



المملكة الأردنية الهاشمية  
كلية التربية/ جامعة اليرموك  
قسم الإدارة وأصول التربية

بحث مستل من أطروحة دكتوراه بعنوان  
درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الاخضر من وجهة نظر  
المعلمين

إعداد:

نهيلة جريس حداد

إشراف:

الأستاذ الدكتورة منيرة محمود الشрман

حقل التخصص . الإدارة التربوية

2019

## المخلص

حداد، نهيلة جريس. درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المعلمين. بحث مستل من أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2019، المشرف: أ. د منيرة محمود الشرمان.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ونم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، إذ بلغت عينة الدراسة (469) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة استبانة تكونت من (25) فقرة موزعه على ثلاثة مجالات، وبعد التأكد من صدقها، وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التميز التنظيمي جاءت متوسطة، وتبين جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التميز التنظيمي، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: تشجيع مديري المدارس لتحقيق مزيد من التميز التنظيمي في مدارسهم من اجل تحسين نوعية التعليم للطلبة، ووضع برنامج شامل لنشر ثقافة التميز التنظيمي، وتعزيزها داخل المدرسة من خلال مشاركة المعلمين، والمشرفين، والطلبة، وأولياء امورهم، وتعزيز الدعم القيادي من خلال تحفيز المعلمين، وحثهم على إدخال مضمين جديدة ومتطورة في العملية التعليمية للارتقاء بها إلى اعلى المستويات.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، التميز التنظيمي، معلمو المدارس الابتدائية، مدارس الخط الاخضر.

## مقدمة:

يعد التعليم المحرك الأساسي لنهضة المجتمعات، وتقدمها وازدهارها، وذلك من خلال الدور الأساسي الذي يؤديه؛ كأعداد الأفراد لكي يكونوا مقتدرين على العيش في مجتمعاتهم، من حيث تسليحهم بالعلم، والمعرفة، والقيم التي تمكنهم من مواجهة تحديات هذا العصر، ومتغيراته، وبوصف الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، إذ تسعى إلى تحقيق أهداف مجتمعها في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، فهي بحاجة إلى إدارة تربية واعية، ومدركة، ولديها رؤية مستقبلية مقتدرة على استشراق المستقبل، ولديها المقدرة على وضع الخطط التي تلبى آمال مجتمعها، ومقتدرة على تحقيق الرفاهة والعيش الكريم، ومجاراة الشعوب الأخرى في نموها وازدهارها.

وبات واضحاً حرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها إلى واقع ملموس؛ من أجل تحقيق طموحاتها، لذا عليها أن تسعى إلى دعم، وتشجيع التميز، والإبداع في مختلف الأنشطة، والمجالات؛ إذ أصبح التميز حاجة ضرورية فرضتها التحديات، والقوى الخارجية؛ ففي ظل هذه التحديات لم تعد المؤسسات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما عليها السعي إلى التميز من أجل البقاء، والاستمرارية، والتنافس مع المؤسسات الأخرى (Al-Buhaisi, 2014).

ولهذا أصبح التميز التنظيمي موضع اهتمام، ونقاش لدى الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة، والمعلومات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف، وتنوعها؛ إذ إن تحقيق المؤسسة للتميز يتطلب تبنيتها خطط حيوية وفعالة لتصل إلى ما تصبوا إليه، ويركز التميز التنظيمي عادة على التطوير، والتحسين المستمر، وليس فقط لمواجهة المشكلات، والعقبات؛ كون التطوير المستمر من مقومات التميز التنظيمي لأي مؤسسة كانت كبيرة أم صغيرة (Al-Dala'een, 2010).

وبالتالي فإن حاجة المؤسسات لتحقيق التميز أصبحت مطلباً ملحاً، ومهماً، وظهر التنافس، والصراع بين المؤسسات؛ لمحاولة إجراء تغييرات، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط، والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات، ويعد تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المؤسسات على تجديد أنشطتها، وحيويتها، وفعاليتها، من أجل الوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى إليها، (Sultans, 2014).

ويتحقق التميز من خلال توظيف موارد وكفاءات عالية، ونادرة، ولهذا فإن الصياغة الصريحة لاستراتيجيات المؤسسات تتجه نحو الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات، وهو ما يتطلب تحديد أفضل الاستثمارات، وكذلك البحث عن طرق، واساليب خاصة لاستثمارها بصفة كاملة (Al- Habib & Al- Gilali, 2009).

والتميز التنظيمي يعبر عن تفوق مقدرة المؤسسة في تحقيق أفضل الممارسات في أدائها، وحل مشكلاتها، وجودة منتجاتها، وخدماتها، واستغلال الفرص، واستثمار الإمكانيات لتجاوز الآخرين في تحقق التطورات، وفق خطة استراتيجية ذات فاعلية، ورؤية استشرافية موحدة، وواضحة لتتناغم من خلالها القيادة، والعاملون، من أجل الاستجابة إلى المتغيرات الإيجابية التي تعزز التعليم، والإبداع الذي بدوره يضمن تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى (Al-ali, 2016).

والتميز يعني التفرّد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية فيها، ليس من أجل الاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة، فجوهر التميز بتغيير حال المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي قادر على التنافس، وعليه فالأمر الأساس في التميز هو تبني وإحداث التغيير، ويقصد بالتميز أيضاً الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين، وكذلك فهو إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة (Abdul Ghaffar & Hammam, 2013).

ويعرف بأنه: "حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، لتحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة" (Ansour, 2010, 12).

وهو جهود منظمة، ومخططة، تهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لها، أو هو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي من خلال الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وتوحيد الجهود، وتنسيقها، وتحديد السلطة والمسؤولية للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المميزة (Khairi, 2014)

ويهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات؛ كتوجيه الجهود من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، وتطوير آليات عمل جديدة، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة بكافة مستوياتها الإدارية والوظيفية، وكذلك بين المؤسسة والمحيط الخارجي (Al-mabydeen, 2013).

وتظهر الأهمية في توسيع نطاق الخبرات في العمل؛ إذ يتوفر لدى المؤسسات خبرات خارج نطاق العمل، لتقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء، وتوفير فرص التعلم، والتدريب المستمر للعاملين، من خلال إعداد البرامج التدريبية التي توفر استمرار تحسين الأداء، وتنمية مهارات وقدرات العاملين، (Pourtaher & Dehaghan, 2014)

ومفتاح التميز التنظيمي هو القيادة المميزة، التي يكمن بقلبها قيم أساسية كالفرح، والأمل، والسلام والمحبة، ومع أن القيم الإيجابية، رغم ضرورتها ليست كافية من أجل تحقيق نتائج ملحوظة في التميز، لذا يجب توخي ترجمة هذه القيم إلى سلوكيات متطابقة، إذ يتطلب القيام بذلك اعتماد استراتيجيات ومهارات قيادة جديدة؛ تمكن القادة من الارتقاء فوق الوضع الراهن، وإنشاء مؤسسات تعليمية ذات أداء عالٍ ومتميز، فالقيم والاستراتيجيات، والمهارات تمكن القادة من خلق مستويات جديدة من التميز التنظيمي بعد تسخير أقوى طاقة في الكون ألا وهي طاقة العقل (Charlotte, John & Walker, 2005).

وتوفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع، وقيادة داعمة للتميز التنظيمي؛ بحيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات وطرق التميز، انطلاقاً من قيم وأهداف المؤسسة؛ فالقيادة الفعالة هي التي تضع الأسس، والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب لتعزيز التميز التنظيمي، وعلى المؤسسات أن توائم بين التخطيط والتنظيم من خلال توافق أفكار وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وفي أهدافها، ومستويات الأداء المأمولة، وعلى المؤسسة أن تتقدم على المستوى الخارجي لها، من خلال توفير كل متطلبات الزبائن، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال؛ لمواكبة التغيرات التي تحدث في محيط بيئتها، والتسلح بالمعرفة والطرق والوسائل التي تساعد على التغلب على العقبات التي قد تواجهها (Bou Salem, 2015).

واتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود أبعاد للتميز التنظيمي؛ ومن أبرزها ما اشار له ( Abdel Wahab, 2016) الآتي:

- تميّز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين، والبيروقراطية، والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل المقدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك مقدرة الهيكل التنظيمي على ربط أجزاء المؤسسة ببعضها بعض، والمقدرة على تحديد العلاقات بين والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- تميّز استراتيجية المؤسسة: يتضمن هذا البعد رؤية المؤسسة المستقبلية في ظل التغيرات المحيطة، ووضع الخطط المناسبة والقابلة للتحقق، والاتفاق عليها من قبل العاملون، والعمل عليها من خلال التدريب والتعلم والابتكار.
- تميّز الإدارة المؤسسية: وهي مجموعة من الاستراتيجيات، والمهارات، والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهو مقدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة تضارب العمليات، والأزمات المتعددة.
- تميّز المرؤوسين: يتمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء، والولاء للمؤسسة، كذلك انتماء أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهام المؤسسة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها المؤسسة، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المؤسسة.

تناول هذا الجزء عرضًا لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة إذ تم الاعتماد في ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

أجرت الغامدي (Al-Ghamdi, 2018) دراسة هدفت التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة تكونت من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وطبقت على عينة تكونت من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من جاءت متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وكانت الفروق لصالح المرحلة المتوسطة.

كما وأجرت الغامدي (Al-Ghamdi, 2017) دراسة هدفت إلى تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات، والمعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (30) فقرة وزعت على عينة قوامها (476) فرداً منهم (132) مديرة، و (344) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات إدارة التميز تعزى

للمسمى الوظيفي ولصالح المديرات، ولمتغير الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، كما تبين وجود فروق في تقدير توفر متطلبات مجال التميز الإداري والثقافة المؤسسية.

وهدفت دراسة الثبتي (AL-Thubaiti, 2016) إلى تعرف مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف. استخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية، إذ تكونت من (317) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (متوسطة)، كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس.

وهدفت دراسة الشوا (shawa, 2016) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات، طبقت على عينة تكونت من (476) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) جاءت بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالي القيادة، والعمليات الإدارية، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

واجرى عامر (Amer, 2015) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فاعلية التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، استخدم المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة تكونت من (260) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية التميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين انفسهم كانت بدرجة كبيرة جداً.

وهدفت دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghani & Pourtaher, 2014) إلى تعرف تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التميز التنظيمي جاء بدرجة منخفضة.

وهدفت دراسة حجي وسلام (Khajeh & Salami, 2013) إلى تعرف درجة تقييم أداء جامعة آزاد إسلام في مدينة قم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي، وقد استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (272) فرداً من الخبراء والمديرين وأعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة التقييم الذاتي لجامعة آزاد الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة فوك وسيدهو (Fook & Sidhu, 2009) إلى الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ظل الرؤية المدرسية المستقبلية في ماليزيا. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة، والملاحظة

الرسمية وغير الرسمية، وتحليل الوثائق المدرسية، والمحادثات العفوية، وتكون مجتمع الدراسة من (87) معلماً و (1105) طالباً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ظل الرؤية المدرسية المستقبلية في ماليزيا جاءت بدرجة كبيرة.

تميزت الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، بأنها قد تكون من الدراسات القليلة التي اجريت للكشف عن درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، حيث ستعم نتائجها على مجتمع الدراسة.

#### مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؛ من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى الكشف عن درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وانبثق عن ذلك عدة أهداف منها:

- التعرف إلى درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

اتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة وهو درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وكذلك إثراء أدبيات الدراسة النظرية حول التميز التنظيمي ودوره الإيجابي في تحقيق الأهداف التربوية.

وتؤمل الباحثان أن تفيد نتائج هذه الدراسة كلاً من وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في مجال الإدارة التربوية والقائمين على وضع السياسات التعليمية، إذ من المتوقع أن يستفاد من نتائج الدراسة في تطوير معايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات العصر ومعرفة المتطلبات والمعايير اللازم توافرها في مديري المدارس، لئتمكنوا من القيام بأداء مهامهم بمستوى عالٍ ومتميز، لينعكس ذلك على العملية التعليمية.

كما أنها ستفيد الباحثين في مجال التربية والإدارة والإشراف، وستفتح آفاقاً جديدة للباحثين في الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإشراف التربوي لأجراء مزيداً من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**مصطلحات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التميز التنظيمي: هو مقدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، واستثمار مواردها المادية، والبشرية، من أجل تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن المؤسسات الأخرى (AI- (Dala'een, 2010, 25

ويعرف إجرائياً: بأنه المستوى العالي من أداء مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المدارس في المناطق المحيطة، والذي أظهرته الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينه الدراسة على أداة الدراسة.

**حدود الدراسة ومحدداتها:**

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- الحدود الموضوعية: درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2018-2019.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

**الطريقة والإجراءات**

**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2018/2019)، والبالغ عددهم حوالي (4697) معلماً ومعلمة، وحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2018.

**عينة الدراسة :**

تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية النسبية، حيث تمت مراعاة نسبة المعلمين والمعلمات إلى نسبتهم في مجتمع الدراسة، وتكونت من (469) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، في العام الدراسي (2018/2019) والجدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها



المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	200	42.6 %
	انثى	269	57.4 %
	المجموع	469	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	282	60.1 %
	دراسات عليا	187	39.9 %
	المجموع	469	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	303	64.6 %
	10سنوات فأكثر	166	35.4 %
	المجموع	469	100 %
التخصص	علمي	224	47.8 %
	اسناني	245	52.2 %
	المجموع	469	100 %

#### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة اعتمادا على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وللكشف عن ذلك، تم تطوير الأداة والتي تلخصت بالخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى تم تحديد مجالات الاستبانة.
- الخطوة الثانية تم كتابة فقرات الاستبانة اعتمادا على آراء المختصين، والأدب النظري، من خلال تبني بعض مضامين الفقرات الواردة في بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بعد الرجوع إليها، كدراسة الغامدي(2017)، ودراسة الثبيتي(2016)، ودراسة عامر(2015)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### صدق المحتوى لأداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة درجة التميز التنظيمي، بعرضها على مجموعة من المحكمين تكونت من خمسة عشر عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص والرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في مجال العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، والعربية، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسبا على الفقرات، إذ تم الأخذ بكافة

ملاحظات المحكمين لتصبح فقرات الأداة بصورتها النهائية(25) فقرة موزعه على ثلاثة مجالات، لتظهر الأداة بصورتها النهائية كالآتي:

المجال الأول: الإدارة المدرسية: تكون هذا المجال من (11) فقرات ذوات الأرقام من (1-11) .

المجال الثاني: الهيكل التنظيمي: تكون هذا المجال من (8) فقرات ذوات الأرقام من (12-19).

المجال الثالث: العملية التدريسية: تكون هذا المجال من (6) فقرات ذوات الأرقام من (20-25).

تمت الاجابة عن فقرات أداة الدراسة؛ حسب تدرج ليكرت الخماسي وذلك على النحو الآتي: ( كبيرة جدا وتأخذ (5) درجات، ودرجة كبيرة (4) درجات، ودرجة متوسطة (3) درجات، ودرجة قليلة (2) درجة، ودرجة قليلة جدا (1) درجة).

أ. صدق البناء لأداة الدراسة: لاستخراج دلالات صدق البناء تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، وذلك من أجل حساب معامل الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وبالمجال الذي تنتمي إليه، وكما هو مبين في الجدول(2).

### الجدول(2)

قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة درجة التميز التنظيمي للمدارس والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط مع	المجال	الأداة
المجال الأول: الإدارة المدرسية	1	يسعى مدير المدرسة إلى نشر قيم الإبداع لدى المعلمين.	0.83**	0.80**	
	2	يؤكد مدير المدرسة على أنماط السلوك الإيجابي.	0.66**	0.64**	
	3	يسند مدير المدرسة الوظائف وفقاً لاختصاصات المعلمين.	0.68**	0.69**	
	4	يستفيد المعلم من تفويض مدير المدرسة لهم للارتقاء بمستوى مهاراتهم.	0.65**	0.62**	
	5	يواكب مدير المدرسة التطورات في أنظمة العمل.	0.84**	0.76**	
	6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية.	0.83**	0.64**	
	7	يسعى مدير المدرسة إلى نشر ثقافة التميز في المدرسة.	0.72**	0.53**	
	8	يحاول مدير المدرسة جاهداً إدارة الازمات في المدرسة.	0.76**	0.73**	
	9	ينفذن مدير المدرسة في ادارة الصراع التنظيمي في المدرسة.	0.84**	0.80**	
	10	يسعى مدير المدرسة إلى المشاركة في صناعة القرارات.	0.83**	0.74**	
	11	يسعى مدير المدرسة إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين.	0.87**	0.82**	

		المجال الثاني: الهيكل التنظيمي
0.69**	0.57**	يخدم الهيكل التنظيمي رؤيا المدرسة ورسالتها وأهدافها.
0.66**	0.80**	ينظم الهيكل التنظيمي العمل في المدرسة بطريقة تشاركية.
0.82**	0.63**	تتكامل الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي لإنجاز الأهداف.
0.81**	0.84**	تحظى عملية التطوير وتصميم الهيكل التنظيمي بدعم الإدارة.
0.86**	0.78**	يعكس الهيكل التنظيمي للمدرسة نظام الجودة.
0.86**	0.84**	يدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف للمدرسة.
0.85**	0.82**	توفر الاستراتيجية في المدرسة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.
0.85**	0.76**	تتماشى استراتيجية المدرسة مع هيكلها التنظيمي.
		المجال الثالث: العملية التدريسية
0.80**	0.83**	يبنى مدير المدرسة برنامجاً يعمل على تحفيز المعلمين.
0.80**	0.73**	يجدد مدير المدرسة الخطط الدراسية لتتلاءم مع ظروف المعلمين.
0.82**	0.74**	يسعى مدير المدرسة إلى نشر ثقافة الحوار بين المعلمين.
0.75**	0.65**	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عمل تجارب جديدة.
0.70**	0.61**	يؤكد مدير المدرسة على أن الابداع أساس المنافسة.
0.80**	0.71**	يهتم مدير المدرسة بتوفير الوسائل التعليمية.

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات الأداة، والدرجة الكلية، والمجال الذي تنتمي إليه في مجال الادارة المدرسية قد تراوحت ما بين (0.53-0.82) مع مجالها، وما بين (0.65-0.87) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الهيكل التنظيمي قد تراوحت ما بين (0.57-0.84) مع مجالها، وما بين (0.66-0.86) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال: العملية التدريسية قد تراوحت ما بين (0.61-0.83) مع مجالها، وما بين (0.65-0.82) مع الكلي للأداة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال (ككل) ما بين (0.53-0.84)، ومع الأداة ككل ما بين (0.61-0.87).

يلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء، أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الكلي لأداة الدراسة لم يقل عن معيار (0.30) مما يشير إلى جودة بناء فقرات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

بالإضافة إلى ما تقدم تم حساب معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة علاوة على حساب معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (3).

### الجدول (3)

معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة التميز التنظيمي للمدارس ببعضها والدرجة الكلية				
	الإدارة المدرسية	الهيكل التنظيمي	العملية التدريسية	التميز التنظيمي
	1			
		1	0.75**	
			1	0.56**
				1
				0.77**
				0.68**
				0.79**

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لها قد تراوحت ما بين (1-0.68)، وأن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (1-0.56)

ثبات أداة الدراسة للاستبانة: لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومجالاتها فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وذلك كما في الجدول (4).

### الجدول (4)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة التميز التنظيمي والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الإدارة المدرسية	0.93	0.90	11
الهيكل التنظيمي	0.90	0.92	9
العملية التدريسية	0.90	0.91	6
التميز التنظيمي(الكلي)	0.92	0.91	25

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على متغير رئيسي ومتغيرات ثانوية:

المتغيرات الرئيسية :

- درجة التميّز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

#### المتغيرات الثانوية :

- الجنس: وله فئتان ( ذكر، وأُنثى ).
- المؤهل العلمي: وله مستويان ( بكالوريوس فما دون ، دراسات عليا).
- الخبرة: وله مستويان (أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر).
- التخصص: وله فئتان ( علمي ، انساني).

#### عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الاول: ما هي درجة التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التميّز التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الإدارة المدرسية	3.58	1.09	متوسطة
2	2	الهيكل التنظيمي	3.50	1.06	متوسطة
3	3	العملية التدريسية	3.43	1.12	متوسطة
		<b>التمييز التنظيمي (ككل)</b>	<b>3.52</b>	<b>1.06</b>	<b>متوسطة</b>

الجدول (5) يبين أن التميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43-3.58)، وجاء مجال الإدارة المدرسية في الرتبة الأولى، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (1.09)، بدرجة متوسطة، بينما جاء مجال العملية التدريسية في الرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ

(3.43)، والانحراف المعياري (1.12)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي ككل (3.52)، وانحراف معياري بلغ (1.06).

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إيمان المعلمين والمعلمات بالقرارات، والاجراءات التي تتخذها الادارة المدرسية بعادلة، وشفافية، ولهذا تتميز الادارة المدرسية بالمهام، والواجبات الموكلة إليها، أو أن مديري المدارس على وعي في كيفية أسناد الوظائف للمعلمين كلاً حسب اختصاصه من خلال تأكيدهم على أنماط السلوك الإيجابي الذي يشجع المعلمين على زيادة تمميتهم مهنيًا، كما انه قد يعود السبب إلى تفويض مديري المدارس للمعلمين من اجل الارتقاء بمستوى مهاراتهم، لمواكبة التطورات في أنظمة العمل من خلال نشر قيم الإبداع، ونشر ثقافة التميز في المدارس.

وقد يعود السبب إلى أن مديري المدارس يواجهون بعض الصعوبات في إدارة الازمات داخل مدارسهم، وخصوصاً عند مشاركة المعلمين في صناعة القرارات، أو أن مديري المدارس لا يهتمون برفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حجي وسلام (Khajeh & Salami, 2013) التي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الثبيتي (2016) التي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الغامدي (2018) التي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghani & Pourtaher, 2014) التي جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة فوك وسيدهو (Fook & Sidhu, 2009) التي جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة عامر (2015) التي جاءت بدرجة كبيرة جداً، ودراسة الشوا (2016) التي جاءت بدرجة كبيرة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

#### المجال الأول: الإدارة المدرسية

لبيان درجة تقدير افراد العينة لفقرات مجال الادارة المدرسية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يسند مدير المدرسة الوظائف وفقاً لاختصاصات المعلمين.	3.87	1.11	مرتفعة
2	2	يؤكد مدير المدرسة على أنماط السلوك الإيجابي.	3.85	0.96	مرتفعة
3	6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية.	3.65	1.29	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	4	يستفيد المعلم من تفويض مدير المدرسة لهم للارتقاء بمستوى مهاراتهم.	3.64	1.16	متوسطة
5	5	يواكب مدير المدرسة التطورات في أنظمة العمل.	3.62	1.32	متوسطة
6	1	يسعى مدير المدرسة إلى نشر قيم الإبداع لدى المعلمين.	3.61	1.11	متوسطة
7	7	يسعى مدير المدرسة إلى نشر ثقافة التميز في المدرسة.	3.53	1.32	متوسطة
8	8	يحاول مدير المدرسة جاهداً إدارة الازمات في المدرسة.	3.52	1.15	متوسطة
9	10	يسعى مدير المدرسة إلى المشاركة في صناعة القرارات.	3.51	1.30	متوسطة
10	9	يتقن مدير المدرسة في ادارة الصراع التنظيمي في المدرسة.	3.39	1.19	متوسطة
11	11	يسعى مدير المدرسة إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين.	3.25	1.43	منخفضة
		<b>المجال ( ككل )</b>	<b>3.58</b>	<b>1.09</b>	<b>متوسطة</b>

الجدول (6) يبين ان مجال الإدارة المدرسية جاء بدرجة متوسطة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.25-3.87)، إذ جاءت الفقرة (3) التي نصها "يسند مدير المدرسة الوظائف وفقاً لاختصاصات المعلمين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (1.11)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (11) التي نصها "يسعى مدير المدرسة إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وانحراف معياري بلغ (1.43)، وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإدارة المدرسية ككل (3.58)، وانحراف معياري بلغ (1.09).

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اهتمام الادارة المدرسية بمستوى تميزها؛ لذلك تحرص الإدارة على تحليل كل ما يؤدي إلى التميز التنظيمي من أجل معالجة الأسباب التي تحول دونه، ووضع الخطط الإجرائية، وتقليل تكرارها لاحقاً، وهذا بدوره يحقق التميز التنظيمي في المدارس، كذلك تعزو الباحثتان هذه النتيجة المتوسطة إلى أن مديري المدارس يسندون الوظائف للمعلمين وفقاً لاختصاصاتهم، ويشجع مديري المدارس المعلمين على التنمية المهنية لرفع مستواهم المهني الذي بدوره يؤدي إلى التميز، أو قد يعود السبب إلى تمتع مديري المدارس بإدارة الازمات في مدارسهم، أو إلى مدى تفننهم في ادارة الصراع التنظيمي داخل مدارسهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (2017)، ودراسة الشبيتي (2016).

#### المجال الثاني: الهيكل التنظيمي

لبيان درجة تقدير افراد العينة لفقرات مجال الهيكل التنظيمي تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	ينظم الهيكل التنظيمي العمل في المدرسة بطريقة تشاركية.	3.61	1.29	متوسطة
2	15	تحظى عملية التطوير وتصميم الهيكل التنظيمي بدعم الإدارة.	3.60	1.14	متوسطة
3	12	يخدم الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	3.56	1.07	متوسطة
4	14	تتكامل الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي لإنجاز الأهداف.	3.54	1.10	متوسطة
5	19	تتماشى استراتيجية المدرسة مع هيكلها التنظيمي.	3.49	1.10	متوسطة
6	16	يعكس الهيكل التنظيمي للمدرسة نظام الجودة.	3.47	1.22	متوسطة
7	18	توفر الاستراتيجية في المدرسة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	3.45	1.16	متوسطة
8	17	يدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف للمدرسة.	3.32	1.12	متوسطة
		<b>المجال (ككل)</b>	<b>3.50</b>	<b>1.06</b>	<b>متوسطة</b>

الجدول (7) يبين ان مجال الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61-3.32)، إذ جاءت الفقرة (13) التي نصها "ينظم الهيكل التنظيمي العمل في المدرسة بطريقة تشاركية" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري بلغ (1.29)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (17) التي نصها "يدعم الهيكل التنظيمي الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف للمدرسة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي ككل (3.50)، وانحراف معياري بلغ (1.06).

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينظمون العمل في المدرسة بطريقة تشاركية، إذ تحظى عملية تطوير، وتصميم الهيكل التنظيمي بدعم من الإدارة المدرسية وبمشاركة المعلمين، كون الهيكل التنظيمي يخدم رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها، وأيضاً من أجل أن تتكامل الوحدات الإدارية لإنجاز عملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ولتوفير المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة، ويحقق المقدر على تحديد نقاط القوة والضعف للمدرسة، وتختلف هذه النتيجة المتوسطة مع دراسة عامر (2015) التي جاءت بدرجة كبيرة جداً.

المجال الثالث: العملية التدريسية



لبيان درجة تقدير افراد العينة ل فقرات مجال العملية التدريسية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين ذلك:

### الجدول (8)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعملية التدريسية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يشجع مدير المدرسة المعلمين على عمل تجارب جديدة.	3.58	1.20	متوسطة
1	24	يؤكد مدير المدرسة على أن الإبداع أساس المنافسة.	3.58	1.22	متوسطة
3	25	يهتم مدير المدرسة بتوفير الوسائل التعليمية.	3.50	1.21	متوسطة
4	22	يسعى مدير المدرسة إلى نشر ثقافة الحوار بين المعلمين.	3.46	1.16	متوسطة
5	20	يبني مدير المدرسة برنامجاً يعمل على تحفيز المعلمين.	3.25	1.21	متوسطة
6	21	يجدد مدير المدرسة الخطط الدراسية لتتلاءم مع ظروف المعلمين.	3.24	1.26	متوسطة
<b>المجال (ككل)</b>			<b>3.43</b>	<b>1.12</b>	<b>متوسطة</b>

الجدول (8) يبين ان مجال العملية التدريسية جاء بدرجة متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24-3.58)، إذ جاءت الفقرتان (23 و 24) ونصهما "يشجع مدير المدرسة المعلمين على عمل تجارب جديدة"، و"يؤكد مدير المدرسة على أن الإبداع أساس المنافسة" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (1.20) و(1.22)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (21) التي نصها "يجدد مدير المدرسة الخطط الدراسية لتتلاءم مع ظروف المعلمين" بالرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وانحراف معياري بلغ (1.26)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العملية التدريسية ككل (3.43)، وانحراف معياري بلغ (1.12).

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يشجعون المعلمين على عمل تجارب جديدة من شأنها أن تحقق التميز التنظيمي في مدارسهم، أو لأدراكهم أن الإبداع أساس المنافسة، لهذا أهتموا بتوفير الوسائل التعليمية التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي، أو قد يعود السبب إلى سعي مديري المدارس إلى نشر ثقافة الحوار بين المعلمين من اجل التعبير عما يجول في عقولهم من أفكار قد تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، أو أن المديرين يعملون على تحفيز المعلمين لكي يبذلوا أقصى ما لديهم من أداء لتحقيق التميز التنظيمي، أو قد يعود السبب إلى تجديد مديري المدارس للخطط الدراسية من اجل أن تتلاءم مع ظروف المعلمين وباستمرار، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الغامدي (2018) التي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتائج دراسة فوك وسيدهو (Fook & Sidhu, 2009) التي جاءت بدرجة كبيرة .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والجدول (9) يوضح ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)

التميز التنظيمي	العملية التدريسية	الهيكل التنظيمي	الإدارة المدرسية			
3.68	3.56	3.72	3.72	المتوسط الحسابي	ذكر	
1.14	1.18	1.16	1.14	الانحراف المعياري	الجنس	
3.41	3.34	3.34	3.49	المتوسط الحسابي		انثى
0.99	1.06	0.96	1.03	الانحراف المعياري		
3.53	3.44	3.54	3.57	المتوسط الحسابي		المؤهل العلمي
1.13	1.19	1.13	1.14	الانحراف المعياري	بكالوريوس فما دون	
3.51	3.42	3.45	3.60	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.96	1.01	0.96	0.10	الانحراف المعياري		
3.53	3.43	3.55	3.57	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	
1.11	1.16	1.11	1.12	الانحراف المعياري		اقل من 10 سنوات
3.51	3.45	3.42	3.62	المتوسط الحسابي	التخصص	
0.99	1.05	0.98	1.03	الانحراف المعياري		10 سنوات فأكثر
3.50	3.37	3.48	3.57	المتوسط الحسابي	علمي	
1.14	1.15	1.151	1.18	الانحراف المعياري		

التميز التنظيمي	العملية التدريسية	الهيكل التنظيمي	الإدارة المدرسية	المتوسط الحسابي	انساني
3.55	3.49	3.52	3.59		
0.99	1.09	0.98	0.98		الانحراف المعياري

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الرباعي المتعدد للمجالات (MANOVA)، وتحليل التباين الرباعي (ANOVA)، للدرجة الكلية، كما يظهر في الجدول (10):

#### الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (MANOVA) لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي

الأثر	القيمة	قيمة F	درجات الحرية الافتراضية	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	7.81	3.00	0.00
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	2.48	3.00	0.06
سنوات الخبرة	Hotelling's Trace	4.64	3.00	0.00
التخصص	Hotelling's Trace	3.60	3.00	0.01

والجدول (10) يبين وجود اثر دال إحصائيا لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة هوتلنج (Hotelling's Trace) (0.05)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، وعدم وجود اثر دال إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي إذ بلغت قيمة هوتلنج (Hotelling's Trace) (0.07)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.06)، ووجود اثر دال إحصائيا لمتغير سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة هوتلنج (Hotelling's Trace) (0.03)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، ووجود اثر دال إحصائيا لمتغير التخصص، إذ بلغت قيمة هوتلنج (Hotelling's Trace) (0.02)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.01)، ولفحص أثر على كل مجال على حدى حسب نتائج تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA)، والجدول (11) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (11)

تحليل التباين الرباعي لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.01	7.31	8.53	1	8.53	الإدارة المدرسية	الجنس
0.00	13.42	14.84	1	14.84	الهيكل التنظيمي	
0.02	5.28	6.56	1	6.56	العملية التدريسية	
0.71	0.14	0.16	1	0.16	الإدارة المدرسية	المؤهل
0.50	0.45	0.50	1	0.50	الهيكل التنظيمي	
0.78	0.08	0.09	1	0.09	العملية التدريسية	
0.51	0.43	0.50	1	0.50	الإدارة المدرسية	الخبرة
0.69	0.16	0.18	1	0.18	الهيكل التنظيمي	
0.38	0.77	0.95	1	0.95	العملية التدريسية	
0.96	0.00	0.00	1	0.00	الإدارة المدرسية	التخصص
0.73	0.12	0.13	1	0.13	الهيكل التنظيمي	
0.28	1.18	1.46	1	1.46	العملية التدريسية	
		1.17	464	541.79	الإدارة المدرسية	الخطأ
		1.11	464	512.94	الهيكل التنظيمي	
		1.24	464	576.18	العملية التدريسية	
			468	550.64	الإدارة المدرسية	الكلية
			468	529.80	الهيكل التنظيمي	
			468	585.04	العملية التدريسية	

والجدول (11) يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات، ولبيان أثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر ككل، حسب نتائج تحليل التباين الرباعي، والجدول (12) يبين ذلك.

### الجدول (12)

تحليل التباين الرباعي لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على درجة التميز التنظيمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	8.75	9.81	1	9.81	الجنس
0.76	0.10	0.11	1	0.11	المؤهل العلمي
0.70	0.15	0.17	1	0.17	سنوات الخبرة
0.69	0.17	0.19	1	0.19	التخصص
		1.12	464	520.08	الخطأ
			<b>468</b>	<b>530.28</b>	<b>الكلي</b>

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، إذ بلغت قيمة ف (8.75) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف (0.10) وبدلالة إحصائية بلغت (0.76)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة ف (0.15) وبدلالة إحصائية بلغت (0.97)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص، إذ بلغت قيمة ف (0.17) وبدلالة إحصائية بلغت (0.69).

وقد يعزى سبب وجود الفرق لصالح الذكور، إلى أن الوقت المتاح للذكور خاصة بعد الدوام المدرسي هو أكثر مقارنة بالإناث، فهم قد يلتحقون بمقاهي الإنترنت، وبالتالي يجدون فرص تنمي افكارهم حول التميز التنظيمي أكثر من الإناث، كما أن الحديث عن المنافسة ومجالاتهما يجد اهتماماً أكثر عند الذكور إذا ما قورن ذلك مع الإناث، أو قد يعود السبب إلى أن الذكور يشاركون في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم أكثر من الإناث، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة الشوا (2016) التي جاءت بوجود فروق تعزى لأثر الجنس، ولصالح الذكور.

وتبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين يطرحون آرائهم بشكل موضوعي دون أن يتأثروا بالخلفية الأكاديمية، أو بالتخصص، وهذا يدل على أنهم تعاملوا مع واقع يعيشونه في مدارسهم بعدل ومساواة فيما بينهم، كما يمكن أن يعود السبب إلى أن التميز التنظيمي يعتمد على أسس، ومبادئ متعارف عليها عند جميع أصحاب المؤهلات والتخصصات ما أدى إلى عدم وجود فروق في استجاباتهم، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الشوا (2016) التي جاءت بعدم وجود فروق لأثر المؤهل العلمي.

وقد يعود سبب عدم وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات إلى أن المعلمين لديهم وعي وإدراك أعلى بالمسؤولية حول التميز التنظيمي، كما أن لهم نظرة شمولية أوسع حول المنافسة التي تحقق التميز التنظيمي، أو قد يتمتعون بقدر عالي من الطاقة لاكتساب المهارات، والمعارف التي من شأنها أن تسهم في تصميم الأنشطة الصفية، وفي مراعاتهم للفروق الفردية، وفي توظيف الموارد المتاحة في المدرسة لتحقيق التميز التنظيمي وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة الغامدي (2017) التي جاءت بوجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر.

#### التوصيات:

- تشجيع مديري المدارس لتحقيق مزيد من التميز التنظيمي في مدارسهم من أجل تحسين نوعية التعليم للطلبة.
- وضع برنامج شامل لنشر ثقافة التميز التنظيمي، وتعزيزها داخل المدرسة من خلال مشاركة المعلمين، والمشرفين، والطلبة، وأولياء أمورهم.
- تعزيز الدعم القيادي من خلال تحفيز المعلمين، وحثهم على إدخال مضامين جديدة ومتطورة في العملية التعليمية للارتقاء بها إلى أعلى المستويات.

#### المراجع:

Abdel Wahab, Mahmoud Osama (2016). Administrative Transparency and its Impact on Organizational Excellence, Al Mustansiriya Journal for Arab and International Studies, 1 (53), (128-164).

Abdul Ghaffar, Mr. Mohammed; and Hammam, Ashraf Youssef Salim (2013). The role played by the strategic performance management of knowledge producers in achieving organizational excellence. Journal of Successful Director, 36-66.

Al- Habib, Thabti; Al- Gilali, Ben Abbou (2009). Development of competencies and human resources development – the main pillars of success in the third millennium, Alexandria: University Culture Foundation.

- Al Mazrou', Bader Sulaiman (2010). Building a model to achieve excellence in the performance of security services. (Unpublished PhD thesis), College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Ali, Ali Mohammed Saeed (2016). Requirements for achieving organizational excellence in secondary schools in alttayif Governorate from the point of view of its leaders, *International Interdisciplinary Journal of Education*, Vol.5 Issue 9.
- Al-Buhaisi, Abdulmuti Mahmoud (2014). The Role of Empowering Employees in Achieving Institutional Excellence: An Empirical Study on Technical Colleges in the Governorates of the Gaza Strip. (Unpublished master thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza
- Al-Dala'een, Ali (2010). The Effect of Administrative Empowerment in Organizational Excellence: A Field Study in Jordan Telecom Company. *Studies of Administrative Sciences*, 1 (37), 64-92.
- Al-Ghamdi, Hanan Lafi (2017). The degree of availability of excellence management application in Al Baha schools from the point of view of headmasters and teachers, (unpublished master thesis), Al-Baha University, Saudi Arabia.
- Al-Ghamdi, Reem Ahmed (2018). Organizational excellence among the leaders of Al Baha schools from teachers point of view. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3 (2), 317-333.
- Al-Kharashah, Yasin Kaseb; Zureiqat, Khaled Khalaf; and Noor, Mahmoud Ibrahim (2013). Impact of Change Factors on Achieving Organizational Excellence: Arab Potash Company as a Model, *Studies in Management Sciences*, 40 (2), (211-238).
- Al-mabydeen, Mohammed Thib (2013). The Effectiveness of the Organizational Performance Assessment System and its Impact on Regulatory Excellence: An Applied Study on the Public Institution for Social Security, in Jordan. *Jordanian Journal of Business Administration*, 9 (4), 689-704.
- AL-Thubaiti, Khalid Mohammed Mistour (2016). Management of Knowledge and its relationship to organizational excellence in secondary schools in Ta'if, (unpublished master thesis), King Abdul Aziz University, Saudi Arabia.

- Amer, Faten Rabhi (2015). The degree of effectiveness of the management of institutional excellence for the principals of the basic public schools in the directorates of the northern governorates of the West Bank and their relation to leadership styles from the point of view of the principals themselves (unpublished master thesis), An-Najah University, Nablus.
- Ansour, Asma Salem (2010). The Impact of the Organization's Characteristics on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study in the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research (unpublished Master Thesis), Business School, Middle East University, Amman.
- Bou Salem, Abu Bakr (2015). The Role of Administrative Empowerment in Organizational Excellence – A Field Study on Sonatrach Algerian Petroleum Company (unpublished PhD thesis), Faculty of Economics and Management, University of Abu Bakr Belqayd, Tlemcan, Algeria
- Charlotte D. Shelton, John R. Darling and W. Earl Walker, (2005). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills, *International Education Studies*, L T A 1 / 0 2, P. 46–63.
- Fook, C. & Sidhu, G. (2009). Leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2 (4), p: 106–127.
- Hamouda, Mona Ahmed Mohamed (2009). A proposed framework for applying excellence management to raise the efficiency of performance in universities. *Journal of Financial and Commercial Research*, (2), 351–324.
- Hassan, Abdel Mohsen Ahmed Haji (2010). Human Resource Management Practices and their Impact on Institutional Excellence: An Applied Study in Zain Kuwait Mobile Telecommunications Company. (Unpublished Master Thesis), Faculty of Business Administration, Middle East University, Amman.
- Khairi, Osama (2014). Organizational Excellence, Amman: Dar Al Raya Publishing & Distribution.
- Shawa, Effat Yasser (2016). The degree of practice of secondary school principals in the Gaza governorates to manage excellence in the light of the European model of excellence (EFQM) from the point of view of teachers and ways to develop them (unpublished master thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.



Sultans, Ali Nasser Shati Aal- Zaher (2014). Achieving Quality and Excellence in Higher Education Institutions, Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.

Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 141-146.

### **Abstract**

**The degree of organizational excellence of the primary schools in the North area within the Green Line from teachers' point of view. Research thesis from the doctoral dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan, 2019 By: Haddad, Naheela Jrace. Supervisor: professor. Munira Mahmoud Al-Sherman.**

The study aimed at revealing the degree of organizational excellence of the primary schools in the North region within the Green Line from teachers point of view. A descriptive approach was used. The researchers selected the study sample randomly. The study sample reached (469) teachers (male and female). To achieve the objective, the study was developed a questionnaire study tool, which consisted of (25)

paragraphs distributed to (3) areas, and after confirmation of its validity and stability, it was applied to the study sample. The results showed statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) which is attributed to gender impact in all areas of organizational excellence of schools. Differences were in favor of males. Firstly, there were statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to the effect of sex and these differences were in favor of males. Secondly, there were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to the impact of scientific qualification in all fields. Moreover, there were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to the impact of years of experience. Finally, There were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the effect of specialization. The study come out with a number of recommendations, the most important of which are: the interest in continuous professional development of teachers through various training programs and different learning methods to increase their skills and abilities in order to raise their performance and production levels so as to achieve organizational excellence in their schools.

**Keywords:** School headmasters, Organizational Excellence, Elementary School Teachers, Green Line Schools