



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات

إعداد

أ / مريم منيف سعيدان المطيري

باحثة ماجستير - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة القصيم
المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢ ديسمبر ٢٠٢١ - تاريخ القبول: ٣٠ ديسمبر ٢٠٢١ م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 188040

ملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهن حوالي (٢٤٨٢) معلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٨٠) معلمة، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وقد تم استرداد (٢٥٢) استبانة بنسبة (٩٠%)، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت النتائج بأنه تتراوح أبعاد قيادة التميز في المدارس الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية ما بين العالية والمتوسطة، حيث جاء مجال البعد التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، يليه مجال البناء الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال إدارة الأداء بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، كما يوجد درجة متوسطة من المعوقات التي تعيق تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، حيث جاء مجال المعوقات المادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، يليه مجال المعوقات البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٥)، يليه مجال المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٩)، وقد أوصت الدراسة بمنح المعلمات الشعور بالثقة بتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وتفويض الصلاحيات ومتابعتهم، مما يزيد من انتمائهم للمدرسة والتفاني في تأدية الأعمال المطلوبة منهم، وتبني وزارة التعليم لثقافة التميز والعمل على نشرها وتعزيزها بين قائدا المدارس عن طريق دورات وورشات عمل.

الكلمات المفتاحية: قيادة التميز - قائدات المدارس الثانوية - منطقة القصيم.

Abstract

The Current Study Aimed To Identify The Reality Of Leadership Excellence Among Secondary School Leaders In Al-Qassim Region From The Point Of View Of The Female Teachers. A Random Sample Of (280) Parameters Was Selected, And Data Was Collected Through A Questionnaire, And (252) Questionnaires Were Retrieved With A Percentage Of (90%), And The Data Was Analyzed Through The Statistical Analysis Program (SPSS). The Results Showed That The Dimensions Of Leadership Excellence In Secondary Schools In The Qassim Region In The Kingdom Of Saudi Arabia Ranged Between High And Medium, Where The Field Of The Organizational Dimension Came In The First Place With An Arithmetic Mean (3.53), Followed By The Field Of Strategic Construction In The Second Place With An Arithmetic Average (3.52), Followed By The Field Of Performance Management Ranked Third And Last, With An Arithmetic Average Of (3.49), And There Was A Medium Degree Of Obstacles That Hinder The Implementation Of Leadership Excellence Among Female Secondary School Leaders In The Qassim Region, Saudi Arabia, Where The Field Of Physical Obstacles Ranked First With An Average Of (3.20), Followed By The Field Of Performance Management. Human Obstacles Ranked Second With A Mean Of (3.05), Followed By The Field Of Organizational Obstacles In The Third Place, With A Mean Of (2.99). The Study Recommended Giving Female Teachers A Sense Of Confidence By Distributing Tasks To Them According To Their Abilities, Delegating Powers And Following Them Up, Which Increases Their Belonging To The School And Dedication To Performing The Work Required Of Them.

Keywords: *Excellence Leadership - Secondary School Leaders - Qassim Region.*

مقدمة:

يشهد القرن الحادي والعشرين ثورة علمية هائلة تحمل في طياتها متغيرات عديدة من أهمها الثورة التقنية، وإنتاج الكميات الكبيرة من المعلومات القادرة على النمو المتزايد، وأصبح المستقبل مرهون بالقدرة على اختزانها وتوظيفها وبثها بكفاءة عالية واستخدام شبكة الإنترنت، والاعتماد عليها في إدارة المؤسسات العامة والتعليمية من خلال إتباع قاداتها جميع السلوكيات التي تسهم في تطبيقها كل مجالات المؤسسة بما يسهم في تطويرها والارتقاء بقدرتها على التميز.

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فهي محور العملية الإدارية حيث تعد القيادة ذات الكفاءة إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان؛ لأنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة فهي متأثرة ومؤثرة في البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (العتيبي، ٢٠١٨).

كما تعد القيادة بمثابة المحرك الرئيس لكيان المؤسسات وأداة التغيير الأساسية فيها، فنجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة إدارتها، ومن ثم تحتاج كل منظمة مهما تعددت وتنوعت أنشطتها إلى إدارة فعالة ومميزة وقادرة على ملاحقة التغيرات السريعة؛ والاستجابة لمتطلبات المستقبل (Leithwood et al., 2019).

وقد أصبحت القيادة تقاس بمدى الإيمان بمشاركة الأفراد في قيادة المؤسسة، وتقييم ناضج للممارسات والأعمال ومقارنتها بأفضل الممارسات في نفس المجال، ووضع أهداف قابلة للقياس، وتعريف محدد لأدوار ومسؤوليات الأفراد، وتطبيق واضح لمعالم لخطة التحسين المستمر للخدمة المقدمة، ووضع مقاييس أداء منظمة لكل عملية لضمان الاستفادة من فرص التحسين، ومجموعة من الأدوات والمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة في قيادة المؤسسة، التي تعد مقومات داعمة لتحقيق الأهداف والتميز في الأداء (الريس، ٢٠١٨).

ولقد تغير مفهوم القيادة التربوية كون القيادة جزءاً مهماً وعنصراً رئيساً من عناصر الإدارة التي تعددت نظرياتها، بما يعكس التغيرات التي فرضتها معطيات واقع التطور السريع، حيث جاءت القيادة التكنولوجية كاستجابة حقيقية لإفرازات التطورات المتسارعة لتشمل في وظيفتها التنظيمية كل عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلاب وبيئة مدرسية ليتفاعل الجميع مع

إيقاعات المهام والأدوار التي فرضتها القيادة التكنولوجية لتحسين وتطوير مستوى أداء عناصر البيئة المدرسية برمتها (Leong et al., 2016).

وتعد قيادة التميز من أهم المدخلات الحديثة في إدارة المؤسسات التربوية وذلك لأهميتها الكبيرة في زيادة كفاءة العمل وجودته، ومما لا جدل فيه الدور الهام الذي يقوم به قائد المدرسة، حيث يعتبر هو المحور الأساسي لنجاح العملية التربوية، من خلال مجموعة من العمليات التي يمارسها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتقييم للعملية التعليمية داخل المدرسة، هذا إلى جانب تيسير العملية التربوية، وتحويل أهداف المدرسة إلى واقع ملموس.

ويعتبر العمل الإداري المتميز إحدى مقومات النجاح، التي تمكن المنظمة من المنافسة مع نظيراتها، ويمثل التميز الإداري نظاماً متكاملًا يضم مجموعة من فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، والتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء والانجاز إلى أعلى المستويات، وترقى إلى مستوى العالمية (الخليوي وآخرون، ٢٠١٩).

كما أن قيادة التميز تتحقق حينما تتوافر فيها احتياجات ومتطلبات العاملين، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على أدائهم بشكل عام، وبالتالي يعمل ذلك على زيادة إنتاجية العملية التعليمية، ويكون محفزاً للعمل والمشاركة الفعالة بين جميع العاملين داخل المدرسة، مما يحقق نظاماً إدارياً متميزاً (النجار، ٢٠١٩).

وقد انعكس الاهتمام بتحقيق التميز القيادي أن سعت المؤسسات الإدارية في مختلف دول العالم إلى توظيف التطبيقات الحديثة لتحقيق التميز في أداءها، وأسفرت هذه الجهود عن ظهور ما يعرف بنماذج التميز الإداري، التي أحدثت تغييراً في مفهوم التحسين المستمر في أداء المؤسسات المختلفة في العصر الحالي (جميل وسفير، ٢٠١١).

وقد ظهرت العديد من نماذج التميز، كالنموذج الأوربي للتميز والنموذج السنغافوري ونموذج دبي للأداء الحكومي المتميز، وجائزة التربية والتعليم للتميز بالمملكة العربية السعودية. واستكمالاً للجهود السابقة فقد قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة للتعرف على قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجه نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة:

إن التميز أصبح في بداية القرن ٢١ ضرورة ملحة وحاجة أساسية، حيث إن المنظومة التعليمية بحاجة شديدة إلى تجويد مخرجاتها، وتجديد أهداف المدارس وأدوارها في المجتمع لتتواءم مع التغيرات والمعطيات التي فرضتها التغيرات العالمية والانفتاح في الوقت الحالي (الدخيل، ٢٠١٥).

ولأن الإدارة هي العنصر الأساسي في المنظمات الحكومية والخاصة، ولمسايرة التطورات السريعة هذه الأيام، فقد آن الأوان لتحديث هذه الإدارات، من خلال تطبيق مفهوم ثقافة التميز، وما يرافقها من إصلاحات، هدفها في النهاية تقديم أفضل الخدمات من خلال ما يعرف بقيادة التميز (الدويري، ٢٠٠٦).

وقد حرصت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) على التأكيد على تزويد القيادات التربوية بالمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات المتطورة والمتجددة بشكل إيجابي يشكل أحد أهداف التميز، وذلك لإعدادهم للانخراط الكامل في المجتمع، والمشاركة الفاعلة في خدمة الوطن، من خلال الاستخدام الأمثل لمعطيات التكنولوجيا الحديثة.

ويعد قائد المدرسة أحد أهم عناصر نجاح العملية التربوية، فهو المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والتقييم للعملية التعليمية في المدرسة، وترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، وكذلك عن سير العملية الإدارية في المدرسة وحسن ممارستها، ويتفق التربويين من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي المدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال (مقابلة، ٢٠٢٠).

والمؤسسات المتميزة هي التي تمارس عملياتها وأنشطتها وفق معاني الجودة الفائقة من خلال استفادتها الكاملة من كواردها البشرية المتميزة ومواردها المالية لتحقيق أفضل النتائج التي ترضي كافة المستفيدين من خدماتها (الغامدي، ٢٠٢٠). والمدارس التي تتبنى مدخل قيادة التميز تبرع في تحديد أهدافها وصياغتها بشكل مميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة، ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأداة، حيث أصبحت المدارس في القرن الحادي والعشرين لا تقاس بكثرة طلابها، وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز، وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وتحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة (الثقفي، ٢٠١٩).

كما أن للقيادة المدرسية دور بارز في العملية التعليمية، كما أن لها دوراً هاماً في توظيف تكنولوجيا المعلومات، حيث تتوقف عملية تطوير التعليم على وجود قيادة مدرسية فاعلة تستطيع مواكبة كل التطورات في مجا التقنية والمعلومات (الفرجات، ٢٠١٩). والجدير بالذكر أن القيادة المدرسية المسؤول التنفيذي المباشر لتطبيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) داخل النظام التعليمي بالمدارس (القحطاني، ٢٠١٨).

ويتضح مما سبق، أن القيادة نالت كثيراً من الاهتمام في قطاع عريض من أدبيات الفكر الإداري الحديث، ركزت هذه الأدبيات على جوانب معينة، تناولت عده مداخل وإجراءات لتحقيق التميز لذلك تسعى هذه الدراسة للسير في نفس الاتجاه مستهدفة جوهرياً عرض اهم ابعاد قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم التي يمكن لأي قيادة في المدارس الثانوية أن تتبناها وتطبقها في إدارتها مما يحقق لها ميزة تنافسية بين مثيلاتها وكذلك إبراز لأهم المعوقات البشرية والتنظيمية والمادية التي قد تعوق تحقيق قيادة التميز. تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما واقع ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات؟
٢. ما أبرز معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى البيانات الأولية: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، نوع المدرسة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات.
٢. التعرف على أهم معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات.

٣. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات التي تعزى إلى البيانات الأولية: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، نوع المدرسة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية: عالجت هذه الدراسة موضوع إداري على قدر من الحداثة والأهمية إلى جانب قلة الدراسة التي تناولت هذا الموضوع، كما انها قد تسهم في إثراء الدراسات في مجال الدراسات الإدارية التربوية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: يؤمل أن تكشف الدراسة عن نتائج قد تفيد القائمين في مجال التعليم بتشجيع القادة على إمكانية تطبيق قيادة التميز بالمدارس والثانوية، كما تكشف الدراسة عن أبرز المداخل التي يمكن الاستعانة بها في تطبيق قيادة التميز في المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

– القيادة لغة: قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة(ابن منظور، ١٢٩٠م).

– القيادة المدرسية: هي مجموعة العمليات والإجراءات المتضمنة في مجالات قيادة النظام المدرسي، والعمليات الإدارية، والشؤون الفنية "الإشرافية"، وخدمة المجتمع المحلي، والتي يقوم بها مدير المدرسة بالشراكة مع أطراف متعددة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة المنسجمة مع فلسفة التربية في الدولة(آل سليمان، ٢٠١٧).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية التي تقوم بها قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفعالية.

– التميز لغة: هو فصل الشيء عن غيره(ابن منظور، ١٢٩٠م).

– قيادة التميز: هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في

المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب كافة في المؤسسة (السلمي، ٢٠٠٢).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الأداء الإبداعي غير المسبوق والذي يسعى القائد من خلاله إلى تحقيق أهداف م المدرسة الثانوية الحكومية والأهلية من خلال تبنيه للأبعاد التالية (البناء الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، إدارة الأداء).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الموضوعات التالية: قيادة التميز، من حيث المفهوم، أبعاد قيادة التميز، قيم التميز، المتطلبات الرئيسة لقيادة التميز، خصائص وصفات المديرين المتميزين، عوامل تحقيق التميز.
٢. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم.
٣. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية.
٤. الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢هـ.

الإطار النظري:

مفهوم قيادة التميز:

إن التميز (Excellence) ليست عملية لحظية، بل تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، والتقييم) بحيث ينتج عن ذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لهذه العملية بمختلف أنواعها المختلفة (المادية والبشرية) وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاية وفاعلية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم (السلمي، ٢٠٠٢).

وقد عرفها سليمان وآخرون (٢٠١٩) بأنها فلسفة إدارية تتمثل في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل عناصر الأداء بالمؤسسة، والتنسيق فيما بينها بما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية دائمة، تساعد على زيادة الحصة السوقية، وبالتالي ربحية المؤسسة، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق توقعات كل أصحاب المصلحة بالمؤسسة.

أبعاد قيادة التميز:

من أهم أبعاد قيادة التميز ما يأتي(العنزي، ٢٠١٩):

١. البناء الاستراتيجي: ويضم رسالة المؤسسة التي تعبر عن الغايات الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها، إلى جانب الرؤية المستقبلية، وتصوراتها لموقعها المستقبلي، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل القيادة لتحقيقها.
٢. الهيكل التنظيمي: حيث تكون هياكل متوافقة مع متطلبات الأداء وقابليتها للتعديل والتكيف مع المتغيرات، وتتصف "قيادة التميز" بأعلى درجات اللامركزية.
٣. إدارة الأداء: تتضمن قواعد وأليات العمل، لتنفيذ عمليات المؤسسة، وتحديد مستويات الأداء، وقواعد متابعة وتوجيهه وتقويم النتائج والإنجازات، وتقييم الأداء الفردي وأداء فرق العمل.

قيم التميز:

تعتبر قيم التميز أساس قيادة التميز والطريق للوصول إليه إذا ما تم العمل بها، وتمثل قيم التميز فيما يلي(Calvo-Mora, 2018):

١. الاعتمادية: تناسق الأداء والاعتماد على المعايير الموضوعية والثقة فيها.
٢. الاستجابة: رغبة العاملين في تقديم الخدمة، ومفهوم الدعم والمساندة للعمل الداخلي والخارجي.
٣. الاقتدار: المهارة والمعرفة اللازمة لأداء العمل وتأدية الخدمة والمرونة حيث المركزية واللامركزية كل منهما موجود حسب الحاجة.
٤. الوفرة: سهولة الاتصال وتوفير الخدمة وبساطة الاحتكاك بالآخرين وتشجيع الاستقلالية وروح المبادرة، فالإنتاجية تتحقق من خلال العاملين وليس من خلال النظم.
٥. الضيافة: الأدب والاحترام والتقدير للزملاء والمستفيدين مع البعد عن البيروقراطية.
٦. الاتصالات: الإبلاغ والإفادة المستمرة بالمعلومات والتحدث مع الآخرين بلغتهم، ومشاركة الإدارة العليا لنشر القيم التنظيمية بين الأفراد.
٧. المصداقية: قوة الاعتماد على قيم محددة والتزام العاملين بنسق موحد وأهداف موحدة.
٨. الأمن: الإحساس بالأمن وعدم الخوف مادياً ونفسياً.

المتطلبات الرئيسية لقيادة التميز:

تتلخص المتطلبات الرئيسية لقيادة التميز فيما يأتي (Garbarova, 2017):

١. خطة استراتيجية متكاملة.
 ٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
 ٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة.
 ٤. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
 ٥. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
 ٦. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
 ٧. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز. خصائص وصفات المديرين المتميزين:
١. يتميز المدير المتميز عن المدير العادي بعدة خصائص أهمها ما يلي (الركف، ٢٠١٩):
 ١. يجب أن يتمتع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على تصور و تخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
 ٢. يجب أن يكون شديد الثقة بنفسه وبالأخرين لدرجة كبيرة، ويجب أن لا يستسلم بسهولة والفشل شيء يتوقعه الإداري المتميز، ويجب أن لا يزيده ذلك إلا عزمًا وتصميمًا.
 ٣. يجب أن يكون قادراً على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، ويجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول لها.
 ٤. يجب أن يكون قادراً على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الموظفين على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن ذلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
 ٥. يجب أن يكون متمتعاً بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.

٦. يجب أن يكون متمتعاً بالاستقلالية الفردية بحيث أن لا تفرض عليه سلطة الغير، وأن لا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة.

وترى الباحثة أن هذه الصفات لا يمكن أن تتوافر في المدير التقليدي، وإنما تحتاج إلى مدير يتمتع بعدد من الكفايات العلمية والإدارية والمهنية والشخصية. ولابد له أن يكون مبدعاً متجدداً بأفكاره وأساليبه ويسعى دوماً للتغيير. عوامل تحقيق التميز:

لا بد من توافر عدة عوامل من أجل تحقيق التميز في العمل المؤسسي وهي (Escrig & Menezes, 2016):

١. إعادة الهيكلة والتنظيم بغرض تقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية وبدرجة عالية من الكفاءة والجودة في الأداء.
٢. أن يؤدي التطوير إلى التفوق والتميز سواء بالمقارنة مع الأوضاع السابقة للمؤسسة أو بالمقارنة مع المؤسسات المشابهة.
٣. الاتسام بالمرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة بحيث يمكن تعديل مكوناته وفقاً لما تتطلبه هذه الظروف والمستجدات.
٤. أن يحقق التطوير التكامل والشمولية في تقديم الخدمات بما يغطي كافة احتياجات المستفيدين في نطاق مهام وصلاحيات المؤسسة.
٥. أن يهتم التطوير بسرعة انسياب الاتصال الصاعد والهابط داخل البيئة الداخلية وكذلك التلاحم مع البيئة الخارجية.
٦. أن يضمن التطوير وجود الكفاءات البشرية والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المتوخاة منه.
٧. وضع أسلوب دقيق ومستمر للمتابعة والتقييم يضمن التعرف على الثغرات في التنظيم وسهولة علاجها.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات المرتبطة بموضوع قيادة التميز وجاءت كالتالي:

أجرى العنزي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (١٧٨٢) معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجھراء، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة ماعدا مجال القيادة و الأداة ككل حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة.

وأجرى الخليوي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (٤١) بين قائدة ووكيلة للمدارس الابتدائية الحكومية وسط مدينة الرياض، واطهرت النتائج أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك عالقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، كما انه وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض لدى مديرات المدارس الابتدائية.

وقد أجرى العنزي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدرء المدارس الثانوية في محافظة حولي وعددهم ٥٠٠ مديراً ومديرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٢٣٠ منهم، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الكويتية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن أبعاد النموذج الأوروبي المتمثلة في (القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والعمليات، والنتائج) جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين تبعاً للجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بوضع الخطط الاستراتيجية

لعمليات التميز في الأداء المؤسسي، ولا بد من اعتمادها على المستحدثات التكنولوجية المختلفة في هذه العمليات التنموية، وتوظيف التكنولوجيا في تنمية وتطوير المؤسسات التعليمية، والتأكيد على أهمية التميز المؤسسي في إثراء المعلومات، وتحسين مستوى المخرجات التعليمية، ولا بد من توظيف الدعم الحكومي في تطوير المؤسسات التعليمية بشكل مستمر.

وقد أجرى الزعبي (٢٠١٩). دراسة هدفت إلى فحص درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالأردن لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعددهم (٤٠) مديراً ومديرة، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن معايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) جاءت بدرجة مرتفعة من التقدير، وكان ترتيب المجالات كالتالي (الممارسات الإدارية، القيادة المتميزة، الخدمات المقدمة للمجتمع، والاستراتيجيات والسياسات)، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي). وقد أوصت الدراسة الارتقاء بمستوى تطبيق معايير التميز الإداري وفق أنموذج (EFQM) لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، وأن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات وورش تدريبية وتأهيل لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على معايير إدارة التميز الإداري.

وأجرى الحجيج (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تحديد واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، واستخدم المتوسط الحسابي كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) من المعلمين ومساعدين المديرين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية مرتفعة، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز

المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخدمة والتخصص.

وهدفنا دراسة المشرف والجارودي (٢٠١٦) إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (١٣٣) مديرات مدارس الرياض، توصلت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية هذه المتطلبات وضرورة تطبيقها بدرجة كبيرة، وأنه توجد عوائق تحول دون تطبيقها في مدارس التعليم العام بدرجة كبيرة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة).

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور منها: تدعيم المقدمة ومشكلة الدراسة ببعض الدراسات، وكذلك في عرض وتدعيم الإطار النظري بنتائج الأبحاث والدراسات حول موضوع قيادة التميز قيادة التميز ومداخله ومتطلبات ومعوقات تحقيقه. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وهوما اتفق مع معظم الدراسات السابقة.

بينما اختلفت الدراسة الحالية في أهدافها عن أهداف الدراسات السابقة، حيث إن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف مدى ممارسة قائدات المدارس الثانوية لقيادة التميز، والكشف عن الفروق بين قائدات المدارس الثانوية في تطبيق قيادة التميز واثركل من (الجنس، نوع المدرسة، الخبرة، المؤهل، التخصص، الدورات التدريبية) على موضوع الدراسة. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثه (Gay et al., 2014).

مصادر جمع البيانات

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهن حوالي (٢٤٨٢) معلمة، وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم لمدارس ومعلمي مدارس مدينة القصيم للعام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

عينة الدراسة

١- العينة الاستطلاعية:

تتكون من ٣٠ معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية.

٢- العينة الفعلية:

تكونت عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وتم تحديد أعداد عينة الدراسة بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في البحوث التربوية بالدراسات العليا، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع (بشمانى، ٢٠١٤). وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

جدول (1): معادلة هيربرت أركن المستخدمة لحساب حجم العينة

	٢٤٨٢	حجم المجتمع N
	٢٤١	حجم العينة
٠.٠٥	١.٩٦	٠.٢٥٥١٠٢٠٤
----	٠.٠٥	٠.٠٠٠٦٥٠٧٧١
	$n = \frac{p(1-p)}{(SE/T) + [P(1-P)/N]}$	معادلة هيربرت أركن
T	١.٩٦	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي
SE	٠.٠٦	نسبة الخطأ وتساوي
P	٠.٥	نسبة توفر الخاصية والمحايدة =

وبتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب ألا تقل عينة الدراسة عن (241) معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم، وقد تم اعداد الاستبانة بشكل إلكتروني ورفع على المواقع ليتمكن المستجيبين من الإجابة عليها، وليلبغ حجم العينة المستردة (٢٥٢) استبانة، وهي تزيد عن الحد الأدنى المطلوب وهذا ما يدعم الحصول على نتائج جيدة، حيث كلما زاد حجم العينة كلما ازدادت دقة النتائج.

أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات" حيث تتكون من ثلاثة أقسام وهي:

١. القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

٢. القسم الثاني: وهو عبارة عن المحور الأول للدراسة والمتمثل في (قياس درجه ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات)، ويتكون هذا القسم من ٢١ فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:

- البعد الأول: البناء الاستراتيجي التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قيادة التميز.
- البعد الثاني: البعد التنظيمي التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قياده التميز.
- البعد الثالث: إدارة الاداء التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قيادة التميز.

٣. القسم الثالث: وهو عبارة عن المحور الثاني للدراسة والمتمثل في (معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوي بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات)، ويتكون هذا القسم من ١٢ فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:

- البعد الأول: المعوقات البشرية.
- البعد الثاني: المعوقات التنظيمية.
- البعد الثالث: المعوقات المادية.

تم استخدام المقياس من ١-٥ لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من ٥ دل على الموافقة بدرجة كبيرة على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (2) يوضح ذلك:

جدول (2) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستبانة	ضعيفة جداً				عالية جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لدراسة "واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

١. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

٢. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد أقسام الاستبانة.

٣. تحديد الفقرات التي تندرج تحت كل قسم من الأقسام.

٤. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

٥. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

٦. تم عرض الاستبانة على (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص.

٧. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاستبانة

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتنجي، ٢٠١٤م)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

١- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري؛ حيث تم عرض الأداة على عدد من المتخصصين في العلوم التربوية لتحكيمها بلغ عددهم (٥) عضواً، وإبداء وجهات نظرهم حول مدى ملائمة العبارات، ومدى وضوحها من الناحية اللغوية، وقد اقترح بعض المحكمين إضافة عبارات جديدة، كما اقترح البعض حذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى، ورأى البعض دمج بعض العبارات في عبارة واحدة، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة وتم بناء الاستبانة في صورتها النهائية.

٢- صدق المقياس:

للتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ معلمة. يقصد بصدق المقياس درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة (العلي، ٢٠٢٠)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

- نتائج الاتساق الداخلي لمحور (درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية القصيم من وجهة نظر المعلمات)

يوضح جدول (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٣): نتائج الاتساق الداخلي: درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١.	البعد الأول: البناء الاستراتيجي التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قيادة التميز		
١.١	تتضمن رؤية المدرسة ورسالتها تحقيق التميز القيادي	٠.٦٢٥	0.000*
١.٢	صياغة أهداف محدده للمدرسة بمشاركة منسوبيها	٠.٧١١	0.000*
١.٣	تشجيع منسوبي المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٦٤٧	0.000*
١.٤	اتباع الاساليب الفاعلة في الاشراف والمتابعة	٠.٧٠١	0.000*
١.٥	وضع خطط استراتيجية تحقق التميز القيادي	٠.٦٣٥	0.000*
١.٦	تقويم الانجازات المحققة للخطط الاستراتيجية	٠.٦٢١	0.000*
١.٧	ابتكار حلول ابداعيه لحل المشكلات المدرسية	٠.٧٣٣	0.000*
٢.	البعد الثاني: البعد التنظيمي التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قياده التميز		
٢.١	وجود هيكل تنظيمي مرن متناسب مع متطلبات الاداء	٠.٧١٤	0.000*
٢.٢	استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات	٠.٦٦٦	0.000*
٢.٣	تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات	٠.٦٩٨	0.000*
٢.٤	تكوين فرق عمل منظمه بالمدرسة	٠.٦٣٥	0.000*
٢.٥	توزيع موقت لمهام واختصاص العاملين بالمدرسة	٠.٦٠١	0.000*
٢.٦	إعداد خطط للمواقف والأزمات الطارئة	٠.٧٤٠	0.000*
٢.٧	توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة يساعد المدرسة ومنسوبيها على التميز	٠.٦٣٤	0.000*
٣.	البعد الثالث: إدارة الاداء التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قيادة التميز		
٣.١	تحديد قواعد واليات العمل المطلوب	٠.٥٩٨	0.000*
٣.٢	توضيح معدلات الاداء ومستوياته	٠.٦٥٤	0.000*
٣.٣	تقويم مستوى الاداء الفردي واداء المجموعات	٠.٦٥٨	0.000*
٣.٤	تشجيع النمو المهني وتطور الاداء	٠.٦٣٦	0.000*
٣.٥	تعزيز نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز	٠.٥٧٨	0.000*
٣.٦	تشجيع الأفراد على طرح افكار جديدة ومبتكره	٠.٧٠١	0.000*
٣.٧	توفير مصادر المعلومات وسهولة الوصول لها	٠.٧٢٢	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- نتائج الاتساق الداخلي لمحور (معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات)

يوضح جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٤): نتائج الاتساق الداخلي: معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوي بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات	
		البعد الأول: المعوقات البشرية	١.
0.000*	٠.٦٢٧	ضعف اهتمام بعض القيادات بأهمية تطبيق التميز القيادي	١.١
0.000*	٠.٥٨٨	مقاومة الأفراد للتغيير في المدارس الثانوية	١.٢
0.000*	٠.٦٣٥	وجود قيادة استبدادية منفردة بالسلطة	١.٣
0.000*	٠.٦٠١	ضعف المهارات القيادية الداعمة لقيادة التميز	١.٤
		البعد الثاني: المعوقات التنظيمية	٢.
0.000*	٠.٦٢٥	ضعف مرونة الهيكل التنظيمي	٢.١
0.000*	٠.٧٠٥	غياب الرؤية والرسالة للمدرسة لدى العاملين	٢.٢
0.000*	٠.٧١١	ضعف ربط المدرسة بالمحيط الخارجي	٢.٣
0.000*	٠.٦٣٧	تقليدية اساليب العمل واجراءاته	٢.٤
		البعد الثالث: المعوقات المادية	٣.
0.000*	٠.٦٣٧	عدم وجود الدعم الكافي لتطبيق التميز	٣.١
0.000*	٠.٦٩٩	عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي	٣.٢
0.000*	٠.٦٧٤	الهدر المالي وقلة ترتيب اولويات النفقة	٣.٣
0.000*	٠.٥٧٨	نقص التجهيزات والوسائل اللازمة لتحقيق التميز	٣.٤

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثبات الاستبانة

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، ٢٠١٨: ٣)، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٥).

جدول (٥): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة
٨٠١٠.	٢١	المحور الأول: درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات
0.754	٧	البعد الأول: البناء الاستراتيجي التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قيادة التميز
0.728	٧	البعد الثاني: البعد التنظيمي التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قياده التميز
0.822	٧	البعد الثالث: إدارة الاداء التي تعتقد أنها قد تسهم في تحقيق قيادة التميز
0.702	١٢	المحور الثاني: معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوي بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات
0.734	٤	البعد الاول: المعوقات البشرية
0.811	٤	البعد الثاني: المعوقات التنظيمية
0.798	٤	البعد الثالث: المعوقات المادية
0.795	٣٣	الدرجة الكلية للاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٧٩٥)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (١) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على تساؤلات الدراسة. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. معامل الارتباط بيرسون (Correlation Coefficient) لحساب صدق المقياس.
٥. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي ٣ أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

٦. تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way Analysis** لمعرفة مدى وجود فروق من عدمها بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

٧. تحليل "ت" لعينتين مستقلتين **Independent sample test** لمعرفة مدى وجود فروق من عدمها بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، وفقاً لمتغير (نوع المدرسة).

٨. اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة **Schaffe Multi Comparison Test** بهدف تحديد اتجاه دلالة الفروق إن وجدت.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة توزيع عينة الدراسة حسب نوع المدرسة

جدول (٦): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المدرسة

نوع المدرسة	العدد	النسبة المئوية %
حكومية	240	95.2
أهلية	12	4.8
المجموع	252	100.0

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 95.2% من عينة الدراسة يعملون في مدارس حكومية، بينما 4.8% في مدارس أهلية. وترى الباحثة أن هذه النتيجة طبيعية حيث إن المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية تحتل النسبة العظمى في المملكة، وبالتالي فإن عدد موظفيها أكبر مقارنة بالمدارس الأهلية.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4.8	12	أقل من بكالوريوس
87.7	221	بكالوريوس
7.5	19	ماجستير فأعلى
100	252	المجموع

يبين جدول رقم (7) أن ما نسبته (87.7%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(7.5%) مؤهلهم ماجستير فأعلى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمات المدارس الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية هن من حملة المؤهلات العلمية في تخصصات تعليمية مختلفة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
4.4	11	أقل من 5 سنوات
18.2	46	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
77.4	195	10 سنوات فأكثر
100	252	المجموع

يبين جدول رقم (8) أن ما نسبته (4.4%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(18.2%) سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين أن (77.4%) سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمات المدارس الثانوية في منطقة القصيم هن من ذوات الخبرة المرتفعة في مجال تخصصهن.

المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
ضعيفة جداً	من ٢٠% إلى أقل من ٣٦%	من ١ إلى أقل من ١.٨٠
ضعيفة	من ٣٦% إلى أقل من ٥٢%	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
متوسطة	من ٥٢% إلى أقل من ٦٨%	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
عالية	من ٦٨% إلى أقل من ٨٤%	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
عالية جداً	من ٨٤% إلى ١٠٠%	من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠

المصدر/ (Ozen et al., 2012)

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على هذا التساؤل تم ايجاد التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات أبعاد محور درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات.

- تحليل فقرات بُعد (البناء الاستراتيجي)
جدول (١٠): التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لفقرات بُعد (البناء الاستراتيجي)

م	الفقرة	ع	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
١	تتضمن رؤية المدرسة ورسالتها تحقيق التميز القيادي	ع	3	14	83	111	41	3.69	٠.٨٥	٠.٠٠٠
		%	1.2	5.6	32.9	44.0	16.3			
٢	صياغة أهداف محددة للمدرسة بمشاركة منسوبيها	ع	3	٢٥	96	٨٤	44	٣.٥٦	٠.٩٣	٠.٠٠٠
		%	1.2	9.9	38.1	33.3	17.5			
٣	تشجيع منسوبي المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرار	ع	10	34	105	60	43	٣.٣٧	١.٠٤	٠.٠٠٠
		%	4.0	13.5	41.7	23.8	17.1			
٤	اتباع الأساليب الفاعلة في الاشراف والمتابعة	ع	1	20	٨٥	94	52	٣.٧٠	٠.٩٠	٠.٠٠٠
		%	0.4	7.9	33.7	37.3	20.6			
٥	وضع خطط استراتيجية تحقق التميز القيادي	ع	8	٢٥	95	٩٢	32	٣.٤٦	٠.٩٥	٠.٠٠٠
		%	3.2	9.9	37.7	36.5	12.7			
٦	تقويم الانجازات المحققة للخطط الاستراتيجية	ع	3	21	114	72	42	٣.٥١	٠.٩١	٠.٠٠٠
		%	1.2	8.3	45.2	28.6	16.7			
٧	ابتكار حلول ابداعية لحل المشكلات المدرسية	ع	8	٣٩	95	68	42	٣.٣٨	١.٠٤	٠.٠٠٠
		%	3.2	15.5	37.7	27.0	16.7			
٠.٠٠٠	جميع فقرات المجال معاً							٣.٥٢	٠.٨١	٠.٠٠٠

تبين من خلال النتائج الواردة في جدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات دالة احصائياً حيث أن درجة الموافقة على جميع الفقرات عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣.٥٢ وانحراف معياري ٠.٨١ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك يعتبر بُعد "البناء الاستراتيجي" دال احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة، وحيث قيم المتوسطات الحسابية أكبر من ٣ فهذا يدل على أن هناك درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد. وهذا يعني أن هناك درجة عالية من البناء الاستراتيجي الذي يسهم في تحقيق قيادة التميز. وقد احتلت الفقرة (٤) التي تنص على (اتباع الأساليب الفاعلة في الاشراف والمتابعة) المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٧٠ وانحراف معياري ٠.٩٠ وهذا يدل على أن قائدات المدراس الثانوية بمنطقة

القصيم يتبعن الأساليب الفاعلة في الاشراف والمتابعة، بينما احتلت الفقرة (٣) التي تنص على (تشجيع منسوبي المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرار) المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٣٧ وانحراف معياري ١.٠٤ وهذا يدل على أن إدارة المدرسة تشجع منسوبي المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرار.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية هن من القائدات ذوات الرؤية الاستراتيجية المرتفعة واللاتي يسعين إلى توظيف رسالة ورؤية مدارسهن الاستراتيجية بشكل يحقق الكفاءة والفعالية في العملية التعليمية، حيث إن قيادة التميز تأتي من خلال الرؤية الاستراتيجية الثاقبة والتي تتماشى مع رؤية ورسالة العملية التعليمية الناجحة، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم يتبعن استراتيجية عمل واضحة، كما أن قائدات المدارس تشارك العديد من الأطراف في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة مما يسهم في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي والعمليات الاستراتيجية بالمدرسة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الخليوي (٢٠١٩) ودراسة العنزي (٢٠١٩) ودراسة الزعبي (٢٠١٩).

تحليل فقرات بُعد (البعد التنظيمي)

جدول (١١): التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لفقرات بُعد (البعد التنظيمي)

م	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
١	وجود هيكل تنظيمي مرن متناسب مع متطلبات الداء	١	٤٠	٩٢	٧٣	٤٦	٣.٤٩	٠.٩٨	٠.٠٠٠
		%	١٥.٩	٣٦.٥	٢٩.٠	١٨.٣			
٢	استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات	٣	١٨	٦٨	١٠٨	٥٥	٣.٧٧	٠.٩١	٠.٠٠٠
		%	٧.١	٢٧.٠	٤٢.٩	٢١.٨			
٣	تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات	٨	٣٦	٩٥	٧٤	٣٩	٣.٤٠	١.٠١	٠.٠٠٠
		%	١٤.٣	٣٧.٧	٢٩.٤	١٥.٥			
٤	تكوين فرق عمل منظمة بالمدرسة	٧	٢٠	٧٨	١٠٢	٤٥	٣.٦٣	٠.٩٦	٠.٠٠٠
		%	٧.٩	٣١.٠	٤٠.٥	١٧.٩			
٥	توزيع موثوق لمهام واختصاص العاملين بالمدرسة	١٢	١١	٦٣	١١٣	٥٣	٣.٧٣	٠.٩٩	٠.٠٠٠
		%	٤.٤	٢٥.٠	٤٤.٨	٢١.٠			
٦	إعداد خطط للمواقف والأزمات الطارئة	١٩	٢٧	٩٧	٦٧	٤٢	٣.٣٤	١.١١	٠.٠٠٠
		%	١٠.٧	٣٨.٥	٢٦.٦	١٦.٧			
٧	توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة يساعد المدرسة ومنسوبيها على التميز	١٦	٤٣	٨٥	٦٥	٤٣	٣.٣٠	١.١٣	٠.٠٠٠
		%	١٧.١	٣٣.٧	٢٥.٨	١٧.١			
جميع فقرات المجال معاً									
٠.٠٠٠	٠.٨٢	٣.٥٣							

تبين من خلال النتائج الواردة في جدول (١١) أن المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات دالة احصائياً حيث أن درجة الموافقة على جميع الفقرات ما بين متوسطة وعالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣.٥٣ وانحراف معياري ٠.٨٢ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك يعتبر "البعد التنظيمي" دال احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة، وحيث قيم المتوسطات الحسابية أكبر من ٣ فهذا يدل على أن هناك درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يعني أن هناك درجة عالية من البعد التنظيمي الذي يسهم في تحقيق قيادة التميز. وقد احتلت الفقرة (٢) التي تنص على

(استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات) المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٧٧ وانحراف معياري ٠.٩١ وهذا يدل على أن قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يستخدمن تقنيات الاتصال والمعلومات، بينما احتلت الفقرة (٧) التي تنص على (توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة يساعد المدرسة ومنسوبيها على التميز) المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٣٠ وانحراف معياري ١.١٣ وهذا يدل على أن إدارة المدرسة توفر مناخ تنظيمي بالمدرسة يساعد المدرسة ومنسوبيها على التميز.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية يسعين بشكل مستمر ومتواصل إلى تطوير البعد التنظيمي في مدارسهن وتحسينه، حيث إن التنظيم المثالي للمدرسة ينعكس على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، كما أن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وتكوين فرق العمل بشكل مناسب، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية في المدارس الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم يحرصن في الخدمات التعليمية المقدمة على الجودة والتحسين والتطوير المستمر، وبالتالي فإن هذا التطوير المستمر يسهم في تميز المدرسة وتحسين أدائها، وتعزيز أنشطتها على كافة المستويات. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الخليوي (٢٠١٩) ودراسة العنزي (٢٠١٩) ودراسة الزعبي (٢٠١٩).

تحليل فقرات بُعد (إدارة الأداء)

جدول (١٢): التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لفقرات بُعد (إدارة الأداء)

م	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
١	تحديد قواعد وآليات العمل المطلوب	٨	٢٤	٩٧	٨١	٤٢	٣.٥٠	٠.٩٨	٠.٠٠٠
		٣.٢ %	٩.٥	٣٨.٥	٣٢.١	١٦.٧			
٢	توضيح معدلات الأداء ومستوياته	٧	٣١	٨٠	٩٠	٤٤	٣.٥٣	١.٠٠	٠.٠٠٠
		٢.٨ %	١٢.٣	٣١.٧	٣٥.٧	١٧.٥			
٣	تقويم مستوى الاداء الفردي وأداء المجموعات	٧	٢٩	٩٧	٧٤	٤٥	٣.٤٨	١.٠٠	٠.٠٠٠
		٢.٨ %	١١.٥	٣٨.٥	٢٩.٤	١٧.٩			
٤	تشجيع النمو المهني وتطور الأداء	١٣	١٩	٨٤	٧٥	٦١	٣.٦٠	١.١٠	٠.٠٠٠
		٥.٢ %	٧.٥	٣٣.٣	٢٩.٨	٢٤.٢			
٥	تعزيز نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز	١٣	٣٠	٨٩	٧٠	٥٠	٣.٤٥	١.٠٩	٠.٠٠٠
		٥.٢ %	١١.٩	٣٥.٣	٢٧.٨	١٩.٨			
٦	تشجيع الأفراد على طرح افكار جديدة ومبتكرة	١٣	٣٨	٦٥	٨٨	٤٨	٣.٤٨	١.١٢	٠.٠٠٠
		٥.٢ %	١٥.١	٢٥.٨	٣٤.٩	١٩.٠			
٧	توفير مصادر المعلومات وسهولة الوصول لها	١٠	٤٢	٩٣	٦١	٤٦	٣.٣٦	١.٠٨	٠.٠٠٠
		٤.٠ %	١٦.٧	٣٦.٩	٢٤.٢	١٨.٣			
جميع فقرات المجال معاً									

تبين من خلال النتائج الواردة في جدول (١٢) أن المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات دالة احصائياً حيث أن درجة الموافقة على جميع الفقرات عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣.٤٩ وانحراف معياري ٠.٩٦ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك يعتبر بُعد "إدارة الاداء" دال احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة، وحيث قيم المتوسطات الحسابية أكبر من ٣ فهذا يدل على أن هناك درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد. وهذا يعني أن هناك درجة عالية من الأداء الذي يسهم في تحقيق قيادة التميز. وقد احتلت الفقرة (٤) التي تنص على (تشجيع النمو المهني وتطور الاداء) المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٦٠ وانحراف معياري ١.١٠ وهذا يدل على أن قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يشجعن على النمو المهني وتطوير الاداء، بينما احتلت الفقرة (٧) التي تنص على (توفير مصادر المعلومات وسهولة الوصول

لها) المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٣٦ وانحراف معياري ١.٠٨ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الأداء تعد من المفاهيم والممارسات الهامة التي تسعى قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية إلى تطويرها وتحسينها بشكل متواصل، حيث إن وضع نظم لإدارة الأداء وتقييمه يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية والارتقاء بها، كما أن وضع نظم لإدارة الأداء يساهم في زيادة ثقة المعلمات بأنفسهن وتوفير بيئة إيجابية قائمة على الموضوعية والثقة المتبادلة ما بين الإدارة والمعلمات، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سياسة التدريب والتأهيل والتمكين التي تمارسها قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم تجاه المعلمات بشكل دوري ومستمر، حيث إن قائدات المدارس يعملن على إيجاد موارد بشرية على درجة عالية من التميز والكفاءة والفعالية في الأداء، كما أن قائدات المدارس يولين اهتماماً بعمليات تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر، من أجل تحديد نقاط القوة في أداء المعلمات والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الخليوي (٢٠١٩) ودراسة العنزي (٢٠١٩) ودراسة الزعبي (٢٠١٩)

السؤال الثاني: ما أبرز معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات.

جدول (١٣): التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لفقرات بُعد (معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات)

م	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
٠.٠٠١	ضعف اهتمام بعض القيادات بأهمية تطبيق التميز القيادي	٨	٣٤	١٣٢	٥٧	٢١	٣.١٩	٠.٨٨	٠.٠٠١
		٣.٢	١٣.٥	٥٢.٤	٢٢.٦	٨.٣			
٠.٠٠٠	مقاومة الأفراد للتغيير في المدارس الثانوية	٩	١٩	١٣٥	٧٤	١٥	٣.٢٧	٠.٨٣	٠.٠٠٠
		٣.٦	٧.٥	٥٣.٦	٢٩.٤	٦.٠			
٠.٠٠٤	وجود قيادة استبدادية منفردة بالسلطة	٣٠	٦٧	٨٩	٥٤	١٢	٢.٨١	١.٠٥	٠.٠٠٤
		١١.٩	٢٦.٦	٣٥.٣	٢١.٤	٤.٨			
٠.٢١٥	ضعف المهارات القيادية الداعمة لقيادة التميز	١٩	٤٨	١٢٦	٥٠	٩	٢.٩٣	٠.٩١	٠.٢١٥
		٧.٥	١٩.٠	٥٠.٠	١٩.٨	٣.٦			
٠.٢٧٤	٠.٧٠	٣.٠٥	الدرجة الكلية						
٠.٤٣٢	ضعف مرونة الهيكل التنظيمي	١٨	٤٠	١٢٢	٥٦	١٦	٣.٠٥	٠.٩٦	٠.٤٣٢
		٧.١	١٥.٩	٤٨.٤	٢٢.٢	٦.٣			
٠.٠٧٨	غياب الرؤية والرسالة للمدرسة لدى العاملين	٢٣	٤٨	١٢٨	٣٩	١٤	٢.٨٩	٠.٩٦	٠.٠٧٨
		٩.١	١٩.٠	٥٠.٨	١٥.٥	٥.٦			
٠.٠٠١	ضعف ربط المدرسة بالمحيط الخارجي	٣٠	٥٣	١١٦	٤٤	٩	٢.٨٠	٠.٩٨	٠.٠٠١
		١١.٩	٢١.٠	٤٦.٠	١٧.٥	٣.٦			
٠.٠٠٠	تقليدية أساليب العمل وإجراءاته	١٦	٣٣	١٠٥	٧٣	٢٥	٣.٢٣	١.٠١	٠.٠٠٠
		٦.٣	١٣.١	٤١.٧	٢٩.٠	٩.٩			
٠.٨٧٧	٠.٨١	٢.٩٩	الدرجة الكلية						
٠.٠٠٠	عدم وجود الدعم الكافي لتطبيق التميز	١٣	٣٣	٦٦	١٠٩	٣١	٣.٤٤	١.٠٣	٠.٠٠٠
		٥.٢	١٣.١	٢٦.٢	٤٣.٣	١٢.٣			
٠.٩٠٢	عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي	١٩	٦٠	٩٣	٦٤	١٦	٢.٩٩	١.٠٢	٠.٩٠٢
		٧.٥	٢٣.٨	٣٦.٩	٢٥.٤	٦.٣			
٠.٤٨١	الهدر المالي وقلة ترتيب أولويات النفقة	١٨	٥٦	١١٤	٤٧	١٧	٢.٩٦	٠.٩٨	٠.٤٨١
		٧.١	٢٢.٢	٤٥.٢	١٨.٧	٦.٧			
٠.٠٠٠	نقص التجهيزات والوسائل اللازمة للتحقيق التميز	١٧	٣٠	٨٤	٧٧	٤٤	٣.٤٠	١.١١	٠.٠٠٠
		٦.٧	١١.٩	٣٣.٣	٣٠.٦	١٧.٥			
٠.٠٠٠	٠.٨٦	٣.٢٠	الدرجة الكلية						
٠.٠٧٤	٠.٧١	٣.٠٨	جميع فقرات المحور معاً						

تبين من خلال النتائج الواردة في جدول (١٣) أن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات محور المعوقات تتراوح ما بين (٢.٨٠-٣.٤٤) أي ما بين الدرجة (المتوسطة والعالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣.٠٨ وانحراف معياري ٠.٧١ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٧٤ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور

لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يعني أن هناك درجة متوسطة من المعوقات التي تعيق تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. وقد احتل بُعد (المعوقات المادية) المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٢٠ وانحراف معياري ٠.٨٦، بينما احتل بُعد (المعوقات البشرية) المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٣.٠٥ وانحراف معياري ٠.٧٠، وقد احتل بُعد (المعوقات التنظيمية) المرتبة الثالثة والأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي ٢.٩٩ وانحراف معياري ٠.٨١، وبشكل عام يمكن القول بأن درجة المعوقات التي تعيق تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم المملكة العربية السعودية يعملن بشكل مستمر على تقليل المعوقات التي تواجههن في مدارسهن، من خلال وضع رؤية استراتيجية وتوفير البناء التنظيمي الجيد، بالإضافة إلى وضع أنظمة لإدارة الأداء وتقويمه، وبالتالي فإن هذا الاهتمام يسهم في تقليل والحد من المعوقات التي تواجه قائدات المدارس إلى حد كبير، كما ترى الباحثة أنه لا يوجد عمل بلا معوقات، وبالتالي فإن قائدات المدارس يعملن بشكل مستمر على تقليل هذه التحديات. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة المشرف والجارودي (٢٠١٦).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى البيانات الأولية: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المدرسة)؟

١- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى نوع المدرسة؟

تم استخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. من النتائج الموضحة في جدول (١٤) تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (T-لعينتين مستقلتين) أكبر من (٠.٠٥)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى نوع المدرسة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية يطبقن قيادة التميز بشكل متشابه إلى حد كبير في مدارسهن، وبالتالي فإن هناك إجماع ما بين معلمات هذه المدرس حول أهمية قيادة التميز وواقعها في مدارسهن.

جدول (١٤): نتائج اختبار (T-لعينتين مستقلتين) نوع المدرسة

المحور	نوع المدرسة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم	حكومية	٣.٤١	٠.٦٥	٠.٤٣٩	٠.٦٦١
	أهلية	٣.٥٢	٠.٨٣		
معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوي بمنطقة القصيم	حكومية	٣.١٦	٠.٧٨	٠.٤٠٢	٠.٦٨٨
	أهلية	٣.٠٧	٠.٧٠		

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. ومن النتائج الموضحة في جدول (١٥)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من (٠.٠٥)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولقد كانت الفروق لصالح الدرجة العلمية (ماجستير فأعلى). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمات من حملة الماجستير فأعلى هن من المعلمات ذوات المؤهل العلمي المرتفع، وبالتالي فإن وجهات نظرهن قد تكون مختلفة عن باقي زميلاتهن، وهذا ناتج عن خبرتهن ودراستهن العلمية حول قيادة التميز وتطبيقها في المدارس الثانوية. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل العنزي (٢٠١٩)، ودراسة الزعبي (٢٠١٩) ودراسة المشرف والجارودي (٢٠١٦).

جدول (١٥): نتائج اختبار التباين الحادي-المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم	بين المجموعات	5.321	2	2.66	٤.٠٧٠	*٠.٠١٨
	داخل المجموعات	162.778	249	0.654		
	المجموع	168.098	251			
معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم	بين المجموعات	3.493	2	1.747	٣.٥٧٧	*٠.٠٢٩
	داخل المجموعات	121.58	249	0.488		
	المجموع	125.073	251			

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا التساؤل؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**. ومن النتائج الموضحة في جدول (١٦)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (٠.٠٥)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يجمعون على أهمية قيادة التميز وواقعها ومستوى تطبيقها، وترى الباحثة أنه على الرغم من اختلاف سنوات الخبرة لدى المعلمات إلا أنهن يعملن في نفس النظام التعليمي ويدرسن نفس المناهج ويتلقين نفس الدورات التدريبية ونفس التعليمات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الزعبي (٢٠١٩) دراسة العنزي (٢٠١٩) ودراسة المشرف والجارودي (٢٠١٦)، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل أجرى العنزي (٢٠١٩).

جدول (١٦): نتائج اختبار التباين الحادي-سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
درجة ممارسة قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم	بين المجموعات	1.528	2	0.764	١.١٤٢	٠.٣٢١
	داخل المجموعات	166.57	249	0.669		
	المجموع	168.098	251			
معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوي بمنطقة القصيم	بين المجموعات	0.047	2	0.024	٠.٠٤٧	٠.٩٥٤
	داخل المجموعات	125.026	249	0.502		
	المجموع	125.073	251			

خلاصة نتائج الدراسة:

تخلص الباحثة إلى النتائج الآتية:

١. تتراوح أبعاد قيادة التميز في المدارس الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية ما بين العالية والمتوسطة، حيث جاء مجال البعد التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، يليه مجال البناء الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال إدارة الأداء بمتوسط حسابي (٣.٤٩).
٢. يوجد درجة متوسطة من المعوقات التي تعيق تطبيق قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، حيث جاء مجال المعوقات المادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، يليه مجال المعوقات البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٥)، يليه مجال المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٩).
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى المؤهل العلمي بصالح حملة الماجستير فأعلى، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع المدرسة وسنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

١. منح معلمات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم الشعور بالثقة بتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وتفويض الصلاحيات ومتابعتهم، مما يزيد من انتمائهم للمدرسة والتفاني في تأدية الأعمال المطلوبة منهم.
٢. تبني وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لثقافة التميز والعمل على نشرها وتعزيزها بين قائدا المدارس عن طريق دورات وورشات عمل.
٣. تبني قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للأساليب والاتجاهات المعاصرة في القيادة المدرسية.
٤. اهتمام وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بتعزيز جوانب التميز لدى قائدات المدارس، الأمر الذي يشجع القائدات على تعزيز جوانب التميز لدى معلماتهم.
٥. تعزيز معلمات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم ذوي الأداء المتميز من قبل مديريهم في الاجتماعات والإذاعة المدرسية كي يكونوا قدوة لزميلاتهن وطلابهم.
٦. إعداد مسودة للخطة السنوية من قبل قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بمشاركة المعلمات في المدرسة، وعرضها على بعض الممثلين عن المجتمع المحلي من المتعلمين وذوي الخبرات في هذا المجال لمناقشتها وإجراء أية تعديلات لازمة عليها قبل اعتمادها.
٧. إشراك جميع العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ للخطة السنوية للمدرسة.
٨. إطلاع جميع العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم على الخطة النهائية وتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وخبراتهم.
٩. إشراك المعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم أنفسهن في تحديد احتياجاتهم المهنية، فهم الأقدر على تحديدها.
١٠. تحديد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بناء على هذه الاحتياجات.
١١. تطوير أنظمة وآليات تقييم الأداء المتبعة في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم لضمان الشفافية وتحقيق الرضا لدى المعلمات.

١٢. تفعيل وزارة التعليم السعودية لبرنامج الزيارات التبادلية بين المدارس، ووضع آلية تلزم قائدات المدارس بذلك.

١٣. ابتكار قائدات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمات وتقديم خدمة مميزة لهم.

١٤. تطوير قائدات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.

مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

١. معوقات تطبيق قيادة التميز لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية

السعودية في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM.

٢. متطلبات تطوير قيادة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد. (١٢٩٠). لسان العرب، ط١، السعودية: دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- البحر، غيث والتتجي، معن (٢٠١٤). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى
- البحراوي، سيد(٢٠١٨). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر
- بشمانى، شكيب (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين، ٣٦(٥)، ٨٥-١٠١.
- الثقفي، فهد. (٢٠١٩). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، مجلة جامعة سوهاج، ٥٧ (١)، ١٩٣-٢٢٤.
- الجرجراوي، زياد(٢٠١٠). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جميل، أحمد وسفير، محمد. (٢٠١١). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات مجلة جامعة ورقلة بالجزائر، ٢٢(١)، ١٦١-١٥٣.
- الحجيج، سمية. (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخليوي، لينا وسليمان، علي والحربي، نوال ونايف، العريفي وأسماء، سليمان. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (٢٦)، ٧٤-٩٦.
- الدخيل، عبد الله محمد سعد. (٢٠١٥). دور جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة: من وجهة نظر مدرء المدارس. مجلة الثقافة والتنمية، ٩٧(١)، ٣٠-٧٤.
- الدويري، غسان غريب سعد. (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الركف، هند (٢٠١٩م). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(١٣)، ٢٥٣-٣٠٢.

الريس، عبد الله (٢٠١٨). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ماجستير. الإدارة التربوية والأصول. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. ٢٠١٧. الأردن.

الزعيبي، عطاق (٢٠١٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري، مجلة دراسات تربوية ونفسية، ١٠٣ (١)، ٧٩-١١٤.

السلمي، على. (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سليمان، السعيد والهابط، عزة ورمضان، فريدة (٢٠١٩م). تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة كلية التربية، ١٩(١)، ٩٩-١٢٨.

العتيبي، مشاعل (٢٠١٨). دور قائدات المدارس في تبني مشروع المواطنة الرقمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(١٤)، ٣٧-٥٦.

العلي، إبراهيم (٢٠٢٠)، أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات، اللاذقية، سورية

العززي، خالد جاسم محمد (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

العززي، وضیحة وإبراهيم، محمد ومحمد، فتحي (٢٠١٩م). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، ٢٠(١٤٥)، ٥٠١-٥٧٢.

الغامدي، فوزية. (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، مجلة جامعة كفر الشيخ، ٢٠ (٤)، ٢٠٥-٢٣٤.

الفرجات، هشام (٢٠١٩). دور الإدارة المدرسية في توظيف التكنولوجيا في التعليم بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (٨)، ٢٠-٣٦.

القحطاني، نوف (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي بالتربية، ١٩ (١٣)، ٢٩٩-٣١٩.

- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي؛ القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ١٩٩٩
- مركز الاحصاء-أبو ظبي (٢٠١٧)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (١١)، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى.
- المشرف، لميا وعبد الله، الجارودي. (٢٠١٦) متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، (٤)، ١-٢٤.
- مقابلة، منصور. (٢٠٢٠). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة جنوب الوادي، ٣(٢)، ١٤-٦٠.
- النجار، زكريا. (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الاساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بأداء معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Calvo-Mora, A., Domínguez-Cc, M., & Criado, F. (2018). Assessment And Improvement Of Organisational Social Impact Through The Efqm Excellence Model. Total Quality Management & Business Excellence, 29(11-12), 1259-1278.
- Escrig, A. B., & De Menezes, L. M. (2016). What Is The Effect Of Size On The Use Of The Efqm Excellence Model?. International Journal Of Operations & Production Management.
- Garbarova, M. (2017). Improving Human Resources Management Using The Efqm Excellence Model. International Journal Of Organizational Leadership, 6, 335-340.
- Gay, L. R., Mills, G. W., & Airasian, P. W. (2014). Educational Research: Competencies For Analysis And Applications (10th Ed.). Columbus, Oh: Merrill Prentice Hall.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. School Leadership & Management, 1-18.
- Leong, M. W., Chua, Y. P., Kannan, S., & Maulod, S. A. (2016). Principal Technology Leadership Practices And Teacher Acceptance Of School Management System (Sms). Educational Leader (Pemimpin Pendidikan), 4, 89-103.

- Ozen, G., Yaman, M. And Acar, G. (2012). Determination Of The Employment Status Of Graduates Of Recreation Department. The Online Journal Of Recreation And Sport ,1(2), 20-30.
- Scheiblich, M., Maftai, M., Just, V., & Studeny, M. (2017). Developing A Project Scorecard To Measure The Performance Of Project Management In Relation To Efqm Excellence Model. Amfiteatru Economic, 19(11), 966-980.