

## مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة

يوسف عبيد المزروعي  
وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

عائشة سالم المزروعي  
وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

د. شاهر ربحي عليان  
كلية التربية، جامعة صحار، سلطنة عمان  
se72sc@gmail.com

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة، والتعرف على مدى اختلاف آراء المعلمات حول مدى تطبيق المديرات لإدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي تبعاً لنوع الحلقة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (150) معلمة من مدارس الحلقة الأولى (1-4) والحلقة الثانية (5-10) بمحافظة شمال الباطنة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بحيث تكونت من (41) فقرة توزعت على ستة محاور، هي: (السياسات والاستراتيجيات، رضا العاملين (الأفراد)، الشراكات والموارد، العمليات، التفاعل المجتمعي، نتائج أداء المدرسة)، وتم تطبيقها على العينة بعد التحقق من خصائصها السيكو مترية. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة جاء مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير الحلقة (الأولى/الثانية). وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير وزارة التربية والتعليم نموذج وطني لإدارة التميز في السلطنة، أو العمل على تبني أحد النماذج العالمية لإدارة التميز؛ وذلك لدعم التميز وتطبيقه في جميع المدارس الحكومية، وتدريب إدارات المدارس على الأنظمة والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، لتعزيز المهارات المتميزة لديهم، والعمل على صقل

المهارات البحثية لمديري المدارس، لممارسة الأبحاث العلمية لتطبيق نتائجها في خدمة المؤسسة التعليمية، و تفعيل إدارات المدارس لعدة أساليب فاعلة لقياس رضا العاملين، تجاه الخدمات التي تقدمها لهم المدرسة، ومن التوصيات أيضاً توفير برامج مطورة لإدارة الممتلكات، وإشراك أفراد المجتمع المحلي في وضع الخطة المدرسية السنوية بالإضافة لتصميم دليل إرشادي تربوي لنشر ثقافة إدارة التميز في المدارس الحكومية، مبادرة إدارات المدارس بتشكيل فريق للتميز بالمدرسة، يقوم بمتابعة مدى تطبيق ممارسات التميز وتعزيزها لدى جميع العاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، النموذج الأوروبي، إدارة تربوية.

## The Level of Application of Excellence Management According to the European Model EFQM Standards from the Female Teachers' Point of View in Al-Batina North Governorate

**Yousef Obaid Al Mazrouei**

Ministry of Education, Sultanate of Oman

**Aisha Salem Al Mazrouei**

Ministry of Education, Sultanate of Oman

**Shaher Elayyan**

College of Education, Sohar University, Sultanate of Oman

se72sc@gmail.com

### Abstract

The current study aimed to investigate the level of application of excellence management according to the European model standards from the point of view of female teachers in North Al Batinah Governorate and to enquire significant differences between the averages of female teachers with respect to the standards according to the cycle. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used. The sample was selected randomly and consisted of (150) female teachers from the schools of the cycle 1 (4-1) and cycle 2 (10-5) in North Al Batinah Governorate. The study tool (questionnaire) consisted of (41) items distributed on six dimensions: (policies and strategies,

employee satisfaction (individuals), partnerships and resources, operations, community interaction, school performance results), It was applied to the sample after verifying its psychometric characteristics. Findings showed that the level of application of excellence management according to the European model of excellence from the point of view of female teachers in North Al Batinah Governorate was high, as the results indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$  between the arithmetic means of the level of excellence management application according to the European model from the point of view of the parameters attributed to the episode variable (first/ second), In the light of the results obtained, the researcher recommended the necessity of developing a national model for the management of excellence in the Sultanate, or working on adopting one of the international models for managing excellence; This is to support excellence and its application in all public schools, and to train school administrations on modern systems and trends in school management, to enhance their distinguished skills, and to work on refining the research skills of school principals, to practice scientific research to apply its results in the service of the educational institution, and to activate school administrations for several methods Effective measure of employee satisfaction with the services provided to them by the school Among the recommendations are also the provision of developed programs for property management, and the involvement of local community members in setting the annual school plan, in addition to designing an educational guide to spread the culture of managing excellence in public schools, the initiative of school administrations to form a team for school excellence, which monitors the extent to which excellence practices are applied and strengthened among all employees.

**Keywords:** Excellence Management, European Model, Educational Management.

## مقدمة

أصبح الاهتمام بتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس أمراً ملحاً، حيث يُعد استثماراً في بناء العنصر البشري، وأي تقدم وتحسن في أداء مدير المدرسة من شأنه أن يؤثر تأثيراً ملموساً ومباشراً على كافة جوانب العملية التعليمية وكيفية سيرها، كذلك أصبح امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية، ومعرفته بالأساليب والأنماط القيادية الحديثة مطلباً ضرورياً لتوفير بيئة تعلم إيجابية، وبناء توجيهاً استراتيجية، وتوطيد العلاقات الإنسانية مع جميع الطلبة والعاملين في المؤسسة (شاهين، 2013؛ غبور، 2015).

وقد أشار كل من شيلتون ودالينغ وولكر (Shelton, Daling, Walker, 2010) أنه لم يعد مناسباً الاستمرار في تطبيق أنماط الإدارة البيروقراطية، وأن السعي لتحقيق التميز في الأداء داخل المؤسسة يتطلب الابتعاد عن الأنماط والممارسات الروتينية في الأداء، والتوجه للنظم التي تتصف بالفاعلية والحيوية. ويمكن القول بأن إدارة التميز أصبحت مطلباً أساسياً في الإدارة، وعنصر هام لنجاح المؤسسات في عملها، وذلك لأنها تعتمد على فكر إداري يتضمن التميز والارتقاء بالأداء والتفرد به، وعلى جميع المؤسسات السعي لتطبيق معايير إدارة التميز في أدائها، وخاصة المتعلقة بالممارسات والجودة الشاملة والأنماط القيادية (Saada, 2016).

ظهر مفهوم إدارة التميز بعد أن قامت دول عدة بالسعي إلى تطبيقه، وتم استحداث نماذج وجوائز عالمية بهدف الوصول لتحقيق التميز الإداري، ومن أبرز النماذج العالمية للتميز وأشهرها: النموذج الياباني (MBNQA) الذي يركز على مجموعة من المعايير مثل القيادة والاستراتيجية والنتائج وتحسين الجودة، وإدارة العمليات، ويتميز بتركيزه على مفهوم (الكايزن)، وهو مفهوم ياباني خاص بالتحسين المستمر. والنموذج الأمريكي (Baldrige) الذي يركز على عدة عوامل مثل القيادة والاستراتيجية، ورضا العملاء، وإدارة الموظفين ونتائج الأداء، ويتميز بتركيزه على قياس الأداء والتحليل الاستراتيجي (الخصاونة، 2018).

ومن الملاحظ بأن هذه النماذج تضمنت أهم مجالات تميز الأداء وعناصرها، وتساهم في توفير أسس مرجعية ومعيارية من خلال مجموعة محددة مسبقاً من المعايير، بحيث تعطى درجة خاصة لكل معيار، وتمكن المؤسسات التربوية من تنفيذ التقييم الذاتي لأدائها لتحديد مدى التقدم في الأداء، وتحديد جوانب القصور والضعف فيه، وتختلف هذه النماذج في بعض المقاربات والتفاصيل، وقد تتوافق في بعض الجوانب، وعلى المؤسسة أن تختار النموذج والمنهج الذي يتناسب مع أهدافها وطبيعتها.



من النماذج التي أثبتت فاعليتها في تطوير العمل في المنظمات نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management-EFQM) الذي تم الاتفاق عليه من قادة الأعمال في أوروبا في العام 1988 وطور عام 1992، ويرتبط هذا النموذج مع الجائزة الأوروبية التي ينفذها الاتحاد الأوروبي، ويستند في فلسفته على أن التميز في الأداء يعتبر خدمة تقدم للمستفيدين، وبواسطته تتحقق منافع العاملين في المؤسسة الإدارية وأفراد المجتمع بصورة عامة، ويتم ذلك من خلال إدارة واعية تقوم ببناء السياسات والاستراتيجيات وتوجيهها، والموارد البشرية وتقوم بإدارة العمليات الإدارية واستثمار العلاقات في المؤسسة (Kim, 2010).

تظهر فعالية نموذج (EFQM) بشكل واضح عند تطبيقه كنظام إداري، وأداة عملية تساعد المؤسسات على ممارسة التميز الإداري ومعرفة الضعف والقصور في أدائها، والعمل على إيجاد الحلول لذلك، وما يميز هذا النموذج بأنه يستخدم في أي مؤسسة بصرف النظر عن مجال العمل فيها أو الهيكل الإداري لها، أو حجمها. واستطاع نموذج (EFQM) للتميز أن يثبت فاعليته في العمل الإداري بالمؤسسات حتى أصبح الأكثر شمولية وانتشاراً وقبولاً في مجتمعات الأعمال والمال والقائمين على عمليات تجويد الأداء الإداري وتحسينه في المؤسسات، وذلك لأنه يتناول كافة المجالات للممارسات الإدارية وجميع النتائج المترتبة عليه، ويفترض نموذج (EFQM) أن تميز النتائج في قيمتها لا تتحقق إلا بعد قيام المؤسسات بتبني منظومة ممارسات متكاملة أساسها التميز في الأداء، ولتحقيق التميز الشامل في الأداء يتطلب مواصلة المزيد من الإبداع والابتكار لتحسين جميع هذه الممارسات (Loncica, 2012).

يتكون النموذج الأوروبي (EFQM) من تسعة معايير مثل القيادة، والاستراتيجيات، والعمليات والنتائج، ويركز على رضا العاملين واحتياجاتهم؛ وبالتالي فهو يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات، وزيادة قدرتها على تفعيل التقييم الذاتي، وتمكينها من تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتطبيق معايير تميز الجوائز الدولية للوصول إلى التفوق والابداع، ومنافسة الدول المتقدمة، والعمل على تنمية الموارد البشرية وروح الإبداع لديهم (فتحي، 2015). وقد أشارت العديد من الدراسات والأدبيات (العايدي، 2012؛ والهطالية، 2015؛ وآل مزروع، 2010؛ والشوا، 2016؛ والزعي، 2019) إلى ضرورة التوجه لتطبيق إدارة التميز ومفاهيمها في القطاع التعليمي بجميع مراحلها، والتعليم المدرسي خاصة، وتبني نموذج EFQM في المؤسسات التعليمية والممارسات الإدارية.

تُعد رؤية عمان 2040 من أهم الاتجاهات الحديثة في سلطنة عمان لتحقيق الجودة في المؤسسات التربوية؛ إذ أن تطوير الأداء المؤسسي كان هدفاً رئيسياً في الرؤية، كما أولت السلطنة اهتماماً كبيراً بجودة التعليم من خلال وثيقة فلسفة التعليم، إذ كان من مبادئها الأساسية تعليم عالي الجودة للجميع (فلسفة التعليم في سلطنة عمان، 2017)، وهذا يتماشى مع سباق الدول لتطبيق التحسين والتطوير المستمر في

نظامها التعليمي عن طريق تقييم جودة الأداء وتحسينه من خلال تبني إدارة التميز في مجالها التربوي، لكي يتم الاستثمار الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية لديها، ويحتاج ذلك لتطبيق إدارة فعالة ومتمكنة لديها جميع الكفايات والمهارات التي تجعلها مؤهلة للعمل والمشاركة بفعالية وكفاءة لتحقيق التميز (المليجي، 2011).

ومن جانبها أخذت وزارة التربية والتعليم بالسعي المتواصل لتجويد الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية وتطوير أساليبها، وذلك بتطبيق عدة مشاريع تربوية مثل منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية التي تم تدشينها في عام 2020، وهي مشروع يستهدف تحقيق نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، وبناء ثقافة الإجادة في الأداء الوظيفي سواء كان للعاملين أو الإداريين في المؤسسات.

ومن المشاريع التي تُطبّقها السلطنة مشروع الإدارة المدرسية الذاتية، ونظام تطوير الأداء المدرسي الذي تم تدشينه بالقرار الوزاري (2006/19) ويهدف لتجويد العمل في المنظومة التعليمية، وكذلك تم تطبيق مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في مجال الإدارة المدرسية، كما اهتمت الوزارة اهتماماً كبيراً بالتنمية المهنية لمديري المدارس ومساعدتهم من خلال برنامج القيادة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين الذي يستهدف جميع القادة في السلطنة لتنمية مهاراتهم الإدارية والمهنية، كما تقدم برامج وورش تدريبية إضافية من خلال مراكز التدريب الموجودة في المحافظات، كما تتيح السلطنة الفرصة للإدارات التربوية بإكمال دراساتهم العليا سواء داخل السلطنة أو خارجها، مما يسهم في تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم المهنية وفق المستجدات التربوية الحديثة (البوسعيدي، 2011).

يتضح مما سبق الجهود الحثيثة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان هي لتجويد الأداء في المؤسسات التعليمية، والتركيز على عملية التعليم والتعلم، وتحسين مخرجاتها، والبحث عن أفضل الاستراتيجيات والنماذج التي تساهم في التميز، وانسجاماً مع هذه الجهود تأتي الدراسة الحالية للكشف عن مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الباطنة.

### مشكلة الدراسة

يشير التقرير الصادر من نتائج الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، في محور تعزيز القدرة الإدارية للقطاع التعليمي إلى عدة توصيات أهمها التأكيد على أهمية تطوير مهارات الإدارة والقيادة التربوية لدى مديري المدارس، من خلال التنمية المهنية والتدريب المنتظم سواء كان على المستوى الخارجي أو الداخلي، ويتم تقديم هذا التدريب على هيئة مقرر ما بعد الحصول على المؤهل

الجامعي إن أمكن ذلك (وزارة التربية والتعليم، والبنك الدولي، 2012). وفي هذا دلالة على ضرورة تبني مدخل (نموذج) إداري حديث وأكثر فاعلية في التنمية المهنية لمديري المدارس وتدريبهم وتطوير المهارات الإدارية لديهم.

وفي تقرير الدراسة التي طبقتها وزارة التربية والتعليم مع اتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (2017)، التي هدفت لتقييم أنظمة التعليم في سلطنة عمان للصفوف (1-12)، وأكدت الدراسة على "الحاجة إلى تحول الممارسات الإدارية والتدريسية من ممارسات روتينية إلى ممارسات تتكيف مع المستجدات" (وزارة التربية والتعليم، واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية، 2017، ص. 42). وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك عدداً لا يزال من مديري المدارس يقومون بتطبيق ممارسات روتينية أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية، كما أكد التقرير على أهمية تقديم أدوات تطويرية لمديري المدارس لتكوين وبناء بيئات عمل إيجابية، كما أشار التقرير إلى أن التطور في جودة التعليم لا يتحقق إلا بقيادة قوية، ويتطلب بصفة خاصة تمتع مدير المدرسة بقدرات في طرق ابتكار خطط مدرسية تتصف في تنفيذها وتقييمها ومتابعتها بالفاعلية، وهذا ما يؤكد أهمية تطوير وتحسين مهارات مديري المدارس بناء على الممارسات الإدارية الحديثة ليتمكنوا من قيادة مدارسهم لتحقيق التميز وأهداف التعليم.

وانطلاقاً من المرسوم السلطاني رقم (2020/79) حيث ينص على تطوير الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وأساليب وطرق التوجيه المهني في المدارس، فإنه أصبح من الضروري تطبيق أنظمة خاصة بإدارة التميز لتفعيلها في مؤسساتنا التعليمية، وهناك عدة نماذج أثبتت فعاليتها عند تطبيقها في المؤسسات المختلفة مثل النموذج الأمريكي والياباني والأوروبي وغيرها من النماذج، حيث أكدت مجموعة من الدراسات على فاعلية تطبيق نماذج التميز المؤسسي وأهميتها في تطوير الأداء حيث أوصت دراسة (حسن، 2014) بأهمية اعتماد نماذج التميز كخطوة تمهيدية لتطبيق التقييم الذاتي وتطوير الأداء المؤسسي، في حين أوصت دراسة (سليمان وعبدهالوهاب، 2017) بضرورة القيام بتطوير نماذج للتميز والجودة في القطاع الحكومي للعمل وفق معايير واضحة لمقاييس تميز الأداء، كما أوصت دراسة (الحارثي وحموري، 2022) بأهمية تطبيق الإدارات في المؤسسات المختلفة لنماذج عالمية خاصة بالجودة لتكون مقياس لمدى التحسن في الأداء، ولقد تنوعت الدراسات العربية التي تناولت دراسة النموذج الأوروبي للتميز إلا أنه على الصعيد المحلي لا توجد إلا دراسة واحدة تناولت هذا النموذج وهي دراسة (الهطالية، 2015) والتي تناولت دراستها مستوى تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي في مدارس التعليم بعد الأساسي في سلطنة عمان.

وانطلاقاً مما أشارت إليه التقارير المتخصصة، وما أوصت به الدراسات ذات الصلة، وفي إطار محدودية الدراسات المحلية، تظهر أهمية تنفيذ الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على النموذج الأوروبي EFQM

كمدخل لتحقيق إدارة التميز، وصولاً إلى تحسين وتطوير الممارسات الإدارية في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان.

### سؤال الدراسة

ما مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة؟

### فرضية الدراسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية في وجهة نظر معلمات الحلقة الأولى ووجهة نظر معلمات الحلقة الثانية لتطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي في محافظة شمال الباطنة؟

### أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شمال الباطنة.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهة نظر معلمات الحلقة الأولى ووجهة نظر معلمات الحلقة الثانية في محافظة شمال الباطنة لمستوى تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من الجانب النظري في نشر ثقافة إدارة التميز في ممارسات إدارات مدارس الحلقة الأولى والثانية في محافظة شمال الباطنة وفقاً للنموذج الأوروبي، وتوجيه الباحثين والمهتمين بمجال العمل الإداري إلى القيام بالعديد من الأبحاث والدراسات في مجال إدارة التميز. أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة الحالية في إمكانية استخدام نتائجها من قبل أصحاب القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في معرفة كل ما يتعلق بثقافة إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي، كما قد تفيد هذه الدراسة أيضاً مديرات مدارس الحلقة الأولى والثانية في التعرف على مستوى أدائهم الإداري ومواطن القوة والقصور لديهم في مجال إدارة التميز.



## حدود الدراسة

تضمنت حدود الدراسة ما يلي:

**الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2023م.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في مدارس الحلقة الأولى والثانية في محافظة شمال الباطنة في ولايات السويق، والخابورة، وصحم، وصحار، ولوى، وشناص.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من معلمات مدارس الحلقة الأولى وعينة من معلمات مدارس الحلقة الثانية في محافظة شمال الباطنة.

**الحدود الموضوعية:** مستوى تطبيق إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر معلمات الحلقة الأولى والثانية في محافظة شمال الباطنة.

## مصطلحات الدراسة

**مفهوم التميز:** يعرف التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2018).

**إدارة التميز:** هي القدرة على تنسيق وتشغيل عناصر المؤسسة بطريقة ترابطية وتكاملية للوصول لأعلى مستويات الأداء الإداري، ولتحقيق مستوى مخرجات يحقق توقعات ومناخ ورغبات الأفراد المرتبطين بالمؤسسة ((AL- Suhaimi, 2016)). كما تعرف إدارة التميز أيضاً بأنها عبارة عن الأنشطة التي يقوم بوضعها وتنظيمها المديرون بالمشاركة مع العاملين، للوصول لدرجة عالية من تميز الأداء والإتقان في العمل، وللحصول على مخرجات متميزة تفوق توقعات ورغبات المستفيدين من المؤسسة (الشوا، 2015). وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تحقيق أهداف ونتائج المؤسسة بما يضمن تميزها في بيئة العمل (سهمود، 2015).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة التميز إجرائياً بأنها مجموعة من الخطوات والممارسات التي يتم تطبيقها في المدرسة للحصول على مستويات عالية من الأداء وتحقيق نتائج غير معهودة، بهدف تلبية رغبات وتوقعات جميع المستفيدين، ومنافسة المدارس الأخرى لتحقيق نتائج تعلم أفضل.

**النموذج الأوروبي (EFQM):** نموذج يقوم على قاعدة من فكر الجودة الشاملة، وتتبلور فلسفته في أن تميز الأداء هو لجميع المستفيدين وتحقيق المنافع المرجوة من العاملين وغيرهم، والمجتمع، ويتحقق ذلك بواسطة القيادة التي تقوم ببناء وصياغة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتعمل على استغلال العلاقات وإيجاد العمليات المختلفة للمؤسسة (Loncica, 2012).

وتعرف الدراسة النموذج الأوروبي للتميز إجرائياً بأنه منظومة متكاملة وشاملة لمواجهة تحديات البيئة المدرسية، ويفترض بأن التميز في الأداء وتحقيق رغبات المستفيدين، يكون سبب تحققه ونجاحه هو القيادة الفاعلة، التي تقوم ببناء وصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات التي تنفذ بواسطة الأفراد، والشركاء، والعمليات، والموارد.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يُشار إلى النموذج الأوروبي EFQM على أنه نموذج للتميز تم تطويره عام 1992 كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة، ويتم توظيفه بشكل واسع كإطار مؤسسي في أوروبا، وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والاقليمية (الشوا، 2016، ص. 49). وقد بينت العديد من الدراسات (السلي، 2018؛ المشرف، 2016، عطية، 2017) إلى أن النموذج الأوروبي يشتمل على تسعة معايير أساسية تتضمن كافة جوانب الأداء المؤسسي وهي:

**المعيار الأول: القيادة،** ويهتم هذا المعيار بالطرق التي تستخدم لتطوير وتحسين أساليب القيادة، ويحتوي هذا المعيار على عدة معايير فرعية وهي: بناء القادة لرؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها وتطويرها، والمشاركة في تطوير مجالات العمل، والتعامل مع الفئات المعنية والمستفيدة، ووضع ثقافة للتميز خاصة بالموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع داخل المؤسسة، واتباع سياسة التغيير وتبنيها.

**المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات،** ويركز هذا المعيار على بناء وتطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات تتحقق بواسطتها رؤية ورسالة المؤسسة، وتتكون من عدة معايير فرعية وهي عبارة عن صنع السياسات والاستراتيجيات التي توافق احتياجات ومتطلبات المستفيدين، واعتمادها على المعلومات الصحيحة والدقيقة، وبناء ومراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات وتحديثها، وشرحها وتنفيذها.

**المعيار الثالث: الموارد البشرية،** ويركز هذا المعيار على مدى أهمية الموارد البشرية للمؤسسة، حيث يعتبر الأفراد هم الأكثر أهمية لدى المؤسسة، ويتضمن هذا المعيار عدة معايير فرعية، وهي عبارة عن

إدارة وتخطيط الموارد البشرية، وتحديد وبناء قدرات الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم، ومشاركة وتمكين الأفراد داخل المؤسسة، وفتح مجالات الحوار والاتصال مع الموارد البشرية، وتقدير إنجازات الأفراد ومكافئتهم وتشجيعهم.

**المعيار الرابع:** الشراكات والموارد، ويهتم هذا المعيار بتبني آليات متنوعة لتحسين أداء المؤسسة في مجال إدارة الموارد والشراكات، ويتضمن مجموعة من المعايير الفرعية وهي إدارة الشراكات المختلفة، وإدارة الموارد المالية، وإدارة الممتلكات والموارد التقنية، وإدارة المعرفة.

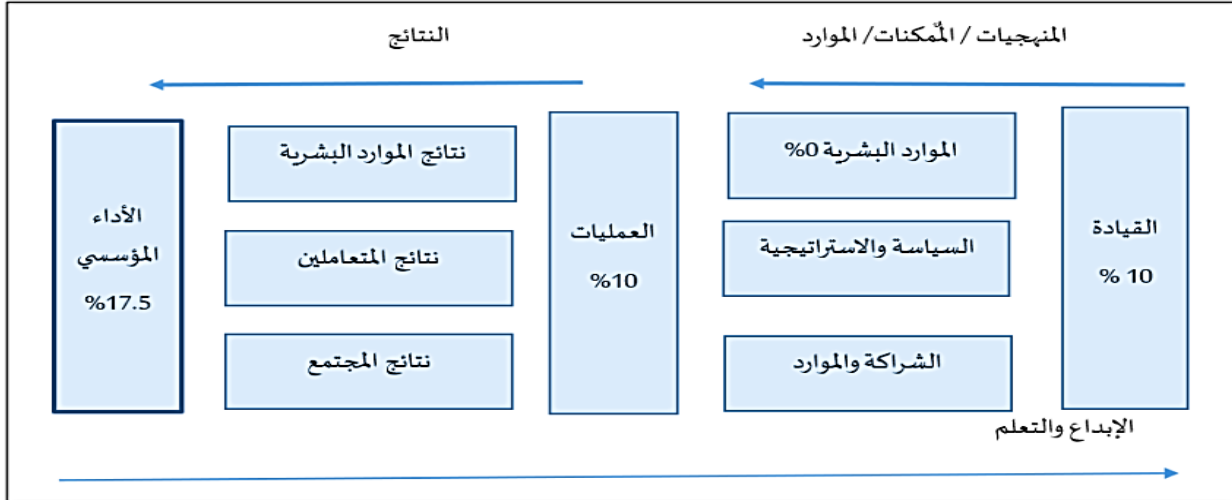
**المعيار الخامس:** العمليات والخدمات، ويهتم هذا المعيار بتطوير أداء المؤسسة، عن تحسين العمليات والخدمات، ويحتوي على عدة معايير فرعية وهي عبارة عن تصميم وبناء ووضع وإدارة العمليات، وتحسين العمليات، وتصميم وتطوير عملية تقديم الخدمات، وإدارة العلاقات العامة للمتعاملين.

**المعيار السادس:** نتائج المستفيدين والعملاء، ويركز هذا المعيار على تقديم النتائج المرضية للعملاء، ويتضمن مقياس رأي الموارد البشرية، ومؤشرات أداء العاملين داخل المؤسسة.

**المعيار السابع:** نتائج رضا العاملين (الأفراد)، ويركز هذا المعيار على تحقيق نتائج متميزة تتعلق بالعاملين فيها من خلال مستوى الرضا المتوفر لديهم تجاه المؤسسة.

**المعيار الثامن:** نتائج المجتمع ويركز هذا المعيار على تقديم النتائج التي يرضى عنها الأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، ويتكون هذا المعيار من معيارين فرعيين وهما مقياس رأي المجتمع، وجميع مؤشرات الأداء التي تتعلق بالمجتمع.

**المعيار التاسع:** نتائج الأداء الرئيسية، ويركز هذا المعيار على النتائج التي يتم تقديمها مقارنة مع الخطط الموضوعية، وتتضمن مخرجات الأداء الرئيسية، ومؤشرات الأداء الرئيسية. ويوضح الشكل 1 معايير الممكنات والنتائج، وهي توضح مكونات معايير النموذج الأوروبي للتميز.



شكل (1) مكونات معايير النموذج الأوروبي للتميز

أشارت العديد من الدراسات من الدراسات إلى إدارة التميز في المؤسسات التعليمية وفق نماذج عالمية متعددة، ومن هذه الدراسات دراسة الهطالية (2015)، التي هدفت للتعرف على إمكانية تطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من ثلاثة محاور وهي إمكانية تطبيق إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، ومتطلبات تطبيق إدارة التميز، ومعوقات تطبيق إدارة التميز. وشملت عينة الدراسة (367) من المعلمين الأوائل والمشرفين الإداريين، ومديري المدارس ومساعدتهم، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من ثلاث محافظات في السلطنة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود إمكانية تطبيق تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة لإدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الهطالية (2015) في الكشف عن تطبيق إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي، وتطبيق الدراسة في سلطنة عمان، واستخدام المنهج الوصفي، بينما تختلف معها في كون الدراسة الحالية طبقت للكشف عن مستوى تطبيق إدارة التميز في مدارس الحلقة الأولى والثانية، بينما دراسة الهطالية (2015) طبقت للكشف عن إدارة التميز في مدارس ما بعد الأساسي، وتختلف معها أيضاً في عينة البحث حيث أن عينة الدراسة الحالية عبارة عن معلمات الحلقة الأولى والثانية، بينما عينة البحث لدى دراسة الهطالية (2015) كانت عبارة عن المدراء ومساعدتهم والمشرفين الإداريين والمعلمين الأوائل. ودراسة حنون (2020) التي هدفت للتعرف على مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدمت



الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة من (13) محوراً، وتكونت عينة الدراسة من (193) مساعد ومساعدة، وتوصلت لعدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية كان عالياً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة التميز تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل الدراسي وسنوات الخدمة، ومن أبرز توصيات الدراسة تحفيز الإدارة العليا للتوجه لإدارة التميز. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة حنون (2020) في كونها تدرس مستوى تطبيق إدارة التميز في المدارس الحكومية، ولكنها تختلف عنها في كون الدراسة الحالية دراسة محلية تطبق في سلطنة عمان وتكونت عينتها من معلمات الحلقة الأولى والثانية، بينما طبقت دراسة حنون (2020) في محافظة الزرقاء بالأردن وكانت عينتها متكونة من مساعدي المديرين، كما تختلف أيضاً الدراسة الحالية في كونها استخدمت المنهج الوصفي، بينما استخدمت دراسة حنون (2020) المنهج الوصفي الارتباطي.

ودراسة الزعبي (2019) التي هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة مكونة من (20) فقرة شملت عينة عددها (45) مديراً ومديرة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير إدارة التميز طبقاً للنموذج الأوروبي كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الزعبي (2019) في كونها تكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي، في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الزعبي (2019) في كون الدراسة الحالية طبقت في سلطنة عمان ودراسة الزعبي (2019) طبقت في لواء بني كنانة في الأردن، كما تختلف أيضاً الدراسة الحالية في نوع العينة إذ كانت عبارة عن معلمات الحلقة الأولى والثانية، أما دراسة الزعبي (2019) كانت عينتها عبارة عن المديرين والمديرات.

أما دراسة العنزي (2019) فقد هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، وكانت عينة الدراسة متكونة من (345) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأشارت نتائج الدراسة بأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (2019) في الكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي، ولكونها استخدمت المنهج الوصفي، وتتفق معها أيضاً في تشابه نوع العينة وهي فئة المعلمين، في حين اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة العنزي (2019) في كون الدراسة الحالية طبقت في سلطنة عمان، أما دراسة العنزي (2019) طبقت في دولة الكويت.

## منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة؛ وذلك لاعتباره أحد صور التحليل والتفسير العلمي المنظم (مليح وعبدالصمد، 2016)، بالإضافة لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية، ولأنه يصف الظاهرة كما هي كماً وكيفاً للكشف عن مستوى تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس الصفوف (1-4) وجميع معلمات مدارس الصفوف (5-10)، في محافظة شمال الباطنة في ولايات: سناص، ولوى، وصحار، وصحم، والخابورة، والسويق، القائمين على رأس عملهم في الفصل الدراسي الثاني (2022-2023)، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (5824) معلمة، وكان عدد معلمات الصفوف (1-4) هو (4123) معلمة، وعدد معلمات الصفوف (5-10) هو (1701) معلمة (وزارة التربية والتعليم، 2022)، كما هو موضح في الجدول 1.

جدول (1): أعداد معلمات الحلقة الأولى والثانية في محافظة شمال الباطنة

نوع المدرسة	الحلقة الأولى	الحلقة الثانية
عدد المدارس	84	32
عدد المعلمات	4123	1701
المجموع	5842	

أما عينة الدراسة فتشكلت من 150 معلمة منهن 111 من معلمات الحلقة الأولى و39 من معلمات الحلقة الثانية في محافظة شمال الباطنة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

## أداة الدراسة

لتطبيق هذه الدراسة تم استخدام أداة واحدة لجمع البيانات وهي استبانة معايير إدارة التميز، للتعرف على مستوى تطبيق مديرات مدارس محافظة شمال الباطنة لمعايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM، وتم وضع فقرات الاستبانة استناداً إلى دراسات سابقة مثل دراسة الهطالية (2015)، ودراسة أبو حديد (2020). تكونت الأداة في صورتها الأولية من (45) فقرة، اقتصرت على ستة محاور من أصل تسعة تمثل معايير النموذج الأوروبي للتميز، وبعد إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة، تم

الحصول على الأداة في صورتها النهائية، ويوضح الجدول 2 عدد الفقرات في كل محور من محاور الاستبانة.

جدول (2): عدد فقرات الاستبانة في كل محور في صورتها النهائية

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	السياسات والاستراتيجيات	7	7-1
2	رضا العاملين (الأفراد)	7	14-8
3	الشراكات والموارد	7	21-15
4	العمليات	7	28-22
5	التفاعل المجتمعي	7	35-29
6	نتائج أداء المدرسة	6	41-36
	المجموع	41	

## الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

### الصدق الظاهري

بعد تصميم أداة الدراسة وبنائها، تم عرضها على عدة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة المدرسية، بهدف التحقق من الصدق الظاهري لها، حيث تم مراجعة أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من ارتباط فقراتها وملاءمتها مع المحاور، ووضوح صياغة فقراتها؛ للقيام بالتعديلات المناسبة، والحصول على الأداة في صورتها النهائية، وبلغ عدد المحكمين (10) محكماً، كما يشير الملحق (ب). وتم استخدام معادلة كوبر لحساب نسبة الاتفاق على الفقرات حسب العلاقة:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \left[ \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}} \right] * 100\%$$

وتم اعتبار النسبة المئوية لقبول الفقرات هي 80 % (حسن، 2011)، وبناء على هذه النسب، تم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة الأولية، حيث تم حذف بعض الفقرات؛ وذلك لحصولها على نسب اتفاق بين المحكمين أقل من (80%)، ومن الفقرات التي تم حذفها فقرة (16) التي نصها (تهتم المدرسة بالبحث عن شراكات مع مدارس أخرى)، وفقرة (20) التي نصها (تفعل إدارة المدرسة أساليب تقنية لدعم الجهود التنظيمية)، والفقرة (27) التي تنص على (تطبق إدارة المدرسة إجراءات التحسين المستمر في أداء المدرسة)، والفقرة (32) التي نصها (يوجد بالمدرسة برامج علمية تدعم سياساتها الداخلية والخارجية)، والفقرة (45) التي نصها (توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات

التي تقدمها المدرسة). كما تم تعديل صياغة بعض الفقرات مثل: فقرة (4) (تهتم المدرسة بتعميم سياسات العمل على جميع العاملين) إلى (تنشر إدارة المدرسة سياسات العمل على جميع العاملين)، والفقرة (9) التي نصها (توظف المدرسة أساليب تواصل للعاملين بين المستويات الإدارية) إلى (توظف المدرسة أساليب تواصل بين جميع العاملين فيها). كما تم إضافة فقرة جديدة للأداة في صورتها النهائية وهي فقرة (41) في محور نتائج أداء المدرسة وهي (تنشر إدارة المدرسة نتائج المؤشرات للمستهدفين والعاملين بشكل واضح).

### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (35) فرداً، وتم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة، والجدول 3 يوضح هذه النتائج.

جدول (3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد المفردات	محاور الاستبانة
0.89	7	السياسات والإستراتيجيات
0.89	7	رضا العاملين (الأفراد)
0.90	7	الشراكات والموارد
0.89	7	العمليات
0.89	7	التفاعل المجتمعي
0.90	6	نتائج أداء المدرسة
0.86	41	الاستبانة ككل

يتبين من الجدول 3 بأن معاملات الثبات لألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.89 - 0.90)، وبلغ الثبات الكلي لجميع المحاور (0.86)، وتدل هذه المؤشرات على أن أداة الدراسة الحالية تتصف بمستوى ثبات مناسب، مما يعني بأنها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة.

### صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية المتكونة من (35) معلمة، وتم حساب معامل بيرسون للارتباط (Pearson correlation coefficient) بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح الجدول 4 هذه النتائج.



جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.61*	22	0.67*	1
0.72*	23	0.64*	2
0.67*	24	0.47*	3
0.66*	25	0.53*	4
0.57*	26	0.62*	5
0.76*	27	0.72*	6
0.65*	28	0.72*	7
0.81*	29	0.58*	8
0.74*	30	0.69*	9
0.77*	31	0.75*	10
0.59*	32	0.48*	11
0.64*	33	0.71*	12
0.77*	34	0.69*	13
0.59*	35	0.69*	14
0.72*	36	0.50*	15
0.80*	37	0.57*	16
0.67*	38	0.56*	17
0.79*	39	0.84*	18
0.80*	40	0.73*	19
0.59*	41	0.53*	20
		0.62*	21

\* دالة عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )

يلاحظ من الجدول 4 بأن جميع قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها تتراوح بين (0.47 – 0.81)، وتعتبر هذه الارتباطات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتدل هذه النتائج بأن الأداة تتمتع بالصدق.

## إجراءات الدراسة

مرت الدراسة الحالية بعدة إجراءات تظهر حسب الجدول 5:

جدول (5): إجراءات الدراسة

م	الإجراء	الفترة الزمنية
1	إجراء حلقة نقاشية مع الدكتور المشرف على الرسالة حول موضوع الدراسة.	سبتمبر 2022
2	مسح الدراسات السابقة الخاصة العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي لإدارة التميز.	سبتمبر - أكتوبر 2022
3	تصميم استطلاع للرأي، وتطبيقه للتأكد من وجود المشكلة ومدى أهميتها.	أكتوبر 2022
4	تحديد متغيرات البحث وأهمية الدراسة ومنهجيتها.	أكتوبر 2022
5	كتابة مخطط الدراسة، وعرضه على الأستاذ المشرف لأخذ التغذية الراجعة.	نوفمبر 2022
6	تعديل خطة البحث حسب الملاحظات الواردة من الدكتور المشرف.	ديسمبر 2022
7	مناقشة خطة الدراسة مع لجنة المناقشة، والتعديل على حسب الملاحظات الواردة.	فبراير 2023
8	جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة، وكتابة الإطار النظري.	مارس 2023
9	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)؛ لقياس إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي بحفاظة شمال الباطنة.	مارس 2023
10	التحقق من صدق الاستبانة، بعرضها على مجموعة من المحكمين.	إبريل 2023
11	تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة.	إبريل 2023
12	معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.	مايو 2023
13	تقديم نتائج الدراسة، ووضع المقترحات والتوصيات.	يونيو 2023

## نتائج الدراسة ومناقشتها

قبل عرض النتائج الخاصة بسؤال الدراسة، تم تحديد مستوى الإجابة عن المحاور بشكل عام، وعن الفقرات بشكل خاص، وذلك عن طريق استخراج معيار للحكم حسب مقياس ليكرت الخماسي من خلال تحديد طول الفئة باستخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات المطلوبة (المنيزل وغرايبة، 2010)، وتم حساب المدى (أعلى قيمة - أدنى قيمة) =  $5 - 1 = 4$ ، وبعد ذلك تم تطبيق المعادلة السابقة لحساب طول الفئة =  $5 ÷ 4 = 0.80$ ، وبذلك تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لجميع الفئات، حيث تبدأ الفئة الأولى من 1 إلى  $(1 + 0.80 = 1.80)$ ، أي أن هذه الفئة تبدأ من 1 إلى أقل من 1.80، وبنفس الطريقة تم تحديد الفئات الأخرى من خلال إضافة طول الفئة للحد الأعلى السابق من كل فئة، والجدول 6 يوضح معيار الحكم لكل فئة.

جدول (6): معيار الحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة

المستوى	فئات المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	من 1 أقل من 1.80
ضعيف	من 1.80 - أقل من 2.60
متوسط	من 2.60 - أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 - أقل من 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 - 5.00

ينص سؤال الدراسة الأول "ما مستوى تطبيق إدارة التميز وفقا لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شمال الباطنة"؟ ولمعرفة مستوى تطبيق إدارة التميز وفقا لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لجميع المحاور المتعلقة بأداة الدراسة، والجدول 7 يوضح هذه النتائج.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة

م	الرتبة	محاور أداة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	السياسات والاستراتيجيات	3.62	0.62	مرتفع
2	1	رضا العاملين (الأفراد)	3.64	0.68	مرتفع
3	3	الشراكات والموارد	3.60	0.65	مرتفع
4	1	العمليات	3.64	0.64	مرتفع
5	5	التفاعل المجتمعي	3.40	0.72	مرتفع
6	4	نتائج أداء المدرسة	3.55	0.74	مرتفع
		المتوسط الحسابي لكل	3.58	0.55	مرتفع

يتضح من الجدول 7 أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين (3.40- 3.64)، حيث جاء في المرتبة الأولى محوري رضا العاملين والعمليات بمتوسط حسابي (3.64)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية محور السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبمستوى مرتفع أيضا، وجاء في المرتبة الثالثة محور الشراكات والموارد بمتوسط حسابي يساوي (3.60)، وفي المرتبة الرابعة جاء محور نتائج أداء الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبمستوى مرتفع، وفي المقابل جاء محور التفاعل المجتمعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40)

وبمستوى مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة (3.58)، وتدل هذه القيمة على أن مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الباطنة مرتفع.

وتظهر هذه النتائج مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الباطنة، ويمكن تفسير هذه النتائج بسبب الجهود التي تبذلها سلطنة عمان لتدريب وتأهيل القيادات التربوية في المدارس، من خلال برنامج القادة الذي ينفذه المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، حيث أصبح هذا البرنامج إجبارياً لجميع الإداريين الجدد في وظيفة الإدارة سواء كانوا مدراء أو مديرون مساعدون، ويسعى هذا البرنامج لتدريب الإدارات المدرسية ليصبحوا أكثر قدرة على مواكبة جميع التطورات في مجال الإدارة المدرسية، كما تبذل المديرات التعليمية للتربية والتعليم في جميع المحافظات جهوداً كبيرة في هذا المجال من خلال مراكز التدريب بكل محافظة والتي تقوم بتنفيذ خطة تدريب سنوية، تستهدف إدارات المدارس، ويتم وضع هذه الخطط حسب المستجدات التربوية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الهطالية، 2015) التي أشارت إلى أن مديري المدارس في محافظة مسقط يطبقون معايير إدارة التميز بدرجة كبيرة، بينما تختلف مع دراسة (أحمد وجابر، 2015) التي أشارت بأن تطبيق إدارة التميز بجامعة السويف في ضوء بعض نماذج التميز العالمية هي بدرجة ضعيفة، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (العنزي، 2019) التي خلصت إلى أن أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام كان متوسطاً في المعايير كافة.

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة؛ وذلك للتعرف على مستوى استجابات العينة، وفيما يأتي عرض للنتائج وفقاً لكل محور.



## المحور الأول: السياسات والاستراتيجيات

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور السياسات والاستراتيجيات

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تتبنى إدارة المدرسة إستراتيجيات بناء على احتياجات المستفيدين.	3.74	0.90	مرتفع
2	4	تبنى السياسات والإستراتيجيات اعتماداً على نتائج جودة الأداء المدرسي.	3.64	1.05	مرتفع
3	5	تقيم إدارة المدرسة السياسات والإستراتيجيات بصورة دورية	3.62	0.97	مرتفع
4	3	تنشر إدارة المدرسة سياسات العمل على جميع العاملين	3.72	0.99	مرتفع
5	6	تنفذ إدارة المدرسة أبحاث إجرائية لتطوير العمل المؤسسي.	3.16	1.04	متوسط
6	4	ترجم إدارة المدرسة أهدافها الإستراتيجية إلى سياسات تنفيذية.	3.64	0.89	مرتفع
7	1	تضع إدارة المدرسة خططا مستقبلية لتحسين أداؤها.	3.82	0.84	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.62	0.62	مرتفع

يتبين من الجدول 8 أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور السياسات والاستراتيجيات تراوحت بين (3.16 - 3.82)، حيث كانت الفقرة (7) التي نصها "تضع إدارة المدرسة خططاً مستقبلية لتحسين أداؤها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) التي نصها "تتبنى إدارة المدرسة استراتيجيات بناء على احتياجات المستفيدين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) بمستوى مرتفع، كما جاءت بقية الفقرات أيضاً بمستوى مرتفع، ما عدا الفقرة رقم (5) والتي نصها "تنفذ إدارة المدرسة أبحاث إجرائية لتطوير العمل المؤسسي" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.62)؛ مما يعني أن مستوى تطبيق السياسات والاستراتيجيات في الإدارة المدرسية مرتفع من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الباطنة، وقد يعزى السبب إلى وعي المعلمين وفهمهم بالسياسات والاستراتيجيات المطبقة في المدرسة، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي تنفذها إدارات المدارس لنشر جميع السياسات المتبعة وتعميمها داخل المدرسة، كما تسعى بعض المدارس على تدريب معلماتها على كيفية تطبيق الاستراتيجيات المختلفة وترجمتها في أدائهم الوظيفي، كما يعزى أيضاً إلى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية التي تعتبر من السياسات والاستراتيجيات الحديثة المطبقة والتي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

جاءت الفقرة (7) التي نصها "تضع إدارة المدرسة خططاً مستقبلية لتحسين أداؤها" بمستوى مرتفع، وقد يعزى السبب إلى خبرة المعلمات ومشاركتهم في وضع خطة المدرسة، كما يعزى ذلك إلى جهود إدارة المدرسة في إطلاع المعلمات على جميع الخطط المستقبلية للمدرسة بما فيها الخطة المدرسية للعام القادم وخطة الإنماء المهني وجميع الخطط المستقبلية الخاصة بالمدرسة.

وجاءت الفقرة (5) التي نصها "تنفذ إدارة المدرسة أبحاث إجرائية لتطوير العمل المؤسسي" بصورة أقل، ويعزى السبب في ذلك لعدم معرفة إدارات المدارس بمهارات البحث الإجرائي، وبالتالي عدم قدرتهم على تطبيق البحوث الإجرائية لتطوير العمل المؤسسي.

### المحور الثاني: رضا العاملين (الأفراد)

يبين الجدول رقم 9 عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور رضا العاملين.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رضا العاملين

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	4	تطبق إدارة المدرسة معايير محددة للتطوير الوظيفي.	3.64	0.88	مرتفع
9	1	توظف إدارة المدرسة أساليب تواصل بين جميع العاملين فيها.	3.94	0.77	مرتفع
10	6	تفعل إدارة المدرسة سياسة لتحفيز العاملين اعتماداً على مستوى الإنتاجية.	3.44	1.12	مرتفع
11	3	تدعم إدارة المدرسة أساليب الأمن والسلامة لجميع العاملين.	3.78	0.96	مرتفع
12	7	تقوم إدارة المدرسة بقياس رضا العاملين بأساليب مختلفة.	3.33	1.00	متوسط
13	5	توفر إدارة المدرسة فرصاً للتنمية المهنية المستدامة للعاملين.	3.56	0.83	مرتفع
14	2	تساهم إدارة المدرسة في توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين بها	3.84	0.95	مرتفع
المتوسط الحسابي ككل			3.64	0.68	مرتفع

يتضح من الجدول 9 أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور رضا العاملين (الأفراد) تراوحت بين (3.33 – 3.94)، أي أن جميع الفقرات جاءت بين مستوى مرتفع ومتوسط، حيث جاءت الفقرة (9) التي نصها "توظف إدارة المدرسة أساليب تواصل بين جميع العاملين فيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي نصها "تقوم إدارة المدرسة بقياس رضا العاملين بأساليب مختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.64)؛ مما يدل على أن مستوى تطبيق إدارات المدارس لأساليب

وممارسات تدعم رضا العاملين مرتفع من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شمال الباطنة، وقد يعزى ذلك بسبب تنافس جميع المدارس على اتباع أساليب متعددة لتحقيق رضا العاملين، وذلك بسبب اكتساب الإدارات ثقافة الجودة والتي من أهم مبادئها رضا العاملين الذي لا يتحقق إلا باتباع سياسة الجودة الشاملة. وجاءت الفقرة (9) التي نصها "توظف إدارة المدرسة أساليب تواصل بين جميع العاملين فيها" بمستوى أعلى وقد يعزى السبب إلى حرص إدارات المدارس وتفعيلها وإدراكها لأهمية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، كما جاءت الفقرة (12) التي نصها "تقوم إدارة المدرسة بقياس رضا العاملين بأساليب مختلفة" بمستوى أقل وقد يعزى السبب إلى ضعف معرفة إدارات المدارس باستخدام أدوات قياس مناسبة، واحتياجهم لمزيد من التدريب في هذا المجال.

### المحور الثالث: الشراكات والموارد

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الشراكات والموارد

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	1	تحرص إدارة المدرسة على بناء شراكات مع المجتمع المحلي.	3.95	0.84	مرتفع
16	5	تضع إدارة المدرسة خطة الموازنة المالية بناء على الاحتياجات الفعلية.	3.65	0.88	مرتفع
17	6	تتبنى إدارة المدرسة برامج مطورة لدعم التمويل	3.23	0.99	متوسط
18	7	توجد بالمدرسة برامج مختلفة لإدارة الممتلكات	3.22	1.00	متوسط
19	4	تنفذ إدارة المدرسة أساليب متنوعة لتفعيل مصادر المعرفة	3.68	0.84	مرتفع
20	2	توفر إدارة المدرسة التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة.	3.75	0.85	مرتفع
21	3	تستثمر إدارة المدرسة جميع مواردها المتاحة	3.72	0.96	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.60	0.65	مرتفع

يتضح من الجدول 10 أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الشراكات والموارد تراوحت بين (3.22 – 3.95)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (15) التي نصها "تحرص إدارة المدرسة على بناء شراكات مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.95) وبمستوى مرتفع، كما يتضح أن بقية الفقرات تراوحت بين مستوى مرتفع ومتوسط، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي نصها "توجد بالمدرسة برامج مختلفة لإدارة الممتلكات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.22) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.60)؛ مما يدل على أن مستوى توافر الشراكات والموارد هو بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شمال الباطنة، وقد يعزى السبب إلى الجهود التي تقوم بها

المدارس من أجل الحصول على الدعم والتمويل المناسب لتنفيذ وتطوير الخدمات والمشاريع المدرسية، وجاءت الفقرة (15) التي نصها "تحرص إدارة المدرسة على بناء شراكات مع المجتمع المحلي" بمستوى أعلى من بين الفقرات السابقة، وقد يعزى السبب إلى حرص المدرسة على وجود شراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع للتعاون بينها والحصول على وسائل وطرق تمويل متنوعة، وذلك بسبب قلة التمويل في المدارس، مما يؤثر على تطبيق البرامج والمشاريع التي تدعم تعلم الطلبة في المدارس، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي نصها "توجد بالمدرسة برامج مختلفة لإدارة الممتلكات" وبمستوى متوسط، وقد يعزى السبب إلى ضعف دراية المعلمات بالبرامج المختلفة التي تتبعها إدارات المدارس لإدارة الممتلكات.

### المحور الرابع: العمليات

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العمليات

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
22	3	تطبق إدارة المدرسة منهجية محددة لتصميم العمليات وإدارتها.	3.62	0.76	مرتفع
23	5	تعزز إدارة المدرسة الابتكار في الأنشطة الخاصة بتطوير العمليات.	3.66	0.89	مرتفع
24	2	تركز إدارة المدرسة على تطوير الأداء للوصول لرضا المستفيدين.	3.76	0.87	مرتفع
25	1	تطور إدارة المدرسة العمليات وتتابع تحسينها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة.	3.96	0.83	مرتفع
26	4	تفعل إدارة المدرسة آليات اتصال منظمة لتقوية العلاقات مع الفئات المستهدفة.	3.69	0.83	مرتفع
27	6	تمتاز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع.	3.54	1.01	مرتفع
28	7	تهتم إدارة المدرسة بتسويق برامجها وخدماتها	3.46	0.98	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.64	0.64	مرتفع

يتضح من الجدول 11 أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور العمليات تراوحت بين (3.46 - 3.96)، حيث جاءت الفقرة (25) التي نصها "تطور إدارة المدرسة العمليات وتتابع تحسينها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وبمستوى مرتفع، وجاءت أقلها الفقرة (28) التي نصها "تهتم إدارة المدرسة بتسويق برامجها وخدماتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبمستوى مرتفع، ونلاحظ بأن جميع فقرات هذا المحور كانت بمستوى مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.64)؛ مما يعني بأن مستوى تطبيق إدارات المدارس للعمليات ومنهجيتها هو بمستوى مرتفع



من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة، ويرجع السبب إلى برنامج القيادة المدرسية الذي ينفذه المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، والذي يهدف لتدريب إدارات المدارس على كيفية تنفيذ العمليات وتطبيقها وتطويرها من خلال عدة برامج على مدى عامين من التدريب، وجاءت أعلى فقرات هذا المحور الفقرة (25) التي نصها "تطور إدارة المدرسة العمليات وتتابع تحسينها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة" وقد يعزى السبب إلى جهود إدارات المدارس في مواكبة جميع متغيرات وتطورات هذا العصر إذ يعطي ذلك مرونة كافية لتعديل الأهداف والممارسات الإدارية وفق معطيات البيئة المحيطة، وجاءت أقلها الفقرة (28) التي نصها "تهتم إدارة المدرسة بتسويق برامجها وخدماتها"، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمات بأهمية تسويق برامج وخدمات المدرسة من أجل تحسين مصادر التمويل للمساهمة في دعم المشاريع المدرسية، حيث يوجد ضعف في تسويق البرامج والخدمات الخاصة بالمدارس.

### المحور الخامس: التفاعل المجتمعي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التفاعل المجتمعي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
29	3	يوجد بالمدرسة أنشطة وبرامج متنوعة تلي حاجات المجتمع المحلي وتطلعاته.	3.39	0.96	متوسط
30	2	تفعل إدارة المدرسة أدوات لاستطلاع رأي المجتمع تجاه خدماتها المقدمة.	3.48	0.94	مرتفع
31	1	تفعل إدارة المدرسة لقاءات دورية مع المجتمع المحلي لمناقشة ما يستجد من قضايا.	3.80	0.80	مرتفع
32	6	تطبق إدارة المدرسة مبادرات مجتمعية بالتنسيق مع شركات القطاع الخاص	3.27	1.02	متوسط
33	7	تشرك إدارة المدرسة أفراد المجتمع في وضع خطتها السنوية	3.17	0.99	متوسط
34	4	تحرص إدارة المدرسة على تقديم الدعم اللازم للمجتمع المحلي	3.36	1.08	متوسط
35	5	تساهم إدارة المدرسة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي	3.34	1.04	متوسط
		المتوسط الحسابي ككل	3.40	0.72	مرتفع

يتضح من الجدول 12 أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التفاعل المجتمعي تراوحت بين (3.17 - 3.80)، حيث كانت الفقرة (31) التي نصها "تفعل إدارة المدرسة لقاءات دورية مع المجتمع المحلي لمناقشة ما يستجد من قضايا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وبمستوى مرتفع، وجاءت أيضا بمستوى مرتفع الفقرة (30) التي نصها "تفعل إدارة المدرسة أدوات لاستطلاع رأي المجتمع تجاه



خدماتها المقدمة" أما باقي الفقرات جاءت جميعها بمستوى متوسط، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي نصها "تشرك إدارة المدرسة أفراد المجتمع في وضع خطتها السنوية" بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.40)؛ مما يعني أن مستوى التفاعل المجتمعي مرتفع من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الباطنة. وقد يعزى السبب إلى جهود وزارة التربية والتعليم وتوجيهاتها بتشكيل مجلس خاص في كل مدرسة يسمى مجلس أولياء الأمور من اختصاصاته عمل خطة سنوية لتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما يعزى ذلك أيضا للدليل الذي استحدثته وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي (2022/2021) بمسمى (موجهات تفعيل مجالس أولياء الأمور في المدارس) الذي يتضمن جميع ما ينظم عملية التفاعل بين المدرسة والمجتمع.

وجاءت الفقرة (31) التي نصها "تفعل إدارة المدرسة لقاءات دورية مع المجتمع المحلي لمناقشة ما يستجد من قضايا" بمستوى أعلى وقد يعزى السبب إلى تطبيق المدارس لدليل المجالس واللجان المدرسية الصادر (2020/2019) الذي ينص على ضرورة تنفيذ عدة لقاءات تربوية مع المجتمع المحلي خلال العام الدراسي، والذي يتم فيه مناقشة جميع ما يستجد من قضايا، في حين جاءت الفقرة (33) التي نصها "تشرك إدارة المدرسة أفراد المجتمع في وضع خطتها السنوية" بمستوى أقل من باقي الفقرات ويعزى السبب إلى ضعف تطبيق المدارس لنظام تطوير الأداء المدرسي الذي ينص على ضرورة إشراك أولياء الأمور في وضع الخطة السنوية للمدرسة.

### المحور السادس: نتائج أداء المدرسة

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نتائج أداء المدرسة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36	1	تتبنى إدارة المدرسة معايير واضحة لقياس ومتابعة جودة الأداء المدرسي.	3.70	0.97	مرتفع
37	3	تضع إدارة المدرسة معايير دقيقة لقياس جودة المخرجات	3.55	1.00	مرتفع
38	5	تطبق إدارة المدرسة برامج تقويمية لضمان تحقيق نتائج الأداء.	3.47	0.98	مرتفع
39	6	تلتزم إدارة المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها	3.43	1.00	مرتفع
40	4	تستخدم إدارة المدرسة مؤشرات واضحة لمراقبة الوضع الحالي للمدرسة وضمان التحسين المستمر.	3.54	1.04	مرتفع
41	2	تنشر إدارة المدرسة نتائج المؤشرات للمستهدفين والعاملين بشكل واضح.	3.61	0.97	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.55	0.74	مرتفع

يتضح من الجدول 13 أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور نتائج أداء المدرسة تراوحت بين (3.70 – 3.43)، حيث كانت الفقرة (36) التي نصها "تتبنى إدارة المدرسة معايير واضحة لقياس ومتابعة جودة الأداء المدرسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3-70) وبمتوسط مرتفع، وجاءت الفقرة (39) في المرتبة الأخيرة التي نصها "تلتزم إدارة المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها" بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.55)؛ مما يدل على أن مستوى تطبيق المدراس للبرامج والمعايير المختلفة التي ترفع من نتائج أداء المدرسة مرتفع من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة. وقد يعزى السبب لقيام جهات متعددة لقياس جودة الأداء المدرسي مثل المشرفين الإداريين، واللجان التشاركية، ولجان الفحص الخارجي الخاصة بنظام تطوير الأداء المدرسي، ووجود نظام التقويم الذاتي الذي من خلاله تقوم المدرسة بتقويم أدائها ذاتياً وتحسين جودة الأداء، وجاءت الفقرة (36) التي نصها "تتبنى إدارة المدرسة معايير واضحة لقياس ومتابعة جودة الأداء المدرسي" بمستوى أعلى وقد يعزى السبب إلى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بدءاً من العام الدراسي (2022/2021) والذي من مبادئها الشفافية والوضوح والمصادقية بحيث يتمكن كل معلم ومعلمة من معرفة المعايير التي من خلالها يتم قياس جودة الأداء المدرسي، في حين جاءت الفقرة (39) التي نصها "تلتزم إدارة المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها" بمستوى أقل، وقد يعزى السبب إلى ضعف إدراك إدارات المدارس بأهمية الموضوعية في تقييم الأداء، وضعف بعض إدارات المدارس في تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها.

### اختبار فرضية الدراسة

قبل اختبار فرضية الدراسة، تم التحقق من توزيع البيانات ومعرفة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛ وذلك لتطبيق نوع الاختبار المناسب لتحليل البيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والوسيط والمنوال عن طريق إدخال استجابات العينة على أداة الدراسة في برنامج الحزمة الإحصائية لبرنامج الـ SPSS، ويبين الجدول 14 النتائج الخاصة بمقاييس النزعة المركزية.

جدول (14): نتائج مقاييس النزعة المركزية لوجهة نظر المعلمات لمستوى تطبيق إدارة التميز في محافظة شمال الباطنة

المتغير	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
إدارة التميز	3.58	3.63	3.51

يتضح من الجدول 14 أن المتوسط الحسابي لبيانات متغير مستوى تطبيق إدارة التميز يساوي (3.58)، والوسيط يساوي (3.68)، أما قيمة المنوال فهي تساوي (3.51)، نلاحظ تقارب قيم مقاييس النزعة المركزية كثيراً من بعضها، وهذا يدل على وجود توزيع طبيعي، إذ أن القيم تكون متساوية في حالة التوزيع الطبيعي (المنيزل وغرايبة، 2010). ولمعرفة مدى اقتراب البيانات أو ابتعادها عن المتوسط الحسابي تم حساب مقاييس التشتت والجدول 15 يوضح هذه النتائج.

جدول (15): نتائج مقاييس التشتت لوجهة نظر المعلمات لمستوى تطبيق معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي في محافظة شمال الباطنة

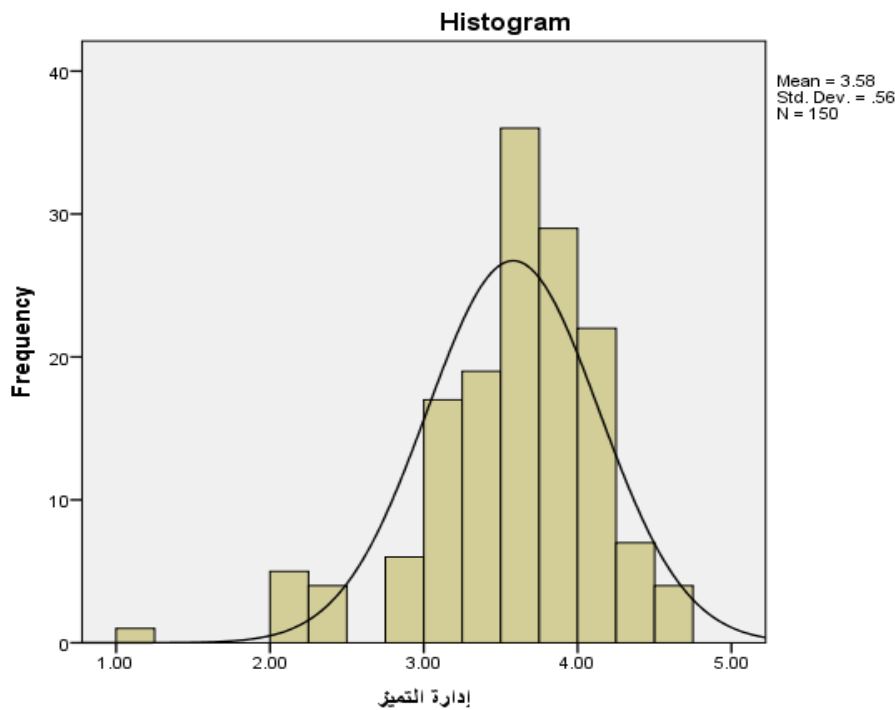
المتغير	الانحراف المعياري	التباين	المدى
إدارة التميز	0.55	0.31	0.54

من الجدول 15 يتضح بأن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.55، وبلغت قيمة التباين 0.31، أما قيمة المدى تساوي 0.54، وبما أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.55 وهي قيمة تنحصر بين 1 و-1، كما نلاحظ بأن جميعها قيم صغيرة جداً وتقترب من الصفر، مما يدل على أن بيانات متغير مستوى تطبيق إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي غير مشتتة وتقترب من متوسطها الحسابي، وللتأكد أكثر من كون القيم تتبع التوزيع الطبيعي تم حساب قيم الالتواء والتفطح، والجدول 16 يوضح النتائج.

جدول (16) نتائج قيم الالتواء والتفطح لوجهات نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة لمستوى تطبيق معايير إدارة التميز

المتغير	الالتواء	التفطح
إدارة التميز	- 1.19	2.68

من الجدول 16 يتضح بأن قيمة الالتواء تساوي (-1.19)، بينما قيمة التفلطح تساوي (2.68)، ويتبين من ذلك بأن قيمة الالتواء قيمة سالبة محصورة بين (3+ و-3) وتعني بأن الالتواء سالب في جهة اليسار لأن المتوسط الحسابي جاء أصغر من قيمة الوسيط وأكبر من قيمة المنوال، وجاءت قيم الالتواء والتفلطح محصورة بين (3+ و-3) وهي مؤشرات تدل على انتشار البيانات الخاصة بمتغير الدراسة ضمن التوزيع الطبيعي، ويوضح الشكل 2 انتشار البيانات باستخدام التمثيل البياني والمدرج التكراري.



شكل (2): منحنى التوزيع الطبيعي لانتشار بيانات وجهات نظر المعلمات لمستوى تطبيق إدارة التميز

يتضح من الشكل 2 أن البيانات تتوزع بشكل متماثل على جانبي المتوسط الحسابي للقيم والذي بلغت قيمته (3.58)، ويقترّب شكل توزيع البيانات من منحنى التوزيع الطبيعي الذي يأخذ شكل الجرس، ونلاحظ من المنحنى والمدرج التكراري بأن الالتواء سالب في جهة اليسار وهو التواء بسيط يدل على صغر قيمة الالتواء لتذهب بالمنحنى إلى الاعتدال وهو ما يجعل انتشار القيم ضمن التوزيع الطبيعي. وبناء على ما تقدم من مؤشرات استخدمت الباحثة الإحصاءات البارامترية (Parametric Test) عند اختبار فرضية الدراسة.

تنص فرضية الدراسة على ما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق إدارة التميز بمحافظة شمال الباطنة تعزى إلى متغير الحلقة (أولى / ثانية)". ولمعرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق إدارة التميز وفقا لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمات في محافظة شمال الباطنة تعزى لمتغير الحلقة، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent – Samples T – Test) والجدول 17 يبين هذه النتائج.

جدول (17): نتائج اختبار(ت) للفروق في مستوى تطبيق إدارة التميز وفقا لمعايير النموذج الأوروبي بمحافظة شمال الباطنة وفقا لمتغير الحلقة (أولى / ثانية)

الحلقة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	111	3.60	0.55	0.765	148	0.64
الثانية	39	3.52	0.58			

يتضح من الجدول 17 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة التميز وفقا لمعايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شمال الباطنة وفقا لمتغير الحلقة (الأولى / الثانية)، حيث بلغت قيمة ت (148) = 0.76، وبقيمة احتمالية ( $p=0.64$ ) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ ونتيجة لذلك نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق إدارة التميز بمحافظة شمال الباطنة تعزى إلى متغير الحلقة (أولى / ثانية)".

وهذا يشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة التميز في مدارس الحلقة الأولى هو متساوي مع مدارس الحلقة الثانية بمحافظة شمال الباطنة، وهذا يعزى لأن أفراد العينة متقاربين في وجهات النظر حول مستوى تطبيق إدارة التميز لكونهم من نفس البيئة المدرسية وهي محافظة شمال الباطنة، ولكون الممارسات الإدارية متقاربة بسبب تطبيق إدارات المدارس نفس التعاميم الإدارية الصادرة من المديرية العامة للتربية والتعليم ومن المشرفين الإداريين لمدارس المحافظة. وهذا يتفق مع دراسة (عطية، 2017) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تطبيق إدارة التميز لمديري المدارس الخاصة تعزى لنوع المدرسة، كما تشير دراسة (عياد، 2019) إلى ضرورة تطبيق إدارة التميز في جميع المراحل الدراسية.



## توصيات الدراسة ومقترحاتها

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والإطار النظري وما تم عرضه من دراسات سابقة، تم وضع التوصيات التالية:

1. تبني وزارة التربية والتعليم نموذج وطني لإدارة التميز في السلطنة، أو العمل على تطوير أحد النماذج العالمية لإدارة التميز؛ وذلك لدعم التميز وتطبيقه في جميع المدارس الحكومية.
2. تدريب إدارات المدارس على الأنظمة والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، لتعزيز المهارات المتميزة لديهم.
3. العمل على صقل المهارات البحثية لمديري المدارس، لممارسة الأبحاث العلمية لتطبيق نتائجها في خدمة المؤسسة التعليمية.
4. تفعيل إدارات المدارس لعدة أساليب فاعلة لقياس رضا العاملين، تجاه الخدمات التي تقدمها لهم المدرسة.
5. توفير برامج مطورة لإدارة الممتلكات.
6. إشراك أفراد المجتمع المحلي في وضع الخطة المدرسية السنوية.
7. تصميم دليل إرشادي تربوي لنشر ثقافة إدارة التميز في المدارس الحكومية.
8. مبادرة إدارات المدارس بتشكيل فريق للتميز بالمدرسة، يقوم بمتابعة مدى تطبيق ممارسات التميز وتعزيزها لدى جميع العاملين.

### المقترحات

استكمالاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. تصور مقترح لنموذج وطني لإدارة التميز وفقاً للنماذج العالمية.
2. قياس مستوى تطبيق إدارة التميز بمدارس سلطنة عمان باستخدام مناهج بحثية نوعية أو مختلطة، وتنويع عينة الدراسة.
3. العلاقة بين تطبيق معايير إدارة التميز والمستوى التحصيلي لدى الطلبة في سلطنة عمان.
4. تقييم أداء مدارس سلطنة عمان باستخدام النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو حديد، ايناس فوزي. (2020). ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
2. احمد، عزام عبد النبي أحمد؛ وجابر، منار محمد. (2015). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة التربية، 4(165)، 422-513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/864083>
3. آل مزروع، بدر. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. البوسعيدي، حمد عبد الله. (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
5. الحارثي، فهد بن سعيد بن سيف، وحموري، محمد عدنان. (2022). أثر تطبيق مواصفات الجودة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام في سلطنة عمان: دراسة حالة في صندوق الرفد. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 271-288. DOI: <https://doi.org/10.21608/aja.2022.257244.288-271>
6. حسن، عزت عبد الحميد. (2011). الإحصاء النفسي والتربوي. دار الفكر العربي.
7. حسن، لارا. (2014). التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج EFQM للتميز، ودوره في تحسين الأداء [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية.
8. حنون، ما يسه إبراهيم محمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي "EFQM" وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان. <http://search.mandumah.com/Record/1129788>
9. الخصاونة، ثابت. (2018). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(28)، 1-21.
10. الزعبي، عطايف شفيق. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج "EFQM" للتميز الإداري. دراسات تربوية ونفسية، (103)، 79-114. DOI: <http://search.mandumah.com/Record/957252>
11. السلمي، علي. (2018). الإدارة الجديدة: طريق التميز. دار سما.

12. سليمان، سناء محمود، وعبد الوهاب، نادية لطفي. (2017). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، 8.
13. سهمود، إيهاب. (2015). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
14. شاهين، نزمين كمال يوسف. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
15. الشواء، عفت ياسر. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
16. العايدي، حاتم. (2012). انموذج (EFQM) لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
17. عطية، أفكار سعيد. (2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية. مجلة الإدارة التربوية، 4(14)، 389-581.
18. العنزي، خالد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت.
19. عياد، ميسم. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1016455>
20. غبور، ماهر محمد. (2015). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة دمشق.
21. فتحي، شاكرا. (2015). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية، 2(5).
22. المشرف، لمياء عبد الله. (2016). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 31(4)، 1-14.
23. المليجي، رضا إبراهيم. (2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية. دار الفكر العربي.
24. مليح، يونس؛ وعبدالصمد، العسولي. (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 29، 36-64 مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1057523>

25. الهطالية، أمل صريد سالم. (2015). إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.

26. وزارة التربية والتعليم، والبنك الدولي. (2012). التعليم في سلطنة عمان: المضي قدما في تحقيق الجودة. وزارة التربية والتعليم.

27. وزارة التربية والتعليم، واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية. (2017). تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان الصفوف 1-12. وزارة التربية والتعليم.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. AL-Suhaimi, M. (2016). "The Implementation of Total Quality Management in King Saud studies, 1(2), 80-88. University". International Journal of Independent Research and
2. Kim, D. (2010). Eurobion Foundation for quality Management. Business Excellence. International Journal of Quality Management, 28(6), 684- 701.
3. Loncica, N. (2012). Using (EFQM) model of total Quality management. The Amphitheatre Economic Journal, 11(26), 402- 422.
4. Saada, A. (2016). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study [unpublished master thesis]. Islamic University.
5. Shelton, C., Darling, J & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. LTA, 2 (1), 46-63.