

التحديث الاداري وعلاقته بالتميز الاداري لدى مديري " المدارس الابتدائية أهلية" من وجهة نظرهم

م.م. صفاء عبد الحسين

Sdasafa63@gmail.com

وزارة التربية

ا. د. منتهى عبد الزهرة العزوي

muntaha51@yahoo.com

الجامعة المستنصرية ، كلية التربية

المستخلص

تتضح مشكلة البحث الى ضرورة وجود قيادات ادارية تتمتع بالكفاءة والفاعلية، اذ تحتاج هذه المرحلة الى عقلية ادارية جديدة ومتميزة تستطيع التعامل مع هذه التحديات، من خلال ان مايتبع في النظم التربوية ، ومنها المدارس الابتدائية الاهلية والمؤسسات التربوية الاخرى في ظل ثورة المعلومات والنهضة في ادارتهم ، وقد هدف البحث التعرف على التحديث الاداري وعلاقته بالتميز الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الاهلية من وجهة نظرهم،، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى التحديث الاداري والتميز الاداري لدى مديري (المدارس الابتدائية الاهلية).

اذ تحدد البحث بمديري المدارس الابتدائية الاهلية الذين يعملون في (مديرية الرصافة 2) بمحافظة بغداد) للعام الدراسي (2023-2024) والبالغ عددهم (195) فردا، إذ قام الباحثان بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث، في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته إذ جرى الحصول على عينة مؤلفة من (50) فردا وهو نسبة (27.6 %) الى مجتمع البحث، وقام ببناء اداة خاصة بالبحث من خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ، فضلا عن السؤال المفتوح إذ تم اجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها . ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

الكلمات المفتاحية: (التحديث والتميز ، الاداري، مديري، المدارس، ابتدائية).

Managerial Modernity and Its Correlation to Administrative Efficiency As Perceived by "Private Primary School" Principals

Dr. Muntaha Abdel-Zahra

Asst. Instructor. Safa'a Abdulhussein

Mustansiriyah University ,College of Education, Ministry of Education

Abstract:

The study's focus is centered around the need for competent and proficient administrative leaders who possess a fresh and unique administrative mindset to effectively address the challenges faced in this stage. This is particularly relevant in educational systems, encompassing private primary schools and other educational institutions, in the context of the information revolution and the advancements in their administration. The objective of the study was to determine the correlation between administrative modernization and administrative excellence as perceived by principals of private primary schools. Additionally, the study aimed to identify any significant differences in the levels of administrative modernization and administrative excellence among these principals.

The study has been restricted to the headmasters of privately-owned elementary schools operating in Al-Rusafa District 2, located in Baghdad Governorate, during the academic year 2023-2024. The overall number of participants was 195 persons. The researchers established a comprehensive set of terminology pertaining to the topic matter and tackled them within the theoretical framework of the study using collection of studies pertaining to the study subject. A series of protocols have been employed to describe the research community and its sample. A sample of 50 persons was gathered, representing 6.27% of the research community. By thoroughly analyzing previous literature and studies, the researcher constructed a unique instrument for the study. The tool underwent rigorous

assessment of its validity and reliability via open-ended questioning. Then, the research yielded a multitude of findings, which were then presented and evaluated. Subsequently, the researchers formulated a series of deductions, suggestions, and propositions for the investigation.

Keywords: (Modernization and Excellence, Administrative, Principals, Schools, Primary)

مشكلة البحث:

يشهد عالمنا اليوم منذ امد قريب الكثير من التغيرات والتطورات لدى الكثير مؤسساتنا التربوية والتي تسعى الى احداث نقله وتحديث اساسي في جودة اداء عملها سعيا وراء تحقيق اهداف المؤسسة التربوية في جميع الميادين التي تؤثر في ادائها الاداري فان اعادة النظر في نظامها يؤثر على مخرجات العمل التعليمي ، ومن اهم تلك المتغيرات هو الجانب الاقتصادي والسلوكي والاجتماعي ، فضلاً عن التكيف مع التحديات السلوكية والاقتصادية والتكنولوجية اذ انها تعد مرتكزاً اساسياً في بناء وتطوير المؤسسة التعليمية (السكرانو، 2009، صفحة 6)

وهذا مما يتطلب من مديري المدارس الابتدائية الاهلية مواكبة المستجدات الحاصلة وتطبيقها في ادائهم الإداري الذي يحقق التحديث المستمر مع متطلبات الواقع لمؤسساتهم التربوية ، فالتحديث الإداري، الفاعل اليوم يمكن أن يكون غير فاعل في الغد مادام العصر الحديث في تغير مستمر وارتقاء ، فهدف مؤسساتنا التربوية أن تصبح فاعلة ومحقة لاهدافها باستمرار من خلال قيادات تمتاز بقدرات وامكانات ابداعية وادارية ، ناجحه تعكس اهدافها في العمل الإداري، بغية تحقيق رسالة واهداف المؤسسة المدرسية على أحسن وجه . (الكبيسي، 2017، صفحة 2)

لذا يرى الباحثان ان مؤسساتنا تواجه التطبع الاجتماعي و التعليمي، ومنها المدارس الابتدائية الاهلية ،وهذه التحديات الكبيرة في وقت الحداثة لتلك المعلومات والنهضة في الادارة التي لا بد أن تتميز بسماء، الكفاءة والفاعلية، فقد اصبح التوجه نحو تحقيق التميز الاداري ضرورة ملحة في ظل مايشهده العصر من تحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية ، لذا فان تحقيق التطور داخل المؤسسة ولاسيما المدرسة يتوقف على وجود ادارة ناجحه وفاعلة وتتمثل في المدير وادارته للمدرسة بطريقة متميزة وناجحه ، اذا لايمكن للمؤسسة التربوية ان تحقق التحديث مالم يكن هنالك تميز اداري على المستوى اداء المهني .

فان علاقة التحديث الاداري بالتميز الاداري هي علاقة ارتباطية وثيقة الصلة فكل منهما يحقق هدف الآخر الاداري ويتطلب احداث تغيير جذري في المناخ المؤسسي للمدرسة كما يهدف الى احداث تغيير مستمر وهو مايتطلب اعداد وتدريب المدراء على ذلك التغيير من اجل مواكبة متطلبات العصر والحداثة في العولمة الادارية كون المدير هو القائد في المؤسسة (المدرسة) التي تقود المجتمع ثقافياً وتوجهه فكرياً فالمديرو المدارس هم الثروة الرئيسة لاي مشروع فهم اغلى مورد ،وتتناقص قيمتهم اسرع من أي شيء اخر ويحتاجون الى تطوير مستمر، لذلك واجهت المؤسسات التربوية في هذا القرن تحديات كبيرة في مجال العلم والمعرفة والتجديد والابداع في جوانب الحياة كافة، بصورة اصبح فيها هنالك فجوة كبيرة من الجمود الفكري والاساليب التقليدية الروتينية في إدارة المؤسسات التربوية المتمثلة(بالمدراس الابتدائية الاهلية) ، وهذا لن يجدي نفعاً ولاسيما نحن نعيش في عالم سريع التطور والتغير نحو الانفتاح المعرفي والتربوي الهائل لذا تحتاج هذه المرحلة الى عقلية ادارية جديدة تستطيع التعامل مع هذه التحديات، والى عناصر فاعلة في مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة اليوم.

لذا فان ظهورمثل هكذا مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري، والتي تتضمن مجابهة التحديات والتغيرات التي تواجهها المؤسسات التربوية في بيئة العمل لدى(مديري المدارس الابتدائية الاهلية)، لابد من الضرورة ان تتوافر لديهم القدرة الإدارية الكافية ومستويات هذه المهنة ، وكذلك الاستعداد ومهارات الذنية والعقلية والنفسية والفنية والانسانية لها ، فهم بحاجة الى تطوير للقدرات التي ترتكز على التحديث الاداري وتاكيد على دورات التدريبية قبل تسلمهم مركز الوظيفي في العمل الاداري، الذي يزيد من فعالية المهنة الادارية لادارة المدرسة والتحول من الغموض بالأدوار لديهم، الى وضوح العمل المتقن من خلال الحداثة والتميز الاداري في ادائهم الاداري، ومن خلال ما تقدم فإن الباحثين ارتأيا تسليط الضوء على هذه العملية الادارية مشكلة تستحق الوقوف والدراسة والتي تتحدد في معرفة علاقة التحديث الاداري بالتميز الاداري في المدارس الابتدائية الاهلية ؟

اهمية البحث :

تأتي أهمية البحث الحالي من كون ان التحديث الاداري له فاعلية في خلق جودة العمل لدخل المؤسسة اذ إن التنظيمات الإدارية الحديثة تنقل الإدارة من مجرد عملية تسيير للاعمال ذات الجودة والتي بدورها تخلق قيمة تنافسية وتعاون بين المسؤولين لذا يعد التحديث الاداري عملية ضرورية في ظل التطور الحاصل في جودة التعليم وهو عنصر فعال في الارتقاء في عملية تحسين عمل المؤسسة التربوية وقد زادت هذه الاهمية من خلال زيادة النشاطات البشرية (الشريف، 2013، صفحة 22)

ان أي مؤسسة تربوية لكي تنجح في عملها وتحقق اهدافها لابد من اعتماد جودة التحديث كونه يهيء البيئة الفعالة للابتكار وخلق قيمة والعمل الفعال ومن ثم المساعدة في تحقيق اهدافها التي من خلالها تستطيع ان تحقق نتائج مميزة ومخرجات ذات قيمة فعالة والتي تصل بها الى التكامل المنشود بين المداخلات البشرية والمادية (ابو النصر ، 2008، صفحة 41)

إن المدرسة تعد من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية والأنتاجية التي تعمل على إثراء المعرفة واعداد جيل يمثل القاعدة الاساسية التي من خلالها تبرز المخرجات ورغد المؤسسات الاخرى بها وهو العنصر الواعد للقوى البشرية في أي بلد فاعتماد التحديث الاداري سوف يساعد في رفع قدرة وكفاءة الافراد والعناصر البشرية وتحقيق التميز الاداري له اهمية في رفع جودة المؤسسة التربوية لذا فان اهمية التميز الاداري تتضح من حيث انه يساعد في تحقيق عملية التنافس بين المدراء من اجل النمو بجودة المدرسة ومواردها البشرية والذي بدوره يغير دور المدير مجرد القيام بالواجبات الادارية الروتينية الى دور اكثر شمولاً يشمل تطوير وتغيير الاساليب والانشطة التربوية (ابو النصر ، 2008، صفحة 43)

لذا فان النهوض بمستوى التميز الاداري والتحديث الاداري في المدرسة يعتمد بالدرجة الاولى على قادتها الاداريين المتمثلين بمدراء المدارس الثانوية ومن ثم في تطور في الكادر التدريسي وان اسلوب التميز المبدع يساعد على تطوير كادر العاملين معه تدريباً لو سعى في بذل جهود اضافية ومتطورة لتحقيق هذه الاهداف. وليس المؤسسة التعليمية فقط والتي تتمثل في المدراء فأنها تحتاج الى ادارة سليمة تعمل علي تحقيق جودة التميز وتطبيقها داخل المدرسة من اجل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها بأداء إداري كفوء، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال أداء إدارتها. (الماشي، 1998، صفحة 22)

من خلال ماتقدم من اهمية لهذا الموضوع فان الباحثين يؤكدان على ضرورة اعتماد جودة التحديث لتحقيق التميز في المدارس الابتدائية الاهلية كونها مدعوة نحو البحث عن أساليب حديثة وعلمية ادارية تمتاز بالفاعلية بعيداً عن السكون، والتي تساعد في رفع قدرات المدارس وكذلك تطوير عمل المدراء وجعلهم اكثر حداثة في العمل والتخلص من الاعمال الروتينية التقليدية فالتحديث الإداري عنصر فعال يأخذ على عاتقه تحقيق التميز لتصحيح مسار المدارس أثناء تعرضها لظواهر التغير الدائمة والتي تحدث فيها بوصفها نظاماً اجتماعية ومؤسسات تطبيق اجتماعي لها اثر في جوانبها الاجتماعية والفنية ضمن المؤسسة ومع بيئتها بصيغة تأثيرات متبادلة تجعل لها تغيير في كل جوانبها أي ان هذا التغير في جانب من تلك الجوانب محفزاً لتغييرات ضرورية في كل الجوانب الأخرى وبما يضمن تحقيق التوازن والتوافق النسبي بينها

اهداف البحث: يهدف التعرف الى :

1. التحديث الاداري لدى مدراء المدارس الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم
2. الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى التحديث الاداري لدى مدراء المدارس الاهلية من وجهة نظرهم وفق متغير الجنس (ذكور. اناث)
3. التميز الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الاهلية من وجهة نظرهم.
4. الفروق ذات الدلالة الاحصائية في التميز الاداري (ذكور. اناث)
5. العلاقة بين التحديث الاداري والتميز الاداري لدى مدراء المدارس الابتدائية الاهلية من وجهة نظرهم

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي في : مديري المدارس الابتدائية الاهلية بجانب (الرصافة 2) في محافظة بغداد للعام الدراسي 2023/2024.

تحديد المصطلحات:

التحديث الإداري: عرفه كلا من :-

1. (الشريف، 2013) "هو عملية إدارية منظمة تهدف إلى إحداث التطوير أو التغيير في الأدوات الإدارية وإحداث العمل الإداري الفعال في المؤسسة من أجل الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أكثر تطوراً وفاعلية" (الشريف، 2013، صفحة 13)
2. (العميان، 2014) "هو تلك العملية الإدارية المخططة والمنظمة بصورة أكثر فاعلية وتكون مقصودة والتي تهدف إلى جعل المؤسسة التربوية أو المنظمة تتمكن من التغيير مع تغييرات البيئة الإدارية من أجل تحقيق أهداف أكثر رصانة:" (العميان، 2014، صفحة 12)
3. (أبو النصر، 2014) "هو مجموعة من العناصر المنظمة والمتكاملة والتي تهدف إلى تحسين جودة العمل في المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها". (أبو النصر ، 2014، صفحة 61)
4. (اللوزي، 2012) "هو عبارة عن جهد مخطط ومنظم على مستوى عالٍ من أجل تحقيق التميز في العمل داخل المنظمة ". (اللوزي، 2012، صفحة 21)

ثانياً: التميز الإداري. عرفه كل من:

- 1- (جاردنر، 1989): هو "الاجتهاد الدائم من أجل بلوغ أعلى المستويات في كل طور من أطوار الحياة، وفي كل درب من دروبها" (جاردنر ، 1989، صفحة 25)
- 2- (أبو النصر، 2008): "هو انجاز نتائج متفوقة وتجنب التعرض للخطأ أو الانحراف قدر الامكان من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الاهداف والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر" (أبو النصر ، 2008، صفحة 1)
3. (Mirabile, 2008) "هو مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها اصحاب الاداء المتميز". (Mirabile, 2008, p. 4)

خلفية النظرية والدراسات السابقة :

أولاً: مفهوم التحديث الإداري:

إن عملية التحديث الإداري في جميع النواحي الإدارية الأساسية والتي تتميز بها المنظمات التربوية المختلفة أصبحت ضرورة ملحة في ظل التطور الحاصل وبدون توقف عند نقطة معينة، إذ أصبحت عملية متصلة في إدارة المؤسسات المختلفة والتي تتألف منها الإدارة، وذلك لارتباطها بالعديد من العمليات التنظيمية مثل إعادة الهيكلة، والتطوير والاحلال والابدال والتخطيط الاستراتيجي الرئيس والاساسي ، (عبد السميع، 2003، صفحة 91).

فالتحديث الإداري بشكل عام يسعى إلى تطوير عناصر وإداء المؤسسة التربوية في نفس الوقت وزيادة مخرجاتها الإبداعية ، ويعمل على تحسين القوى البشرية وتحسين ادائها، فهو عنصر يرفع من قدرات المؤسسة التربوية ، ويحدث انسجام لعمليات والاستراتيجيات ولثقافة المؤسسة والافراد والرؤساء و التجديد المستمر. (Neilsen, 1984, p. 4)

ويرى (الصيرفي، 2007) في دراسته عن عملية التحديث الإداري بأن التحديث يهدف إلى تطوير قدرات مدراء المؤسسات المختلفة وتنمية قدرات الموارد البشرية والطاقت فيها ، وفي نفس الوقت يدعم اداء وكفاءة المؤسسة وخلق التعاون والمواءمة وزيادة الفاعلية الانتاجية و احتواء التغيرات الخارجية والتطورات التي تواجه الزمن ومعالجة المشكلات الداخلية بين عناصرها وذلك بهدف إيجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة (الصيرفي، 2007، صفحة 56)

مميزات التحديث الإداري في المؤسسة التربوية:-

1. قيادة التغيير والتطوير: التحديث يعمل على إحداث تطوير شامل بشكل مستمر ومتواصل ومواكبة التغييرات الاستراتيجية الحاصلة في العصر الالكتروني فهو يحدث نقله تغيير شمولي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
2. التحديث الإداري برنامج مخطط ومنظم : يساهم التحديث الإداري في وضع قاعدة بيانات طويلة الامد والتي تتعلق بالتخطيط الإداري طويل الامد ، ووضع الاهداف، وتنفيذها

3. العمل على حل المشكلات : تتصف عملية التحديث الاداري ابتداء من مرحلة تشخيص العناصر ونقاط الضعف وانتهاء بمرحلة المتابعة والتقييم بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية في المؤسسة التربوية مما يعني انها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على اهداف تسعى من خلالها الى تحسين الاساليب التشغيلية لتحقيق اهداف التنظيم.
4. العملية : يستند عنصر التحديث الاداري على قاعدة العناصر المتداخلة والهادفة من مداخل التفكير العلمي التي تزيد من فاعلية المؤسسة التعليمية بصورة فعالة ، كما ان هذه المداخل مدعمة لممارسات وخبرات منهجية منظمة ومتناسقة.
5. القدرة على التطوير وعلى تأكيد الابتكار: وهي عنصر ملازم لعملية التحديث، وذلك من خلال ايجاد قدرات تطويرية افضل في عنصر التطوير والابتكار (العميان، 2014، صفحة 78)

أهمية التحديث الاداري في المؤسسات التعليمية :-

تشمل اهمية التحديث في المؤسسات التعليمية في الابعاد الآتية:-

1. على مستوى الافراد: نتيجة لتلك التطورات في السنوات الاخيرة في العصر الفكري الحديث من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الادارة التربوية ، في العناصر البشرية وعلاقات العمل وبرزت الدعوات الى اهمية الاهتمام بدور الافراد في المؤسسات التربوية المختلفة التي تشمل الطابع الاداري ، من خلال تكييف بيئة العمل للافراد العالمين .
 2. على مستوى المؤسسة: في ظل التغيرات التربوية والعلمية الهائلة التي اصبحت تميز بيئة الاعمال والمؤسسات اصبحت المؤسسات التربوية بحاجة الى التغيير والتكيف مع تلك التغيرات ، وان المؤسسات التربوية في ظل هذا الوضع اصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات العمل الاداري الناجح . (الغالبي، ٢٠١٠ ، صفحة 56)
- أهداف التحديث الاداري في المؤسسة التربوية :

يطور التحديث الاداري من ، كفاءة المؤسسة التربوية وفعاليتها .

1. يعمل على ، تنمية القوى والموارد البشرية وتحسين ادائها.
2. يحرص التحديث الاداري على ايجاد بيئة ملائمة وناجحة.
3. يهدف التحديث الاداري الى عمل تنشيطات للعناصر المختلفة ، مادية، وفنية، وبشرية.
4. يسعى الى رفع قدرة المؤسسة التربوية ، على معالجة التغيرات الخارجية والداخلية والتي تؤثر الى تحسين قدرتها على مواجهة المشكلات المختلفة.
5. يرمي التحديث الاداري الى تغيير الثقافة السائدة في المنظمات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين (السكرانو، 2009، صفحة 27)

مبررات التحديث الاداري في المؤسسات التربوية: -

1. عندما يواجه التنظيم الداخلي للمؤسسة المشكلة وتشعر انها بحاجة حقيقية ماسة للتغير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي او على مستوى مجاميع او النظام الاداري في المدارس.
2. التطوير العلمي، والتربوي ، والتكنولوجي، المذهل في المؤسسة المتمثلة بالمدرسة .
3. ان الاهمال وعدم الاهتمام بالمؤسسة يعمل هذا التحديث على عادة هيكلة الاجهزة الادارية كي لا يخسر بعض المرؤوسين من سعيهم لتحقيق الاهداف .
4. عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهي عملية تحتاج الى معالجة فان التحديث يعمل على خلق مؤسسة بأكملها من اشخاص مناسبين (الخماسيه، 2013، صفحة 147).

أساليب وطرق التحديث الاداري الناجح لمديري المدارس :

- 1- التأهيل والتدريب ومن ثم التطوير :اذ ويركز التحديث على تدريب الافراد وتنمية مداركه، ليواكب التطورات الحاصلة في المجتمع..
2. الاختيار الناجح للعمل : فهو يهتم بأختيار افضل المؤهلات البشرية والخبرات واستقطاب الكفاءات ، التي لديها قدرات للعمل في المؤسسة.

3. الاجور والتحفيز المادي :من خلال جعل المؤسسة اكثر حيوية وعمل هادف فهو يفعل نظام المكافئة.

4. مدخل النظم الادارية الشاملة :وهو دراسة المشكلات الفردية الجمعية فضلا عن نظم العمل واساليبه واهدافه بشكل مخطط وشامل لغايات التحديث الاداري في المؤسسة المدرسية (دودين، 2012، صفحة 144)
ثانيا: مفهوم التميز الاداري:-

انشغلت العديد من الدراسات والبحوث بموضوع مفهوم التميز الاداري مما ادى ذلك الى اختلاف وجهات نظر الباحثين في موضوع هذا المفهوم فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الادارة العلمية مفهوم الكفاءة على انه اساس للتميز الاداري بينما ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على الحاجات الاساسية للعاملين ،اما النظريات الحديثة فقد ربطت التميز الاداري بعدة مصطلحات : مثل فاعلية الادارة في المؤسسة التي تركز على تحقيق الاهداف ،وجودة الحياة الادارية ،والمناخ ،والثقافة التنظيمية (المليجي، 2012، صفحة 10)
وان مفهوم التميز في الإدارة التربوية والادارة المدرسية على حدا سواء يمكن ان يكون بمستويين ،كم تم اشارة له في الادب النظري، الاول التميز على مستوى الافراد والذي يشتمل على طريقة وقدرة الفرد على انجاز العمل الاداري بصورة مميزة وناجحه تحقق اهداف المؤسسة من خلال هذه الطريقة يسعى الفرد ان يحقق التقوق على نفسه وعلى الاخرين في ادارة المؤسسة وبيتعد من خلالها بقدر الامكان عن التعرض للخطأ او الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الاهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر . (السلمي، 2002، صفحة 3)
خصائص التميز الاداري: -

وتتضمن خصائص التميز الاداري كل من الاتي:

1. وضوح وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة والاهداف العامة للمؤسسة وان وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات في المؤسسة. يوفر خطة إستراتيجية منظمة من قبل المدير .
للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية .
2. يعمل التميز الاداري على تواجد هيكل واضحة ومحددة وهادفة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة .
3. يوفر وجود التميز الاداري العمل ضمن معايير جودة العمل الاداري محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسة.
4. يعمل على ايجاد مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات .
5. توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة, (حسن، 2011، صفحة 58)

معوقات التي تواجه القيادات في التميز الاداري :

كثير من المؤسسات التربوية تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على رفع مستوى ادائها وتحقيق التميز، فلا يمكن ان يزدهر التميز مع غياب الإدارة الديمقراطية وسيادة الإدارة التقليدية واعتمادها على الممارسات البيروقراطية . (Neilsen, 1984, p. 97). ومن اهم هذه المعوقات :-

التقييد بالشكالية والقواعد والانظمة .

الخوف من الفشل في ادائهم المؤسسي.

. عدم تشجيع ودعم الابداع والابتكار والجودة والتمكين الاداري في الأداء العمل المؤسسي.

. الخوف من التغيير والتجديد والمحافظة على الروتين.

. غياب الرؤية والرسالة الواضحة للمؤسسة .

. القيادة التقليدية والكلاسكية والروتينية.

. الإدارة البيروقراطية والاستبددة .

. عدم الاهتمام برضا الزبون المستفيد في المؤسسة التربوية . (وبراسكي، 2009، صفحة 126)

ثانيا : دراسات سابقة :

اولا: دراسات سابقة تناولت التحديث الاداري:

1 - دراسة (الزبيدين، 2013): "اثر النمط القيادي في التحديث الاداري , في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر اعضائها" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي المتبع في التحديث الاداري في الجامعة الاردنية الهاشمية من وجهة نظر الكادر التدريسي، اذ تم اختيار عينة مكونة من (50) استاذ واستاذة , ومن ثم اعداد مقياس اشتمل على (63) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الوسائل الاحصائية المناسبة وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

. ان الافراد المتمثلين بالقيادة الادارية يدركون اهمية التحديث الاداري بدرجة عالية

. يوجد فروق ذات دلالة احصائية لاستخدام النمط القيادي الاداري الحديث في الجامعة (الزبيدين، 2013، صفحة 58)

2. دراسة (غياض، 2017) "مستوى فاعلية التحديث الاداري لدى مديري مدارس لديهم". وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي" : اذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى فاعلية التحديث الاداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث في غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر المعلمين اذ تم اختيار عينة مكونة من (8169) وعينة تكونت من (450) بطريقة عشوائية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والوسائل الاحصائية المناسبة وكانت نتائج الدراسة مستوى فاعلية التحديث الاداري لدى مديري المدارس مرتفعة، بوزن نسبي (79.60%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية التحديث الاداري، لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس باستثناء مجال تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية، (غياض، 2017، صفحة 62)

3. دراسة (هونغ وآخرون 2009، Huang et al.)

"Using Organization Development Concept to Conduct Administrative Assessment of Health Promoting Schools in Taiwan: A Preliminary study".

استخدام مفهوم التحديث الاداري , في تقييم إلى المدارس المعززة للصحة المدرسية في مقاطعة تايوان : اذ تم اختيار (49) مدرسة ابتدائية المدارس المعززة للصحة المدرسية من كل أنحاء جزيرة تايوان للمشاركة في الدراسة. استعمال استبانة طورت من قبل فريق من الباحثين، فضلا عن المقابلة مع أفراد عينة البحث. وكانت نتائج الدراسة على الوجه الآتي:

- ان فاعلية مدخل التحديث الاداري في المدارس مرتفعة من أجل تقييم الأداء الإداري لمشاريع تعزيز الصحة المدرسية
- يعد مدخل التحديث الاداري المدرسي خطوة مهمة عند الشروع بتطبيق مشروع مدرسي جديد (غياض، 2017، صفحة 62)

ثانيا: دراسات سابقة تناولت التميز الاداري:-

1-دراسة الجعبري (2009): (دور إدارة التَّميُّز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية) : هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية إدارة التَّميُّز ومساهمتها في احداث تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال اعداد استبانة تم توزيعها على جميع افراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة والتخطيط والتطوير) وتم استخدام الوسائل الاحصائية الآتية: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون) وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها:

- 1- درجة ممارسة عناصر الممكنات لإدارة التَّميُّز متوسطة.
- 2- يوجد تفاوت بين مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب ممارسة عناصر إدارة التَّميُّز.
- 3- يوجد ارتباط ايجابي بين طبيعة ممارسة آلية عمليات التقييم الذاتي ونتائج تطبيق عناصر إدارة التَّميُّز.
- 4- وجود اختلاف في ترتيب اهمية عناصر إدارة التَّميُّز ونتائج الاعمال من وجهة نظر المبحوثين كأفراد ومن حيث مدى الممارسة الفعلية لتلك العناصر (الجعبري، 2009، صفحة 59)

2- دراسة (سهمود، 2013): (واقع إدارة التَّميُّز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء الانموذج الاوربي للتميز EFQM) : هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع إدارة التَّميُّز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها وفق الانموذج الاوربي للتميز EFQM، إذ تم ذلك من وجهات نظر اصحاب الوظائف الإشرافية (اعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الاقسام اكااديمية / ادارية)

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الاولية كأداة للدراسة ولغرض وصف و تحليل البيانات بهدف تحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الوسائل الاحصائية الآتية: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، اختبار الفا كرونباخ، تحليل التباين الاحادي، اختبار شيفيه، اختبار كولوم جروف - سمرنوف).

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها:

- مستوى تطبيق جامعة الاقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء الانموذج الاوربي للتميز EFQM يقل عن (60%).
- وجود اختلاف في وجهات نظر اصحاب الوظائف الإشرافية عن مستوى تطبيق عناصر الانموذج الاوربي لإدارة التميز يرجع لسنوات الخدمة في الجامعة.
- عدم وجود اختلاف في وجهات نظر اصحاب الوظائف الإشرافية عن مستوى تطبيق عناصر الانموذج الاوربي للتميز في جامعة الاقصى يرجع للمؤهل العلمي (دكتوراه - ماجستير - دبلوم عالي - بكالوريوس - دبلوم متوسط) (سهمود، 2013، صفحة 43)

منهجية البحث والاجراءاته:

اجراءات البحث: شملت هذه الاجراءات اتي قام بها الباحثان من اجل تحقيق اهداف البحث وتتضمن الاتي :

أولاً: منهج البحث: لاجل تحقيق أهداف البحث اتبع الباحثان منهجية علمية محددة , إذ اعتمد الباحثين على المنهج (الوصفي التحليلي) كونه, اكثر توافق مع البحث العلمي.

ثانياً: مجتمع البحث :

Article I. يتألف مجتمع البحث الحالي من مديري ومديرات في المدارس الاهلية الابتدائية في المديرية العامة للتربية (الرصافة 2) ، في محافظة بغداد للعام الدراسي (2023 - 2024) ، اذ بلغ عددهم الكلي (195)مديرا ومديرة فبلغ(110)ذكور،(85) اناث والجدول (1)يوضح ذلك.

Article II.

Article III.

توزيع أفراد مجتمع البحث الحالي من مديري ومديرات في المدارس الاهلية الابتدائية في المديرية العامة للتربية الرصافة الثانية(محافظة بغداد)

Article VII. المجموع العام	Article VI. اعداد مديري مدارس الابتدائية الاهلية		Article IV. مديرية التربية الرصافة Article V.
	Article IX. اناث	Article VIII. ذكور	
Article XIII. 195	Article XII. 85	Article XI. 110	Article X. الرصا فة 2

Article XIV.

Article XV.

Article XVI.

Article XVII.

Article XVIII. (المصدر اعداد الباحث)

Article XIX. ثالثاً: عينة البحث : تكونت عينة البحث الحالي من (50) مدير ومديرة ممن يعملون في المدارس الابتدائية الاهلية في (مديرية تربية الرصافة 2) ، في محافظة بغداد ، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بأعداد متناسبة وبلغ عدد (25) مدير و(25) مديرة، وقد بلغت نسبتها (27.6%) من مجتمع البحث الأصلي والجدول (2) يوضح ذلك.

توزيع افراد عينة البحث من من مديري ومديرات في المدارس الاهلية الابتدائية في المديرية العامة (للتربية الرصافة2) محافظة بغداد

مديرية تربية الرصافة Article XX Article XXI	Article XXII. اعداد مديري مدارس الاهلية		Article XXIII. المجموع العام
	Article XXIV. ذكور	Article XXV. اناث	
Article XXVI. الرصا فة 2	Article XXVII. 25	Article XXVIII. 25	Article XXIX. 50

(المصدر اعداد الباحث)

اعداد تعليمات الاستبانة للتحديث الاداري والتميز الاداري:

اشتملت تعليمات الاستبانة الطرق والاساليب التي من خلالها تتم الاجابة على استبانة البحث وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت البديل الذي يراه المستجيب مناسباً بين البدائل وهي (دائماً احياناً , غالباً , ابداً . نادراً) وقد أكد الباحثان على سرية الإجابة, لم يطلب من المستجيب ذكر أسمه, و ان الإجابة لغرض البحث العلمي
الصدق Scale Validity:

لذا استخرج الباحثان انواع الصدق الآتية الظاهري, ومؤشرات صدق البناء والصدق العاملي.

1- الصدق الظاهري (Face Validity):

وهو يشمل ان الاستبانة تقيس ما اعدت لقياسه ظاهرياً, وقد تحقق هذا النوع من الصدق لمقياس التحديث الاداري في البحث الحالي من خلال عرضة على (7) من المحكمين المختصين في علم النفس والارشاد النفسي والتوجيه التربوي والقياس والتقويم للحكم على صلاحيته وطلب من كل محكم فحص فقرات كل مجالات المقياس

2- صدق البناء (Construchjt Validity):

يتضمن الطريقة المهمة في التحقق من الصدق في بناء المقاييس النفسية والتكوينات الفرضية تعد بمثابة خصائص يفرض انها تميز الافراد وينعكس اثرها في سلوكهم). ويشمل مدى قياس الاختبار لسمه او ظاهرة سلوكية معينة (الزوبعي, 1981, صفحة 43)

التطبيق النهائي :

بعد الانتهاء من اعداد استبانة التحديث الاداري والتميز الاداري بصورتها النهائية وزع الباحثان الاستبانة على افراد العينة المؤلفة من (50), مدير ومديرة وقد اجرى الباحث التطبيق بشكل مباشر على افراد العينة .

رابعاً - الوسائل الإحصائية:

تم الاستعانة بالحقيبة الاحصائية (spps). وتشمل :

1. الاختبار التائي لعينة واحدة T-test: تم لاستخراج دلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي.

2- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T-test for two independent: وتم لاستخراج القوة التمييزية لفقرات مقياسي البحث باستخدام المجموعتين المتطرفتين.

3- معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient:

وتم لاستخراج معامل ثبات المقياس وإيجاد العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية والعلاقة بين درجة كل فقرة والمجال الذي تنتمي اليه.

عرض النتائج وتفسيرها:-

في هذا الفصل يعرض الباحثان النتائج التي تم توصل إليها في هذا البحث والتي تتضمن التوصيات والمقترحات والاستنتاجات.

الهدف الأول :- على التعرف على التحديث الاداري لدى مدراء المدارس الابتدائية الاهلية من وجهة نظرهم .

ولأجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحثان استبانة (التحديث الاداري) على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (50) مدير ومديرة وقد بلغ متوسط افراد العينة (205, 89) وبانحراف المعياري (343 . 16) والمتوسط الفرضي (84) درجة وبعد حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة على الاستبانة والمتوسط الفرضي باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ظهرت ان القيمة التائية المحسوبة (5,598) اذ تعد اكبر من القيمة الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (339)

جدول (1)

بين الاختبار التائي للفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي اداة المتغير للتحديث الاداري لافراد العينة.

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية*		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
التحديث الاداري	50	89.205	16,343	84	5,598	1,96	دالة

(المصدر من اعداد الباحث)

تشير النتائج وحسب الجدول اعلاه إلى أن مديري المدارس الابتدائية الاهلية لديهم سمة التحديث في ادارة مدراسهم، وهذا ما يدل بانهم يواكبون في اداء عملهم التحديث الاداري كونه يهيء البيئة الفعالة للابتكار وخلق قيمة والعمل الفعال ومن ثم المساعدة في تحقيق اهدافها التي من خلالها تستطيع ان تحقيق نتائج مميزة ومخرجات ذات قيمة فعالة والتي تصل بها الى التكامل المنشود بين المدخلات البشرية والمادية في المؤسسة المدرسية .

الهدف الثاني على الفروق في التحديث الاداري تبعاً متغيري للجنس(ذكور، اناث)

الجدول (2)

يبين نتائج الاختبار التائي للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي درجات المدرء بحسب متغير الجنس على استبانة التحديث

الاداري

المتغير	العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف	التباين	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة
							المحسوبة	الجدولية	
التحديث الإداري	ذكور	25	124,500	17,818	317,481	198	10,336	2,57	دال عند مستوى دلالة(0,05)
	اناث	25	123,500	17,415	303,282				

(المصدر من اعداد الباحث)

من الجدول اعلاه يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في التحديث الاداري حسب الجنس إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة البالغة (10,336)، وهي اكبر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (2,57) وعند مستوى (0,05) وبدرجة حرية (198) وهذا يعني ان الذكور اكثر عمل من اجل التحديث الاداري في المدرسة وذلك لان متوسط البالغ (124,500) اكبر من متوسط الاناث البالغ (123,500).

3 . يهدف البحث التعرف على التميز الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الاهلية من وجهة نظرهم.

ولتحقيق الهدف الثالث طبقت لأداة على عينة البحث البالغة (50) فقد استخرج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على استبانة التميزالاداري بلغ الوسط الحسابي (52,23) و درجة وبانحراف معياري مقدارة (10,296) درجة , وعند حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري للاستبانة الذي بلغ (62) درجة , وباستعمال لاختبار التائي لعينة واحدة (T. test sample-one) , إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (18,083) اعلى من القيمة الجدولية (1,96) وعند مستوى دلالة (0,05) درجة وبدرجة حرية(399)، ظهر ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية

الجدول (3). يبين لاختبار التائي لعينة واحدة بالاداة بالمتغير التميز الاداري

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية*		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
التميز الاداري	50	52,23	10,296	62	18,083-	1,96	دالة

(المصدر اعداد الباحث)

ومن الجدول في اعلاه اتضح اجابات افراد العينة بان مديري المدارس الابتدائية الاهلية في يمتلكون التميز الاداري في اداء عملهم الاداري ، لذا فان تحقيق اهمية التميز الاداري المؤسسة يساعد في تحقيق عملية التنافس بين المديري المدارس من اجل السمو بجودة المدرسة ومواردها البشرية والذي بدوره يغير دور المدير مجرد القيام بالواجبات الادارية الروتينية الى دور اكثر شمولاً يشمل تطوير وتغيير الاساليب والانشطة التربوية.

من خلال ما تقدم من اهمية لهذا الموضوع فان الباحثين يؤكدان على ضرورة اعتماد جودة التحديث و التميز الاداري لدى مديري المدارس الاهلية كونها اتجاه يدعو نحو البحث عن أساليب حديثة وعلمية ادارية تمتاز بالفاعلية بعيداً عن السكون، والتي تساعد في رفع قدرات المدارس وكذلك تطوير عمل المدراء وجعلهم اكثر حداثة في العمل والتخلص من الاعمال الروتينية التقليدية

الهدف الرابع :- نتائج الاختبار الثاني للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي درجات افراد العينة بحسب متغير الجنس على اداة التميز الاداري

جدول(4)

المتغير	العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف	التباين	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة
							المحسوبة	الجدولية	
التميز الإداري	ذكور	25	124,500	17,818	317,481	198	10,336	2,57	دال عند مستوى دلالة (0,05)
	اناث	25	12,330	17,415	303,282				

(المصدر اعداد الباحث)

من النتيجة في اعلاه تبين ان الاناث لديهم تميز اداري اكثر من الذكور وهذه النتيجة منطقية وتتماشى مع الطبيعة الفسيولوجية للذكور فضلاً عن أنهم إلى انهم اكثر امكانية للعمل لساعات طويلة.

الهدف الخامس :- (العلاقة بين التحديث الاداري والتميز الاداري للعينة ككل تبعاً للجنس (ذكور ،الاناث)

الجدول (5)

بين قيمة معامل الارتباط بين التحديث الاداري والتميز الاداري

العينة	العدد	قيمة معامل الارتباط بين التحديث الاداري والتميز الإداري	القيمة التائية		الدلالة 0.05
			المحسوبة	الجدولية	
الذكور	25	0,538	10,151	1,96	دالة
الاناث	25	0,497	6,849	1,96	دالة
العينة ككل	50	0,536	12,666	1,96	دالة

المصدر اعداد الباحث

بعد تطبيق الاداة على عينة مكونة من (50) مدير ومديرة من مديري المدارس الاهلية الابتدائية لمعرفة الفرق بين متغير التحديث الاداري والتميز الاداري تبعاً لمتغير الجنس ارتباط بيرسون وقد بلغ للعينة ككل (0,536) ولمعرفة الدلالة الاحصائية تم استخراج القيمة التائية المحسوبة وقد بلغت (12,666) وهي اكثر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) وعند مستوى دلالة (0,05) وعليه فان العلاقة دالة إحصائية وهناك علاقة طردية كل ما زاد التحديث تزداد عملية التحديث الاداري ، لذا يعزوا الباحثين ان التحديث الاداري له اهمية كبيرة في خلق جودة التميز داخل المؤسسة المدرسية.

الاستنتاجات :-

- في ضوء النتائج يستنتج الباحثان الاتي:
- 1- لقد تبين بأن المدراء لديهم عنصر التحديث الاداري .
 - 2- ظهر بأن الذكور أكثر عمل للتحديث من الاناث.
 - 3- المدراء لديهم تميز اداري.
 - 4- ظهر بأن الذكور لديهم اداء تميز اقل من الاناث.
 - 5- وجود علاقة طردية بين التحديث والتميز زادت عملية التحديث الاداري زاد معها التميز الاداري في المدرسة.

التوصيات :-

- 1- ان تعمل المديرية باستمرار على اقامة الدورات وورش عمل وبرامج تدريبية لتأهيل الموظفين لمواكبة التطورات .
- 2- ان توفر وزارة التربية التقنيات الحديثة للموظفين من اجل العمل بجودة اكثر .
- 3- التوسيع في الدورات التدريبية التي تقيمها الوزارة من اجل اكتساب خبرات اكثر للعمل .
- 4- الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير اعمال الموظفين بشكل عام في المؤسسات التربوية الاخرى.

المقترحات :-

استكمالاً للبحث يقترح الباحثان التالي :-

- 1- إجراء دراسة مماثلة على عينات مختلفة مثل (رؤساء الاقسام ، رؤساء الجامعات ، المدرسين)
- 2- إجراء دراسة عن التحديث الاداري وعلاقته ببعض المتغيرات الاخرى مثل (لشفافية الادارية ، التحفيز المعنوي)

المصادر

- ابو النصر، مدحت . (2008). *أساسيات إدارة الجودة الشاملة* (المجلد 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ابو النصر، مدحت. (2014). *أساسيات إدارة الجودة الشاملة* (المجلد 1). القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- جاردنر، جون. (1989). *التميز والموهبة والقيادة*. (محمد محمود رضوان، المترجمون) القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- الجعبري، تغريد عبد. (2009). *دور إدارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير - جامعة الخليل .*
- حسن، خالد احمد. (2011). *دور عمليات إدارة الاداء في تميز المنظمات*, رسالة ماجستير , الكلية التقنية الادارية. بغداد.
- الخماسيه، علي محمد. (2013). *الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة* . القاهرة : مركز ويد سرفيس.
- دودين، نبيل حسن. (2012). *السلوك الإنساني والتنظيمي في إدارة الجودة الشاملة معهد الإدارة الجيزة*. مصر : دار الفكر للنشر.
- الزويبي، عبد الكريم. (1981). *الإدارة اصول وتطبيقات*. مصر: مكتبة الانجلو المصري.
- الزبيدي، خالد عبد الوهاب هلال. (2013). *أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*. الاردن: جامعة الزرقاء عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا.
- سهمود، ايهاب عبد ربه. (2013). *واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء الا لنموذج الاوربي للتميز EFQM* , رسالة ماجستير , جامعة الاقصى . غزة .
- السكرانو، غسان غريب سعد. (2009). *إدارة التميز في القطاع العام الاردني* , رسالة ماجستير (غير منشورة) , جامعة اليرموك.
- السلمي، علي. (2002). *إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- الشريف، عبد الرحمن. (2013). *المهارات السبع للنجاح*. القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الصيرفي، محمد. (2007). *التواصل الاداري* (المجلد 1). الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- عبد السميع، محمد. (2003). *الإدارة أصول ومبادئ وتطبيقات*. القاهرة : مكتبة عين شمس .
- العميان، عبد العزيز نور. (2014). *منهجية التغيير في المنظمات*. الاسكندرية : الدار الجامعية.

- الغالب، علاء السيد. (٢٠١٠). البرنامج التدريبي لمهارات التعامل مع الجمهور. ابو ظبي: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- غياض، علي محمود. (2017). إدارة الموارد البشرية . القاهرة : كلية التجارة - جامعة عين شمس .
- الكبيسي، عامر فيصل. (2017). الفكر التنظيمي . الدوحة : دار الشروق للطباعة والنشر .
- اللوزي، علاء عبد الباري. (2012). ادارة الجودة الشاملة. مجلة التدريب والتنمية جمعيات التدريب والتنمية .
- الماشي، عبد الفغار . (1998). الادارة ركيزة تحول الأحلام إلى واقع. القاهرة : المؤتمر السادس للمعهد العالي .
- المليجي، رضا ابراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي (بين النظرية والتطبيق) .
- وبراسكي، فان هورن. (2009). الإدارة والقيادة والتميز . (هند رشدي، المترجمون) القاهرة : كنوز للنشر و التوزيع .

Arabic Translated References:

- Abdel Samie, Muhammad. (2003). *Management principles, principles and applications*. Cairo: Ain Shams Library.
- Abu Al-Nasr, Medhat. (2008). *Fundamentals of Total Quality Management* (Volume 1). Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Abu Al-Nasr, Medhat. (2014). *Fundamentals of Total Quality Management* (Volume 1). Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Al-Amyan, Abdul Aziz Nour. (2014). *Methodology of change in organizations*. Alexandria: University House.
- Al-Ghalibi, Alaa Al-Sayed. (2010). *Training program for public dealing skills*. Abu Dhabi: Dar Al Fikr for Publishing and Distribution.
- Al-Jaabari, Taghreed Abd. (2009). *The role of excellence management in developing the performance of higher education institutions in the West Bank*, Master's thesis - Hebron University.
- Al-Khamsiya, Ali Muhammad. (2013). *Contemporary thought of organization and management*. Cairo: Weed Service Center.
- Al-Kubaisi, Amer Faisal. (2017). *Organizational thought*. Doha: Dar Al Shorouk for Printing and Publishing.
- Al-Lawzi, Alaa Abdel-Bari. (2012). *Total Quality Management*. Training and Development Journal, Training and Development Association.
- Al-Mashi, Abdul-Fagar. (1998). *Management is the pillar of turning dreams into reality*. Cairo: Sixth Conference of the Higher Institute.
- Al-Meligy, Reda Ibrahim. (2012). *Managing institutional excellence* (between theory and practice).
- Al-Salami, Ali. (2002). *Managing excellence: management models and techniques in the knowledge era*. Dar Gharib for printing, publishing and distribution.
- Al-Sayrafi, Muhammad. (2007). *Management Communication* (Volume 1). Alexandria: Dar Al Wafaa for Printing and Publishing.
- Al-Scarno, Ghassan Gharib Saad. (2009). *Managing excellence in the Jordanian public sector*, Master's thesis (unpublished), Yarmouk University.
- Al-Sharif, Abdul Rahman. (2013). *The seven skills for success*. Cairo: Center for Professional Expertise for Management.
- Al-Zubaie, Abdul Karim. (1981). *Management principles and applications*. Egypt: Anglo-Egyptian Library.
- Brasky, Van Horn. (2009). *Management, leadership and excellence*. (Hind Rushdi, The Translators) Cairo: Kunooz for Publishing and Distribution.
- Dodin, Nabil Hassan. (2012). *Human and organizational behavior in total quality management*, Giza Management Institute. Egypt: Dar Al-Fikr Publishing.

- Gardner, John. (1989). *Excellence, talent and leadership*. (Mohamed Mahmoud Radwan, The Translators) Cairo: International House for Publishing and Distribution.
- Ghayyad, Ali Mahmoud. (2017). *Human Resource Management*. Cairo: Faculty of Commerce - Ain Shams University.
- Hassan, Khaled Ahmed. (2011). *The role of performance management processes in organizational excellence*, Master's thesis, Administrative Technical College. Baghdad.
- Mirabile. (2008). *industal and general administration (genera intimation l management*.
- Neilsen. (1984). *dubrin applying psychology (n.j.prentico.lnc.4.ed*.
- Sahmoud, Ihab Abd Raba. (2013). *The reality of excellence management at Al-Aqsa University and ways to develop it in light of the European Excellence Model EFQM*, Master's thesis, Al-Aqsa University. Gaza .
- Zaidis, Khaled Abdel Wahab Hilal. (2013). *The impact of leadership style on organizational development at the Hashemite University from the point of view of faculty members*. Jordan: Zarqa University, Deanship of Scientific Research and Postgraduate Studies.

استبانة التحديث الاداري بصيغتها النهائية

حضرة المدير..... المحترم.

حضرة المدير..... المحترمة

يروم الباحثين اجراء دراسة بعنوان (التحديث الاداري لدى مدراء المدارس الابتدائية الاهلية من وجهة نظرهم) ولأجل تحقيق اهداف البحث فقد وجه استبانة لجمع المعلومات التي تساعد في تعزيز نتائج البحث لذا يرجى الاجابة عن الفقرات التي تجدونها تنطبق على الموضوع واختيار البديل المناسب وذلك بوضع علامة (√) ملاحظة الاستبانة لاغراض البحث فلا داع لذكر الاسم .

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

ت	الفقرات	دائما	احيانا	نادر ا	ابدا
1	اشجع على تبادل المعارف والخبرات				
2	احث التدر يسيين للمشاركة في الدورات التدريبية.				
3	اعتمد الادارة اللامركزية في العمل				
4	افوض جزءا من الاعمال الى الآخرين				
5	امكن التدريسيين في المشاركة في صنع القرار				
6	اعطي الحرية في اختيار الطريقة والاسلوب في اداء الاعمال للآخرين				
7	احترم قرارات الآخرين في تنفيذ الاعمال				
8	اشجع التفكير العلمي لاستيعاب التحديات البيئية				
9	اعمل على استخدام التقنيات الحديث في الادارة				
10	اشرك التدريسيين بالخطط المرسومة				
11	اراعي في تخطيط الاداء متطلبات				
12	اشارك العاميين في المؤسسة المدرسية في تخطيط .				
13	اوازن بين السلطة والمسؤولية				
14	احدد بدائل لعالجة الانحرافات				
15	انمي القدرة على التقويم الذاتي طرق الاداء الأمثل				
16	استفاد من التغذية الراجعة عند وضع خطط جديده				
17	اواكب المستجدات في مجال عمله				
18	احرص على المناخ التنظيمي في المدرسة				
19	اسعى الى تقسيم المهام بين المهامين				
20	اضع خطط مستقبلية تتضمن التغيير				

مجلة المستنصرية للعلوم الإنسانية / محدد خاص لمؤتمر حلقة التربية التخصصي السابع والعشرين
للعلوم الإنسانية والتربوية 28-29 هبات 2024

21	اشكل لجان عمل لمتابعة تنفيذ قرارات المدرسة				
22	اقسم المهام بين المعلمين				
23	اشارك اراء جميع المعلمين				
24	احرص على ادخال تقنيات حديثة في المدرسة				
25	العمل على جعل المدرسة اكثر نمودجا				

استبانة التميز الاداري بصيغتها النهائية

حضرة المدير المحترم

حضرة المديرية المحترمة

بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تمثل انطباعكم عن عمل المدير داخل المدرسة يرجى التفضل باختيار البديل الذي تجده مطابق وفق رؤيتكم وذلك بوضع علامة (√) امام البديل علما انها لاغراض البحث العلمي فلا داع لذكر الاسم.

مع الشكر التقدير الفائق

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	اضع اهداف ادارية في ضوء الحداثة الادارية المعاصره					
2	اضع خطط استراتيجيه وفق نقاط القوة والضعف في الاداء الاداري والتربوي للمدرسين					
4	استخدم المرونة في العمل داخل المدرسة لمواجهة اي طارئ في العمل					
5	اعمل بروح الفريق الواحد					
6	احرص على التميز الاداري في ادارة المدرسة وينعكس ذلك على مخرجاتها					
7	اعمل على التوجه لارضاء المعلمين					
8	ملتزم باخلاقيات العمل داخل المدرسة					
9	اشجع الابتكار والتفكير المبدع لدى التلاميذ					
10	اؤمن بأن التميز في العمل معيار للتطور في المدرسة					
11	اتمتع بقوة الارادة					
12	اعمل على وضع اهداف طويلة الامد .					
15	اضفاء روح المرح والابتسامه داخل بيئة العمل					
16	اعمل على تحسين العلاقة بين الطلبة والمعلمين					
17	امارس مهام التخطيط السليم لجميع الامور داخل المدرسة					
18	اراعي العدالة بين جميع العاملين في المدرسة					
19	اعمل باستمرار على تقويم العاملين في المدرسة					
20	احرص على حصول الكادر التدريسي على الدورات التدريبية التي تعدها مديرية التربية					
21	اطبق اسلوب الادارة المدرسية بالاهداف					
23	التزم بمفاهيم ومبادئ الادارة المدرسية					
24	احرص على ان يكون قدوة مبدعة المعلمين والتلاميذ على حد سواء					
25	امتلك رؤية كاملة عن العمل داخل وخارج المدرسة					