرنة وتشاركية تتماشى مع نماذج الجودة والتميز، واستحداث أقسام خاصة بعمليات الجودة وضمانها.
6. تكوين فريق مدرسي يعمل على تقويم مستمر للعمليات الإدارية المدرسية، حيث يفحص من خلالها التميز المدرسي.
7. توفير البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين في المدارس لتطبيق إدارة التميز ونماذجها المختلفة.
8. توفير الدعم المادي والتقني اللازم لتطبيق إدارة التميز، ومواكبة التحول نحو التميز في العملية التعليمية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2009). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو ريا، ماهر. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة، لأكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا- غزة، فلسطين.
- أبو زيد، محمد. (2013). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها ، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، محمد. (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: الأنموذج الأوروبي لإدارة التميز ، مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية-مصر، 2(7): 15-176.
- الأسطل، عيسى. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل مزروع، بدر. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهز الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الألفي، هاني. (2016). الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة

حائل، مستقبل التربية العربية، مصر، 23(104): 11-128.

الأمين، بن جدة. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز "دراسة حالة

مؤسسة عنتر تراد ببرج بوعريديج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف ،
الجزائر.

باشيوة، الحسن؛ والبرواري، نزار . (2011). إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة "مفاهيم

وأسس وتطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.

بن عنتر، عبد الرحمن . (2010). إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والأسس والأبعاد

الاستراتيجية"، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

جاد الرب، سيد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. ط1، مصر، دار الكتب المصرية.

الجنابي، محمد؛ وعابر، سعد . (2012). أثر أخلاقيات العمل في التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية

في الإدارة العامة وفرع مصرف الرشيد، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، 8(32):

121-141.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017). التجمعات السكانية في محافظة الخليل حسب

نوع التجمع، وتقديرات أعداد السكان، دولة فلسطين.

جودة، محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات" ، ط1، دار وائل للنشر،

عمان.

جورج، جورجيت. (2007). متطلبات تفعيل دور الجامعة في بناء مجتمع المعرفة على ضوء

خبرات جامعات الدول المتقدمة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان،

13(2): 217-243.

الحريري، رافده. (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن.

حسن، عبد المحسن. (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

حمودة، منى. (2009). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مجلة العلوم التجارية، 2(2): 324-351.

الحميدي، محمد؛ والطيب، الخوجلي. (2011). إدارة المواهب والاستثمار في التدريب في القرن الحادي والعشرون، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبو ظبي: الإمارات العربية المتحدة، (7-16) أكتوبر، 2011.

الحواجرة، كامل. (2013). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(2): 225-245.

الحية، وليد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدجني، علي. (2013). واقع الأداء المؤسسي من مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دروزة، سوزان. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثره على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، لثقة العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا. (2010). مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات ومنظمات الأعمال، ط1، دار
اليازوري العلمية، عمان.

ربيع، محمد. (2008). القيادة وصنع التاريخ، ط1، دروب للنشر، عمان.
رشيد، صالح؛ وجلاب، إحسان. (2009). الإدارة الاستراتيجية/ مدخل تكامل، ط1، دار المناه ج
للنشر، عمان، الأردن.

الركف، هند بنت صالح. (2019). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز
EFQM، مجلة البحث العلمي في التربية، 13(20): 253-302.

سالم، بهاء الدين. (2017). سبل تطوير الممارسات الإدارية الخاصة بالتعليم التقني في ضوء
الاتجاهات الإدارية المعاصرة للوصول إلى الإبداع والتميز، ورقة عمل مقدمة إلى
المؤتمر العلمي الثاني المعنون بـ: "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم
التقني"، كلية فلسطين التقنية-دير البلح، غزة، المنعقد في نوفمبر 2011.
السامرائي، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط1، دار
جديد للنشر، عمان.

السكرانة، بلال. (2011). الإبداع الإداري، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
سلمان، عريب. (2016). درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري
المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من
وجهة نظرهم أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،
فلسطين.

السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، ط1، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (2014). الإدارة في عصر العولمة المعرفة . ط1، القاهرة : سما للنش والتوزيع.

سمهود، إيهاب. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

السيد، طارق. (2007). أساسيات في علم الاجتماع المدرسي ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

شرف الدين، مؤمن . (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الإدارة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

الشوا، عفت. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، EFQM من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

شوقي، قبطان. (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحرقات في الدول العربية. جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.

الصيرفي، محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان.

- عباس، انس. (2011). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان.
- العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان.
- العلاق، بشير. (2009). إدارة عمليات الخدمة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.
- العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.
- العلاق، بشير؛ والطائي، حميد. (2009). تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي "وظيفي، تطبيقي"، ط1، دار اليازوري، عمان.
- العلي، عبد الستار. (2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، عمان.
- الغامدي، ريم. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2): 317-333.
- فتحي، محمد. (2002). 100 خطأ إداري: تجنبها نضمن لك النجاح، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- قبطان، شوقي. (2011). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ((16-25)- (2011-3).
- قواسمي، فريد؛ والبوريني، فيصل. (2016). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا ، المجلة العربية للإدارة والاقتصاد، 1(2): 93-104.

- قيطة، نهلة. (2011). دور الجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكلوت، علي. (2014). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكساسة، وصفي. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، ط1، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية.
- المبيضي، صفوان؛ والأكبلي، عائض. (2012). التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية ، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.
- مجيد، سوسن؛ والزيادات، محمد. (2007). إدارة الجودة والشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء، عمان.
- محمد، أشرف. (2008). دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجتمع المعرفة في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 1(68): 2-121.
- المخلافي، سلطان. (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الامودج الاوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 42(3): 155-195.
- المدو، آلاء عبد الكريم. (2016). العلاقة بين ادارة التميز والاداء الجامعي في اللطيات الأهلية في العراق، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، 1(9): 368-386.
- ناصر، ميرفت؛ وهاشم، نهلة. (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16(3): 11-132.

- نيمان، ماهر. (2011). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العام لـين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- النور، أسماء. (2010). اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نور، كوكب. (2008). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة ، مصر، (17-21 فبراير، 2008، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية.
- الهادي، شرف. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 1(11): 243-305.
- الهاللي، الهاللي؛ وغبور، أماني. (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تحقيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، 20(82): 11-142.
- الهيبي، خالد. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2015). جائزة التميز التربوي.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2013). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة ، 2013-2014، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aldaihani, S. (2014). School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: (A Proposed Model). Journal of Education and Practice, 5(34): 126-132.

- Calvo, A. & Leal, A. & Roldan, J. (2006): "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", **Quality Assurance in Education**, 14(2): 99-122.
- Cecilia E., Umosen, A., (2012). Building Vision/Goals and Excellence in the Management of Personnel by Secondary School Principals. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(4): 154-161.
- Fook, C& Sidhu, G. (2009). Leadership characteristics of an Excellent Principal in Malaysia. **International Education Studies**, 2 (4) :106-116.
- Gardner, W., (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity, **The Leadership Quarterly**, 20(3): 466-482.
- Klint W. (2012). **Leadership for Excellence: A Case Study of Leadership Practices of School Superintendents Serving Four Malcolm Baldrige National Quality Award Recipient School Districts**. Un published thesis, University of St. Thomas, St. Paul, Minnesota.
- Margaret, Miller. (2013). **An investigation into the impact of Mission Statements on School Development planning**, Degree of Doctorate of Education, University of Durham, England.
- Nazemi, M., and Alishiri, B. (2015). The Need to Evaluate the Performance of Schools and Educational Institutions in the Islamic Republic of Iran with Emphasis on the EFQM Model. **Journal UMP Social Sciences and Technology Management**, 3 (3): 613-617.
- Omid, S., Sadegh, N., & Reza, S. (2017). Appraisal of Boys' High Schools in Tehran based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of Staffs. **Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Research**, 5(3): 23-38.
- Saada, I. (2013). **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution –UCAS As a Case Study**. Un published master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

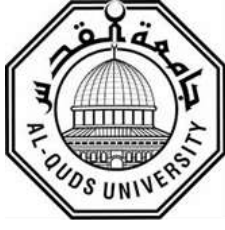
- Sreenivas, T., (2014). Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy. **Research Journal of Social Science & Management**, 3(10):151-159.
- Taylor, B. (2009). Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, **Measuring Business Excellence**, 13 (4): 34– 46.
- Tee, Ng. (2013). The Singapore School and the School Excellence Model. **Educational Research for Policy and Practice**, 2(1) ,27–39.

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة
2	أ.د. محمود ابو سمرة	جامعة القدس
3	أ. د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
4	أ.د. محسن عدس	جامعة القدس
5	أ.د. نبيل المغربي	جامعة القدس المفتوحة
6	د. ابراهيم عرمان	جامعة القدس
7	د. إبراهيم المصري	جامعة الخليل
8	د. إبراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
9	د. أشرف أبو الخيران	جامعة القدس
10	د. بلال مخامرة	جامعة فلسطين التقنية
11	د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة
12	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
13	د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (2): أداة الدراسة بصورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

أخي المعلم، أختي المعلمة/ المحترمين

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف التعرف على " مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول) "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سرية وهي لأغراض البحث العلمي فقط.
وشكراً لحسن تعاونكم

إعداد الطالبة: نارا حجة

إشراف: د. رجاء العسيلي

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

- 1 -المديرية: أ- الخليل ب- شمال الخليل ج- جنوب الخليل د- يطا
- 2 -الجنس: أ- ذكر ب- أنثى
- 3 -المؤهل العلمي: أ- دبلوم ب- بكالوريوس ج- ماجستير فأعلى
- 4 -سنوات الخبرة : أ- أقل من 5 سنوات ب- 5-10 سنوات ج- أكثر من 10 سنوات
- 5 -الدورات: أ- أقل من 3 دورات ب- من (3-5) دورات ج- أكثر من 5 دورات

القسم الثاني: تتعلق الفقرات بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (الواقع والمأمول):

مع العلم أنك ستجيب على كل فقرة مرتين: الأولى فيما يتعلق بالواقع، والثانية فيما يتعلق بالمأمول:

المأمول					مجالات إدارة التميز ومؤشراتها لدى مديري المدارس	الواقع					رقم الفقرة
درجة الموافقة						درجة الموافقة					
ضعي فئة جداً	ضعي فئة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		ضعي فئة جداً	ضعي فئة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					المجال الأول: القيادة						
					يبلور رؤية ورسالة واضحة للمدرسة						1.
					يصوغ قيم واضحة للمدرسة بما ينسجم مع رسالتها						2.
					يحرص على تطبيق النظم الإدارية الحديثة						3.
					يتفاعل مع المعلمين بشكل إيجابي						4.
					يعزز ثقافة التميز لدى المعلمين						5.
					يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق						6.
					يقدر إنجازات المعلمين المتميزة						7.
					يعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة						8.
					المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات						
					يشرك المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة						9.
					يستند في وضع الخطة السنوية إلى احتياجات المعلمين						10.
					يُعد الخطة السنوية بناءً على مؤشرات أداء المعلمين						11.
					يناقش العاملين في مضامين الخطة السنوية						12.
					يستأنس برأي مجلس أولياء الأمور في وضع الخطة السنوية						13.
					يحرص على تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة						14.
					يضع بدائل استراتيجية لمواجهة التحديات المحتملة						15.
					ينطلق في وضع الخطة السنوية من استراتيجية وزارة التربية والتعليم						16.
					المجال الثالث: العاملون (الموارد البشرية)						

المأمول					مجالات إدارة التميز ومؤشراتها لدى مديري المدارس	الواقع					رقم الفقرة
درجة الموافقة						درجة الموافقة					
ضعي فئة جداً	ضعي فئة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		ضعي فئة جداً	ضعي فئة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					يحرص على تحسين أداء العاملين في المدرسة						17.
					يشرك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة						18.
					يتواصل مع المعلمين باستمرار						19.
					يراعي الموضوعية في تقييم أداء المعلمين						20.
					يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين						21.
					يعزز المعلمين على تنمية ذواتهم مهنيًا داخل المدرسة						22.
					يشجع الأفكار الإبداعية للمعلمين						23.
					يدعم مكافأة المعلمين المميزين في أدائهم						24.
					المجال الرابع: الموارد المادية						
					يعمل على التوفيق بين موارد المدرسة المالية وسبل تحقيق أهدافها						25.
					يعزز علاقات المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي						26.
					يحرص على تبادل خبرات العاملين مع المدارس الأخرى						27.
					يحافظ على مرافق المدرسة (المختبر، المكتبة، الغرف الصفية... الخ) من خلال صيانتها بشكل دوري						28.
					يوظف المرافق المختلفة في المدرسة لخدمة العملية التعليمية						29.
					يمكنه إدارة الموارد المدرسي بكفاءة						30.
					يشجع المعلمين على توظيف مصادر المعرفة واستخدامها بفاعلية						31.
					يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة						32.
					المجال الخامس: العمليات الإدارية						
					يحرص على برمجة العمليات الإدارية وتنفيذها بدقة						33.
					يطوّر الإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين						34.
					يبتكر أساليب جديدة لتحقيق رضا المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم						35.
					يشجع المعلمين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام						36.
					يعزز العلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة						37.
					يحتفظ بسجلات توثق كافة العمليات الإدارية في المدرسة						38.

المأمول					مجالات إدارة التميز ومؤشراتها لدى مديري المدارس	الواقع					رقم الفقرة
درجة الموافقة						درجة الموافقة					
ضعي فئة جداً	ضعي فئة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		ضعي فئة جداً	ضعي فئة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					يعمل على تحسين أدائه بشكل مستمر						39.
					يشرك المعلمين في المهام الإدارية						40.
					المجال السادس: التواصل مع المجتمع المحلي						
					يتواصل مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري						41.
					يتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة						42.
					يحرص على التعرف على رأي المجتمع المحلي في خدمات المدرسة						43.
					يستفيد من مقترحات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة						44.
					يعقد لقاءات (ثقافية، ترفيهية، إرشادية، ... الخ) لأهالي الطلبة						45.
					يشارك المجتمع المحلي في مناسباتهم الاجتماعية						46.
					يساهم في خدمة المجتمع المحلي من خلال الحملات التوعوية والتطوعية						47.
					يتابع الشكاوى المقدمة من قبل أولياء الأمور						48.

وشكراً لتعاونكم

ملحق رقم (3): كتب تسهيل مهمة

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education /North Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ. / ٢٦٤٤/١/٣٠

التاريخ: ٢٠٢٠/٠١/٣٠ م

الموافق: ١٤٤١/٠٦/٠٥ هـ



حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

لُهدىكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارسة: (نارا عزمي محمد حجه) بتوزيع استبيان بعنوان "مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الواقع و المأمول" على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ . محمد جديع الفروخ

مدير التربية والتعليم

أ.ع/ع (التعليم العام)

الرقم: ت.خ / 30 / 60 / 62445

التاريخ: 12 جمادى الثانية، 1441

الموافق: الخميس، 06 شباط، 2020



حضرات السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: استبانة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى تسهيل مهمة الطالب/ة " نارا عزمي محمد حجه " من جامعة القدس لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تعبئة استبانة بحث بعنوان " مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الواقع والمأمول "، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والعملية.

مع الاحترام

أ. بسام مدحت طهيبوب
بمدير التربية والتعليم



م. بسام / ب. م / التعليم العام

التاريخ: 2020/01/27م

الرقم: ج خ/4/2161

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تعبئة إستبانة الباحث/ة " نارا عزمي محمد حجة "، من قبل معلمي المدرسة والدراسة بعنوان " مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الواقعي والمأمول " على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،،، مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم

خالد أبو شرار




قسم التعليم العام
مديرة ج
3/3



الرقم: ت ي / 17421/1
التاريخ: 2020/01/30 م

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يها أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الباحثة نارا عزمي محمد حجة من جامعة القدس، بتوزيع استبانة بعنوان: "مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الواقعي والمأمول" مع العلم أن جميع المعلومات تبقى سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

* مع الاحترام *

أ. ياسر صالح
مدير التربية والتعليم / يثا



فهرس المحتويات

الإهداء

إقرار

شكر وتقدير

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

أ

ب

ت

ج

1

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

1

1.1 المقدمة

4

2.1 مشكلة الدراسة

4

3.1 أسئلة الدراسة

5

4.1 فرضيات الدراسة

7

5.1 أهداف الدراسة

8

6.1 أهمية الدراسة

8

7.1 حدود الدراسة

9

8.1 مصطلحات الدراسة

1

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

10

1.2 الإطار النظري

10

1.1.2 تمهيد

12

2.1.2 إدارة التميز

12

3.1.2 مفهوم إدارة التميز

13

4.1.2 أسس إدارة التميز واستراتيجيتها

14

5.1.2 أهداف ومزايا إدارة التميز

16

6.1.2 أهمية إدارة التميز

18

7.1.2 أهمية إدارة التميز في التعليم

19

8.1.2 سبل إدارة التميز

20

9.1.2 المدير المتميز

20

1.9.1.2 المهارات الأساسية والسمات الشخصية للمدير المتميز

21

2.9.1.2 الصفات الإدارية للمدير المتميز

23

10.1.2 مجالات التميز الإداري

23.....	1.10.1.2. القيادة
23.....	1.1.10.1.2. أركان القيادة
24.....	2.1.10.1.2. مبادئ القيادة
24.....	3.1.10.1.2. أهمية القيادة
25.....	4.1.10.1.2. الخصائص المهنية لمدير المدرسة كقائد إداري
25.....	5.1.10.1.2. معايير القيادة المدرسية
26.....	2.10.1.2. السياسات والاسراتيجيات
26.....	1.2.10.1.2. استراتيجيات المدرسة
26.....	1.1.2.10.1.2. استراتيجية مجتمع المعرفة
27.....	2.1.2.10.1.2. خصائص مجتمع المعرفة
28.....	3.1.2.10.1.2. استراتيجية التميز
28.....	4.1.2.10.1.2. استراتيجية المنظمة المتعلمة:
28.....	5.1.2.10.1.2. ركائز ومواصفات المدرسة المتعلمة
29.....	3.10.1.2. الموارد البشرية (العاملون)
30.....	1.3.10.1.2. تنمية الموارد البشرية
30.....	2.3.10.1.2. أهمية تنمية الموارد البشرية
31.....	4.10.1.2. الموارد المادية
32.....	5.10.1.2. العمليات الإدارية
32.....	1.5.10.1.2. خصائص العمليات الإدارية
33.....	6.10.1.2. خدمة المستفيدين والتواصل مع المجتمع المحلي
33.....	1.6.10.1.2. المستفيدون من المدرسة
34.....	2.6.10.1.2. خصائص الخدمة
34.....	3.6.10.1.2. سمات الخدمة المتميزة
35.....	11.1.2. نماذج التميز الإداري العالمية
35.....	1.11.1.2. نماذج التميز الأجنبية
35.....	1.1.11.1.2. النموذج الياباني للتميز (ديمنج, Deming)
36.....	2.1.11.1.2. النموذج الأمريكي للتميز مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige)
37.....	3.1.11.1.2. النموذج الأوروبي للتميز
37.....	4.1.11.1.2. النموذج الاسكتلندي للتميز (SQMS)
37.....	5.1.11.1.2. جائزة التميز المدرسي بسنغافورة (SEM)
38.....	2.11.1.2. نماذج التميز العربية
38.....	1.2.11.1.2. النموذج الجزائري للتميز
39.....	2.2.11.1.2. نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز
39.....	3.2.11.1.2. نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز
39.....	4.2.11.1.2. جائزة التميز التربوي الفلسطينية

40.....	2.2 الدراسات السابقة
41.....	1.2.2 الدراسات العربية
47.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية
52.....	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

10.....	
53.....	1.3 مقدمة
53.....	2.3 منهج الدراسة
54.....	3.3 مجتمع الدراسة
54.....	4.3 عينة الدراسة
55.....	5.3 أداة الدراسة
55.....	1.5.3 وصف الأداة
56.....	2.5.3 صدق الأداة
59.....	3.5.3 الثبات
61.....	6.3 تصحيح الأداة
61.....	7.3 متغيرات الدراسة
62.....	8.3 إجراءات الدراسة
62.....	9.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

53.....	
63.....	1.4 مقدمة
63.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

63.....	
114.....	1.5 مناقشة النتائج
124.....	2.5 التوصيات

المصادر والمراجع

126.....	أولاً: المراجع العربية
126.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
133.....	

..... 114.....
..... 142.....
..... 148.....
..... 153.....

الملاحق
فهرس المحتويات
فهرس الجداول
فهرس الملاحق

فهرس الجداول

54	جدول (1.3): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
54	جدول (2.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية
56	جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.
58	جدول (4.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للمقياس.
59	جدول (5.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة
60	جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط سبيرمان براون المصحح لثبات أداة الدراسة
61	جدول (7.3): مفاتيح التصحيح
64	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.
65	جدول (2.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال القيادة، مرتبة تنازلياً.
66	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال السياسات والاستراتيجيات، مرتبة تنازلياً.
67	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العاملون (الموارد البشرية)، مرتبة تنازلياً.
69	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال الموارد المادية، مرتبة تنازلياً.
70	جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العمليات الإدارية، مرتبة تنازلياً.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، مرتبة تنازلياً.

71.....

جدول (8.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

73.....

جدول (9.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

74.....

جدول (10.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

76.....

جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

78.....

جدول (12.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

79.....

جدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

80.....

جدول (14.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

82.....

جدول (15.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

83.....

جدول (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

84.....

جدول (17.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

85

جدول (18.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات

86

جدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات.

87

جدول (20.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات

89

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.

90

جدول (22.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال القيادة، مرتبة تنازلياً.

91

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال السياسات والاستراتيجيات، مرتبة تنازلياً.

92

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العاملون (الموارد البشرية)، مرتبة تنازلياً.

93

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال الموارد المادية، مرتبة تنازلياً.

95

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال العمليات الإدارية، مرتبة تنازلياً.

96

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، مرتبة تنازلياً.

97.....

جدول (28.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

99.....

جدول (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

101.....

جدول (30.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

102.....

جدول (31.4): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

103.....

جدول (32.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

104.....

جدول (33.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

105.....

جدول (34.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

107.....

جدول (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

108.....

جدول (36.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، في مجالي (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات) 109.....

جدول (37.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات 110.....

جدول (38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات للمأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات 111.....

جدول (39.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات المأمول من ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدورات 113.....

جدول (40.4): نتائج اختبار (ت) للعينات المرتبطة (Paired- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات الواقع والمأمول لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين 114.....

فهرس الملاحق

.....135.....	ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين
.....136.....	ملحق رقم (2): أداة الدراسة بصورتها النهائية
.....140.....	ملحق رقم (3): كتب تسهيل مهمة

