



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات

إعداد

أ.د/ وفاء بنت عايض الجميحي

أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة الطائف

أ/ ريم خالد أحمد الغامدي

باحثة ماجستير بقسم القيادة والسياسات التعليمية-جامعة الطائف

تاريخ استلام البحث : ٢٠ يوليو ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ١٤ أغسطس ٢٠٢٣ م

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية عبر معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS؛ وطُبقت الدراسة على (٣٧٤) معلمة من المدارس الثانوية بمدينة الطائف؛ واستخدمت أداة استبانة لجمع البيانات؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على جميع أبعاد التميز التنظيمي (٣.٦٨ من ٥.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (مرتفعة)؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعًا لمتغير المؤهل العلمي و متغير عدد الدورات التدريبية، ولا توجد فروق تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ وبناء على ذلك توصي الدراسة بضرورة العمل على توظيف وسائل التقنية الحديثة في تعزيز التميز المدرسي، والاهتمام بوجود فرق عمل تسعى إلى التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تواجه المدرسة وإيجاد الحلول الملائمة لها.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي- القيادة - المديرات- الطائف- المدارس الثانوية.

Abstract

The study aimed to identify of the degree of practicing organizational excellence among secondary school principals in Taif city from the point of view of female teachers in terms of (leadership ,planning, human resource management, organizational culture), and to know the statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) about the degree of practicing organizational excellence among principals of secondary schools in Taif city from the point of view of female teachers due to the variables (educational qualification, years of experience, training courses); The study used the descriptive survey method, in addition to using statistical methods by processing the data using the SPSS program. The study was applied to (٣٧٤) female teachers from secondary schools in the city of Taif. A questionnaire tool was used to collect data. The study reached a number of results, the most important of which are:

The degree of practicing organizational excellence among female principals of secondary schools in Taif from the point of view of female teachers was generally high, as their average agreement on all dimensions of organizational excellence reached (٣.٦٨ out of ٥.٠٠), which is the average that falls in the fourth category of the five-scale categories, which shows that the degree of agree indicates (high); And there are statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) between the responses of the study individuals about the degree of practicing organizational excellence among secondary school principals in Taif city from the point of view of female teachers according to the variable of educational qualification and the variable of the number of training courses, and there are no differences according to the variable of the number of years of experience; Accordingly, the study recommends the necessity of employing modern technology in promoting school excellence, and paying attention to the existence of work teams that seek to predict future problems that the school may face and find appropriate solutions for them.

keywords: Organizational Excellence- Leadership- Planning- Female Principals- Taif- Secondary Schools.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة.

١. المقدمة:

تشهد المنظمات العالمية باختلاف تخصصاتها تحديات وتحولات عميقة ومتعددة، ويرجع ذلك إلى أسباب كثيرة منها التقنية الحديثة والأساليب الإدارية والقيادية المتطورة التي تجعل الأداء القيادي في المؤسسات تنظيمياً مميزاً، ومن ذلك المؤسسات التعليمية ممثلة في المدارس والإدارات التعليمية؛ حيث أصبح اختيار القيادات قائماً على خبرات ومهارات إدارية وقيادية تعتمد على التميز والتنظيم بدلاً من الاعتماد على الأقدمية والخبرة العملية فحسب؛ وبالتالي أصبح دور القيادة في المدارس مهماً ويعتمد على الابتكار والإبداع وليس مجرد تنفيذ لأوامر وسياسيات موضوعة يتم تطبيقها بشكل روتيني مفتقداً إلى روح التعاون والمشاركة والحادثة.

ولعل من أبرز الأمور التي جعلت المنظمات تهتم بالتميز بشكل عام أنه يُفرق بين إدارة وأخرى ويُحقق الأهداف على المستوى القريب وكذلك على المستوى البعيد، والاهتمام بالتميز التنظيمي بشكل خاص لما يتمتع به من أبعاد على مستوى القيادة والتعرف على الممارسات القيادية وحسن تطبيقها، وعلى مستوى المرؤوسين، حيث يتم من خلال الاعتماد عليها تطوير وتحسين أداء العاملين، وعلى مستوى الاستراتيجية حيث يُحسن من وضع الخطط والاستراتيجيات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية التي تحكم وتُفسر سلوك الأفراد ويتم من خلالها وضع المعايير التي تناسب الأعراف التنظيمية (العمرى، ٢٠١٧، ص ١١٨).

ويُعد التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري حيث إنه لا يُمثل أهمية فرعية غير ضرورية في المؤسسات بل أصبح إشارة إلى تفوق المؤسسة وتميزها عن غيرها في سوق المنافسة، وبالتالي يُمكن أن يُسهم في رقي المؤسسة وجعلها تُناسب على المستوى المحلي والدولي، وإن انعدام التميز التنظيمي يؤدي إلى إصابة المؤسسات بالتقليدية والروتينية الأمر الذي يؤثر عليها بالسلب خاصة مع التطور والتقدم المستمر وشدة المنافسة (الشاجبي وكناكير، ٢٠١٩، ص ٥١).

ويقصد بالتميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها

في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النسور، ٢٠١٠، ص ١١).

وتقديرًا لأهمية ودور التميز التنظيمي فإن العديد من الدول عملت على تكريم النماذج التي تتمتع بالتميز التنظيمي ومن ذلك المملكة العربية السعودية ممثلة في جائزة الملك عبد العزيز للتميز؛ وكذلك النموذج الياباني لإدارة التميز التنظيمي وهو عبارة عن نموذج قائم على ١٤ مبدأ للجودة، وبناءً على تحقيقها تُمنح للمؤسسة جائزة ديمنج اليابانية (عطية، ٢٠١٧، ص ٤٥٠).

وهناك العديد من الدراسات التي أوصت بالوصول الى التميز وتحقيقه في المنظمات، ومن ذلك تطبيق التمكين الإداري والوظيفي في المنظمات (مغاوري، ٢٠١٦)، وتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة تكون عملية المعرفة أساسًا فيها ويكون التطور فيها مستمرًا (النسور، ٢٠١٠).

وحيث إن الإدارة المدرسية تُعد المحور الحيوي لكفاءة العملية التدريسية فإنها في حاجة ملحة إلى التميز التنظيمي لأن ذلك يعود بالفائدة على جميع المنتسبين إلى المدرسة بداية من الإداريين مرورًا بالمعلمين وحتى الطلاب وبشكل عام على المجتمع، حيث إن التميز التنظيمي للإدارة المدرسية يعني بالطبع تميز الخدمات المقدمة وكفاءة الموارد البشرية داخلها.

وتحتاج مديرات المدارس الثانوية إلى تطبيق التميز التنظيمي من أجل جودة الخدمات وتحقيق النتائج والأهداف التي تجعل تلك المدارس مميزة عن غيرها خاصة أنها تُعد مرحلة انتقالية مختلفة على جميع المستويات، حيث على مستوى الإداريات فإن التميز التنظيمي يكسبهن الخبرة في التعامل الإداري والقيادي على أعلى مستوى، وعلى مستوى المعلمات فإنه يُنمي من مهاراتهم وخبراتهم العملية، وعلى مستوى الطالبات من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهن، ويؤول مسؤولية ذلك على عاتق القائدات ولذلك فإن اختيارهم لا يكون عشوائيًا، بل يتم من خلال شروط ومعايير وضوابط علمية محددة ومدروسة (العلي، ٢٠١٦، ص ٥٥٦).

وبناءً على ما تقدم من أهمية دور قائدات المدارس في تحقيق التميز التنظيمي بالتعاون مع المنسوبات إلى المدراس، فإنه يقع على عاتقهن مسؤولية كبيرة تستلزم توافر

الخبرات والمهارات والإمكانيات والعمل على تطويرها وتحسينها باستمرار من خلال اتباع الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة والمتطورة وتطبيق فكرة المنظمة المتعلمة داخل المدارس، والعمل على تحقيق التمكين الوظيفي من أجل تحقيق التميز الداخلي، واكتساب الثقة لدى جميع المنسوبات، وبالتالي تحقيق المخرجات المتميزة بجودة وكفاءة عالية.

وتسعى الدراسة الحالية إلى قياس درجة تطبيق التميز التنظيمي، وبيان أهميته لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الطائف، وذلك من وجهة نظر المعلمات في تلك المدارس. ٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الحاجة إلى التميز التنظيمي أصبحت ضرورية نتيجة للتداعيات والمستجدات في مختلف التخصصات والمجالات على المستوى المحلي والدولي، الأمر الذي جعل الاهتمام بها من الأمور الأساسية للدول، وقد ظهر ذلك في تبني فكرة جوائز التميز من أجل حث وتشجيع المؤسسات على التميز وتصدير تلك التجارب وتعميمها على جميع المؤسسات.

وقد تبنت المملكة العربية السعودية الفكرة وأطلقت جائزة التميز التي شملت عدة فئات ومنها الإدارة المدرسية؛ ومن خلال التعلم من التجارب سعت وزارة التعليم لتطوير الإدارات المدرسية وتميزها بتطبيق التوصيات والمقترحات التي جاءت في الدراسات المتخصصة بالإضافة لاعتماد النماذج الناجحة؛ ومنها النموذج الأوروبي والنموذج الياباني والنموذج الأمريكي من أجل تحسين كفاءة المدارس إدارياً وتعليمياً (الغامدي، ٢٠١٨، ص ٣١٨).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات أن مستوى تطبيق التميز التنظيمي يحتاج إلى الاهتمام ودعم أكبر كدراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أكدت على أهمية اختيار القيادات، والتأكد من امتلاكهن للمهارات والخبرات التي تؤهلن للقيادة من أجل تحقيق التميز التنظيمي الذي تدعمه المملكة، وتوفر جميع متطلباته لمختلف الإدارات والمدارس التعليمية بمختلف مراحلها، ودراسة السواعير (٢٠٢٢) التي أكدت على أهمية تطبيق القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المدارس محل الدراسة.

ورغم الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم في انتشار وتعميم تطبيق التميز التنظيمي من خلال الندوات والدورات التدريبية ومشاركة النماذج الناجحة ودعم المتميزين مادياً ومعنوياً، إلا أنه إلى الآن لا يتم تطبيق التميز التنظيمي بالصورة المأمولة على مستوى جميع المدارس والإدارات التعليمية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

وينفرد من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ما درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟
٣. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على الآتي:

- التعرف على درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية).
- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

٤. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمُن الأهمية النظرية للدراسة الحالية بما يلي:

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم التوصيات لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لتحسين الأداء.

- تضيف أهمية خاصة للإطار النظري عن التميز التنظيمي.

- من الممكن ان تفيد نتائج الدراسة في الوقوف على مفهوم التميز التنظيمي، وهي من المفاهيم المواكبة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م.

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال التميز التنظيمي. ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمُن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية بما يلي:

- من المتوقع من نتائج الدراسة إفادة إدارة التعليم بمدينة الطائف بتحسين آلية اختيار القيادات، والعمل على توفير برامج ودورات تدريبية تناسب الواقع الإداري وفق الرؤية المستقبلية للمملكة، وتكون مواكبة للتطور السريع على مستوى المنافسة العالمي.

- يُمكن أن تُفيد نتائج الدراسة المعلمات في فهم المهام المنوطة بهن، وآلية التطبيق الصحيحة لها من خلال التعرف على الحقوق والواجبات.

- تُفيد نتائج الدراسة المديرات في حسن اختيار الاستراتيجيات والخطط التنظيمية داخل المدارس، وحسن الإدارة وتحقيق الأهداف التي تم وضعها على المدى القريب والمدى البعيد.

- تناول الدراسة لموضوع التميز التنظيمي في المدارس لا يقتصر على الجانب الإداري القيادي فحسب، بل يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره داخل المدارس على جميع المستويات، ويعود بالفائدة على جميع المنسوبات، وعلى المجتمع من خلال تحقيق النتائج بجودة عالية.

٥. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد واقع ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف للعام الدراسي (١٤٤٤ هـ).

٦. مصطلحات الدراسة:

التميز التنظيمي:

يُعرف التميز التنظيم بأنه: "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات". (الضلعين، ٢٠١٠، ص ٧١).

ويُعرف أيضًا بأنه: "سمة من التفوق الإداري يشمل عددًا من القيم والسلوكيات الإيجابية والعلاقات المميزة بين فريق العمل وحسن توزيع المهام وتحديد المسؤوليات من خلال التوجيه من القيادة الرشيدة ووفق التخطيط الاستراتيجي الذي يستثمر الموارد البشرية بطريقة صحيحة من أجل تحقيق الأهداف" (العازمي، ٢٠٢١، ص ٣٧٨).

وتُعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: قدرة مديرات المدارس الثانوية في مدينة الطائف على الدمج بين الخبرات والمهارات النظرية والعملية لديهن بالاستعانة بجميع منسوبات المدارس ومشاركتهن في التخطيط والتنفيذ، وإكساب المعلمات الأبعاد التالية: (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، والعمل على توظيف جميع المهارات والخبرات لديهن لإخراج العمل بجودة عالية وكفاءة تجعله مميزًا وقادرًا على المنافسة محليًا وعالميًا لتحقيق الأهداف المرجوة بطرق إبداعية دون إهدار في الموارد سواء المادية أو البشرية.

الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبالتالي ستتناول الباحثة في الإطار النظري من خلال محورين المحور الأول التميز التنظيمي من حيث (مفهوم التميز التنظيمي، أهمية التميز التنظيمي، مميزات وخصائص التميز التنظيمي، ابعاد التميز التنظيمي، معوقات التميز التنظيمي) والمحور الثاني: التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية. كما ستتناول الدراسات السابقة وعلى النحو التالي: المحور الأول: التميز التنظيمي.

حظي التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية باهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي في السنوات الأخيرة، وذلك لارتباط التميز بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس، ولذلك سيتناول هذا المحور التميز التنظيمي من حيث المفهوم، والخصائص، والأهمية، والأبعاد، والمعوقات، وعلى النحو التالي:

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي:

يُعرف التميز التنظيمي بأنه: "مجموعة من الجهود التنظيمية القائمة على التخطيط الجيد، والتي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمة على مختلف المستويات الإدارية، وذلك بتحقيق الأهداف بكفاءة من خلال استثمار الفرص ووضع رؤية مشتركة واضحة، ويُمكن تطبيقها باختلاف الظروف والمتغيرات" (خليل، ٢٠٢١، ص ١٥٢).
ويُعرف أيضًا بأنه: "تطبيق مفاهيم إدارة الجودة لتحقيق أفضل النتائج من خلال اتباع قواعد تشمل النتائج والقيادة والعملاء والعمليات، كما أنها تشمل أيضًا العمل على تمكين الموظفين وإشراكهم في القرارات، ودعم الابتكار وتنمية المهارات" (الدوري وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٣٢٤).

ويتضح من التعريفات أن التميز التنظيمي عملية متكاملة تعتمد على العمل الجماعي وتكون مسؤوليتها على الجميع؛ ولتحقيق التميز التنظيمي تحتاج الإدارة إلى اتباع الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى القيام بالعديد من الأمور من قبل فريق العمل، وتوول المسؤولية الأكبر إلى المديرين كونهم قادة ويمتلكون جميع الصلاحيات؛

لذا تُعد القيادة العنصر الأساسي في تحقيق التميز التنظيمي، ومنها أيضاً التخطيط والاعتماد على الثقافة التنظيمية وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية. ثانياً: أهمية التميز التنظيمي:

للمتيز التنظيمي أهمية كبيرة، حيث إنه يجعل المؤسسة تصل لمستوى من الأداء يفوق المؤسسات الأخرى المنافسة، كما أنه يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضاً يعمل التميز التنظيمي على تحقيق تطلعات الإدارة والعاملين في المؤسسة (العمرى، ٢٠١٧، ص ١١٧). كما أن من أهمية التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية أنه يعمل على الربط بين العاملين بمختلف المستويات الوظيفية والمؤسسة التعليمية والمجتمع، ويهتم باستخدام الموارد المتاحة دون تفريط أو إهدار، ويُحقق أفضل مستويات الإبداع، ويكفل استمرارية تحقيق الصدارة بين المؤسسات التعليمية والتي تعود بالفائدة على جودة الإنتاج (العازمي، ٢٠٢١، ص ٣٨٠).

والتميز التنظيمي يعمل على التغلب على التحديات التي قد تواجه المؤسسة، وذلك من خلال الخطط المدروسة الموضوعية من خلاله والتي تحتوي على المعلومات والموارد المتاحة التي يُمكن استغلالها بطريقة صحيحة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة (الحروب، ٢٠٢١، ص ٢٠).

ومن ثم تتضح أهمية التميز التنظيمي من خلال ما ينتج عنه وما يحققه من أهداف لتميز المؤسسة التعليمية، وجعلها على صدارة المنافسة وتحقيق أفضل جودة وأداء، وتحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة وخدمة المجتمع، لذا أصبح محل اهتمام من جميع المؤسسات بمختلف القطاعات.

ثالثاً: مميزات وخصائص التميز التنظيمي:

إن للتميز التنظيمي في المؤسسات عامة وفي المؤسسات التعليمية خاصة خصائص ومميزات تعود على المؤسسة بأكملها وعلى أفرادها بالفائدة.

ومن خصائص التميز التنظيمي أنه يقوم على فكر تنظيمي تتمكن من خلاله المؤسسة من التفوق على مستوى أهدافها المتوقعة، وكذلك على مستوى المؤسسات المنافسة، ويكون ذلك التنظيم على جميع المستويات بدءاً من الإدارة العليا وحتى الأقسام الفرعية الكبيرة والصغيرة، ولا يكون العمل عشوائياً وإنما يكون قائماً على خطط واضحة (العمرى، ٢٠١٧، ص ١١٧).

وهذا يتطلب أن تمتلك المؤسسة قيادات لديها فكر استراتيجي وتنظيمي على أعلى مستوى، حتى يتم وضع الخطط الاستراتيجية وحسن إدارة الهيكل التنظيمي؛ وإن افتقدت المؤسسة للقيادات والفكر الاستراتيجي والتنظيمي فإن الأعمال ستكون عشوائية ولن يتحقق التميز التنظيمي.

ومن خصائص التميز التنظيمي أنه يقوم على الجماعية وليس على الفردية حيث إنه قد يكون مسؤولية الإدارة العليا في المقام الأول إلا أنه لا يتم إلا بالتعاون بين جميع المنتسبين على المؤسسة باختلاف المستويات الوظيفية.

وكذلك من خصائصها ومميزاتها أنها تقوم على الإبداع ولا تكتفي بالأهداف والحلول قصيرة المدى، بل تهتم أيضاً بالحلول والأهداف طويلة المدى، وكذلك تعتمد على المنافسة على المستوى الداخلي وعلى المستوى الخارجي من المؤسسات المنافسة من أجل التميز عليها، وبالتالي يُكسب التميز التنظيمي المؤسسة القدرة على التعامل مع المواقف باختلافها، وسرعة التأقلم مع البيئة، وتجنب الأزمات (ليليا، ٢٠١٧، ص ٢٩).

ومن مميزات التميز التنظيمي العمل المستمر على التطوير سواء على المستوى البشري أو على المستوى الإنتاجي والخدمي وعلى جميع المستويات، حيث إن التميز التنظيمي يجعل المؤسسة من المؤسسات المتعلمة ومن ثم يتحقق فيها أيضاً التمكين الوظيفي؛ مما يجعل الجميع يشعر بأهميته ودوره في المؤسسة، وهذا ينمي الانتماء للمؤسسة، ويُسهل عملية اتخاذ القرارات وخاصة الإبداعية منها، لذا اهتمت المملكة العربية

السعودية بتطبيق التميز التنظيمي من خلال دعمه وإنشاء جوائز ومسابقات للتميز (العلي، ٢٠١٦، ص ٥٥٥).

إن التميز التنظيمي بشكل عام له أبعاد يقوم عليها، كما أنه يواجه معوقات في تطبيقه، وينطبق ذلك على المؤسسات التعليمية؛ وفيما يلي بيان لأبعاد ومعوقات التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي:

أشارت الدراسات السابقة إلى وجود العديد من الأبعاد التي تتعلق بالتميز التنظيمي، والتي لا بدّ على المؤسسة أن تُدركها وتعمل على تحقيق الترابط والتكامل بينها من أجل أن تتمكن من تحقيق التميز التنظيمي ومنها المؤسسات التعليمية، وهي كالتالي:

١. القيادة:

تُعد من أهم أبعاد التميز التنظيمي، حيث يتمثل البعد القيادي في التأثير على التميز من خلال العلاقات الفعالة بين الموظفين بمختلف المستويات الوظيفية، ومن ثم تحسن بيئة العمل، ويكتسب الموظفون الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها بما يعود على الأداء وجودة الخدمات بشكل إيجابي، ويُمكن أن يتم ذلك من خلال منح الصلاحيات للموظفين حسب المهام المنوطة بهم، وكذلك من خلال التنوع في استخدام أساليب الترهيب والترغيب، ووضع أنظمة للحوافز والمكافآت تُشجع الموظفون على تحسين الأداء وتنمية المهارات، ويعني البعد القيادي أن يكون المدير قائداً وقدوة لجميع الموظفين في المؤسسة (حافظ وآخرون، ٢٠١٩، ص ٢١٣ - ٢١٤).

٢. التخطيط الاستراتيجي:

وهو أن تقوم المؤسسة بوضع الخطط والتوجهات التي تُناسب طبيعة الظروف على المدى الطويل، وتضع بدائل لها حسب اختلاف الظروف، وبناءً على تلك الخطط يُمكن تحديد اتجاه الأداء، ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف بطريقة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتجعلها في صدارة المنافسة (العازمي، ٢٠٢١، ص ٣٨١).

٣. الموارد البشرية:

حيث إن تميز الموارد البشرية يُؤثر إيجابياً على أداء جودة الخدمات والإنتاجية في المؤسسة، واهتمام المؤسسات التعليمية بالموارد البشرية لديها وتطوير المهارات وتنميتها لدى المنتسبين إليها يجعلهم قادرين على التكيف مع التحولات باختلاف الظروف وبيئات العمل (الحروب، ٢٠٢١، ص ٢١).

٤. الثقافة التنظيمية:

والتي تعني الإطار الموجه والمفسر لسلوك الموظفين داخل المؤسسة، وذلك من خلال المعتقدات والقيم والمعايير التي تتمتع بها المؤسسة وأفرادها وطبيعة نظرتهم إلى العمل وآلية إنتاجهم من أجل تقديم أفضل خدمة؛ وتنشأ الثقافة التنظيمية متأثرة بالقيم والمعتقدات لدى القادة والتي يتأثر بها الموظفون داخل المؤسسة؛ وعندما تتميز الثقافة التنظيمية يؤدي ذلك إلى تحقيق التميز التنظيمي مع تكامل باقي الأبعاد (العمرى، ٢٠١٧، ص ١١٨).

ومما سبق نجد أن أبعاد التميز التنظيمي تركز على القيادة وقدرتها على التأثير في العاملين، وتوحيد جهودهم واتباع التخطيط الاستراتيجي الفاعل وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تعمل على جذب الموارد البشرية الملائمة والطموحة وقدرتها على مواكبة التطورات الحديثة التي تمثل السبيل الأساس في تحقيق التميز التنظيمي.

خامساً: معوقات التميز التنظيمي:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات ومشكلات تُعد معوقات تقف عائقاً في تحقيق التميز التنظيمي والوصول إليه، وترجع تلك المعوقات إلى العديد من الأسباب بعضها يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية من ضعف الموارد البشرية والإمكانات، وعدم توافر بنية تحتية حديثة قائمة على التكنولوجيا، وكذلك بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية من تشريعات وقلة الدعم المادي والمعنوي، ومن أهم هذه المعوقات:

١. المعوقات التنظيمية الإدارية:

والتي تتمثل في ضعف القيادة في المؤسسة وعدم امتلاك رؤية مستقبلية بالإضافة لعدم وضوح الأهداف لدى الإدارة العليا، وأيضاً التعقيدات الإدارية التي تحد من التفكير والإبداع والابتكار، وكذلك غياب الثقافة التنظيمية (عطية، ٢٠١٧، ص ٤٤١).

٢. المعوقات المالية:

والتي تتمثل في عدم توافر الدعم الكافي وسوء استخدام الموارد المالية في الأمور الأهم، وكذلك سوء إدارة الممتلكات العامة وبالتالي اعتبار المؤسسة التعليمية عبئاً على الإدارة التعليمية والدولة دون تحقيق فوائد مهمة تُذكر، بالإضافة إلى عدم إقامة شركات مع المجتمع المحلي من أجل تجاوز المشكلات المادية (العلي، ٢٠١٦، ص ٩).

٣. المعوقات التكنولوجية:

والتي تتمثل في افتقار المؤسسة التعليمية للبنية التحتية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ومن ثم لا تمتلك المؤسسة إلى قاعدة بيانات إلكترونية على المستوى الداخلي وعدم القدرة على التواصل مع الإدارات التعليمية خارجياً، وكذلك عدم الخبرة لدى الموظفين في استخدام الأساليب الإلكترونية الحديثة، كل ذلك يؤثر على تحقيق التميز خاصة مع التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية التي أصبحت سمة العصر الحديث (العازمي، ٢٠٢١، ص ٣٩١).

٤. المعوقات البشرية:

والتي تتمثل في قلة الكفاءات البشرية داخل المؤسسة والقصور في برامج التأهيل والتدريب، والخوف من تحمل المسؤولية، وبالتالي عدم القدرة على التمكين الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة لعدم التعيين بناء على الكفاءة، وإنما بناء على عوامل أخرى قد يتخللها الوساطة (السواط، ٢٠١٦، ص ٤٨٨).

ومما سبق نجد أن معوقات التميز التنظيمي تتركز في ضعف وجود قيادات مدربة ومؤهلة تمتلك الكفاءة في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق التميز التنظيمي عن طريق استثمار القدرات الداخلية، التي تتمثل في العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية وتشجيع الإبداع والابتكار والتوجه نحو البحث عن موارد ذاتية وإيجاد الشراكة المجتمعية الفاعلة.

المحور الثاني: التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

لا يتوقف التميز التنظيمي في التطبيق على مجال دون غيره، وإنما يدخل في جميع المجالات ومنها المجال التعليمي، ويُعد التميز التنظيمي من أكثر الأمور التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في العصر الحديث لوقوفها على خطة استراتيجية تعبر عن أهدافها ووضعها لمعايير وسياسات تتوافق مع التميز العالمي، والحرص على تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي يحقق التحسين المستمر.

لذا تهتم المملكة العربية السعودية بتطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ولذلك خصصت جوائز ومسابقات للتميز، ومنها جائزة التعليم للتميز، وجائزة الملك خالد، وجائزة الملك عبد العزيز للتميز.

ومن الجوائز والمسابقات التي اعتمدها المملكة العربية السعودية في المجال التعليمي والتربوي، جائزة التربية والتعليم للتميز بالمملكة، والتي ترعاها وزارة التعليم السعودية، ويتم تنظيمها من خلال الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، وتعمل على تحفيز العاملين في الميدان التربوي والتعليمي، وتشمل الجائزة العديد من الفئات والتي منها فئة الإدارة المتميزة، والمدرسة المتميزة، والتميز الإداري، والمشرف التربوي المتميز، والمرشد التربوي المتميز، والمعلم المتميز، والطالب المتميز (الورثان، ٢٠١٥، ص ٦٩٢ - ٦٩٣).

كما استحدثت المملكة جائزة الملك عبد العزيز للجودة، والتي تهدف لتحقيق الجودة في مختلف المؤسسات، وعلى رأسها المؤسسات التعليمية والتربوية، وذلك وفق معايير عالمية تميز المؤسسات، وتُشجعها على التميز وتحسين الأداء (الداود، ٢٠٢٠، ص ١٣٧).

ومن أبرز متطلبات التميز في الأداء التعليمي والتي ينبغي توافرها في المدارس ما

يلي:

١. وجود خطة استراتيجية تُعبر عن الأهداف العامة وتكون متكاملة.
 ٢. حسن اختيار القيادات والعمل على تحفيز المنتسبين للمدارس والإدارات.
 ٣. المرونة في الهيكل التنظيمي والاعتماد على الخبرات الإبداعية.
 ٤. الالتزام بنظام الجودة الشاملة والعمل على التحسين المستمر.
 ٥. متابعة الأداء والتقييم المستمر ومعالجة الأخطاء أول بأول. (الداود، ٢٠٢٠، ص ١٣٨).
- ثانياً: الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز التنظيمي وخاصة على مستوى المؤسسات التعليمية محلياً وعربياً وأجنبياً، ومن خلال الاطلاع والبحث تبين وجود قلة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع التعليمي على حد علم الباحثة وتُرجع الباحثة ذلك إلى حداثة الموضوع.

دراسة العوفي والديبخي (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى بيان العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وذلك تطبيقاً على مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت على المعلمات في تلك المدارس، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٨٤) معلمة، وتم تصميم استبانة لتكون أداة للدراسة ومن خلال جمع البيانات وتحليلها تحليلًا إحصائيًا تم التوصل إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي، وأن مستوى التميز التنظيمي في المدارس محل الدراسة من وجهة نظر المعلمات جاء مرتفعاً، وأن هناك فروق في بُعد العدالة التنظيمية ترجع لمتغير التخصص، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.

دراسة السوايعر (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة وتحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء مادبا؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي العلائقي لمناسبته لطبيعة موضوع الدراسة؛ وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٥٤) معلمًا ومعلمة، ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستبانة، وبناء على المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى عدد من النتائج ومنها: تطبيق القيادة

الخادمة والتميز التنظيمي في المدارس محل الدراسة بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز التنظيمي، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة والتميز التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي.

دراسة الداود (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التميز في المدارس السعودية وخاصة في منطقة الرياض وذلك بالتطبيق على المدارس الثانوية بالمنطقة وفقاً لمعايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، وتم تصميم استبانة لتكون أداة للدراسة ومن خلالها تم جمع البيانات من أفراد العينة التي تمثلت في قادة المدارس وبلغ عدد مجتمع الدراسة (٣٨٦) قائداً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المسترجعة تم التوصل لعدد من النتائج منها أن درجة التميز كبيرة في المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، وأن هناك العديد من العوائق والصعوبات التي تواجه إدارة المدرسة في تحقيق التميز المؤسسي ومنها ارتفاع تكاليف الدورات التدريبية للقيادة.

دراسة السلمي (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته طبيعة موضوع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) قائداً من قادة المدارس بمختلف المراحل في مكة المكرمة؛ ولجمع البيانات تم تصميم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة وتوزيعها على عينة الدراسة وبناء على المعالجة الإحصائية للبيانات المستردة توصلت الدراسة لعدد من النتائج ومنها: أن درجة التمكين الإداري لدى قادة مدارس مكة المكرمة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق التمكين الإداري وتحقيق التميز التنظيمي، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول درجة التميز التنظيمي في المدارس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة.

دراسة الغامدي (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق قائدات مدارس الباحة للتميز التنظيمي؛ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة موضوع الدراسة؛ وتم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمات بلغ عددها (٣٤٥) معلمة من مختلف مدارس الباحة، ولجمع البيانات تم تصميم استبانة تمثل أداة الدراسة ومن خلال معالجة البيانات المستردة منها إحصائياً توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها:

أن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس الباحة جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمات، وأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة التميز التنظيمي في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، وكذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

دراسة العلي (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على المتطلبات التي تُسهم في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة موضوع الدراسة، وطُبقت على عينة من قادة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف تبلغ عددها (١٠٨) قائدًا، وتم تصميم استبانة لتكون أداة للدراسة ومن خلالها يتم جمع البيانات، والتي من خلالها توصلت الدراسة للعديد من النتائج ومنها: أن أبعاد التميز التنظيمي جاءت تنازليًا وفق استجابات عينة الدراسة بدءًا من الثقافة التنظيمية ثم القيادة ثم الموارد البشرية ثم التخطيط الاستراتيجي وأخيرًا الهيكل التنظيمي؛ وأكدت الدراسة على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تحقيق التميز التنظيمي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في القيادة المدرسية سوى بعد التخطيط الاستراتيجي الذي جاء لصالح من خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات.

دراسة الحرافشة وآخرون (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الذكاء القيادي، ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المسحي لمناسبته طبيعة موضوع الدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٧١) عضو هيئة تدريس من (٣٣) جامعة أردنية، ولجمع البيانات تم تصميم استبانة لتكون أداة للدراسة، ومن خلال معالجة البيانات إحصائيًا توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والذكاء القيادي ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي، وكذلك وجود تأثير للقيادة الاستخبارية على التميز التنظيمي بناء على استجابات أفراد العينة من الجامعات الأردنية.

دراسة الحيلة وآخرون (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا، والتعرف على المعوقات وآلية تجاوزها؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته طبيعة

موضوع الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٨٢) موظفًا من موظفي الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية؛ ولجمع البيانات تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ببرنامج SPSS توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها: اتفاق الإدارات العليا على أهمية محوري التميز القيادي وقطاعات الخدمة المتميزة، وأن هناك ضعف في توظيف البحث العلمي في تنمية المجتمع، وأن التميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة في الجامعات محل الدراسة.

دراسة جونسون (Johnson, ٢٠١٨) إلى اكتشاف مرونة وتميز القادة الذكور الأمريكيون من أصول أفريقية الذين حصلوا على مناصب رئيسية في التعليم الأساسي في محافظتي سان بيرناردينو ولوس أنجلوس واستخدمت الباحثة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) من القادة، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: حدد المشاركون الفرص للتواصل أو الحصول على وظيفية مرشد أو مستشار كعامل مهم للحصول على مناصب قيادية، وحدد المشاركون نظم الدعم ومصادر التشجيع للحصول على هذه الفرص، وأن جميع المشاركين على اختلاف خبراتهم وسنوات خدمتهم ومساراتهم الوظيفية توافقوا على أن هناك عوامل أدت إلى نجاحهم في أداء أعمالهم، أهمها الالتزام بأخلاقيات العمل الإيجابية، والمثابرة، والقدرة على مواجهة التحديات، وعدم اعتبارها حاجز أمام النجاح.

دراسة بخش وآخرون (Baksh, ٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي للمدارس الثانوية الحكومية في خيبر بختونخوا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت الباحثة استبانة لقياس أداء المعلم وممارسات القيادة المدرسية والتميز التنظيمي للمرحلة الثانوية. قام مائة وأربعة عشر مديراً يعملون في المدارس الثانوية الحكومية بتدوين الاستبيان، وتم تحليل البيانات المطلوبة باستخدام الانحدار الخطي والمتعدد، وقد ساهم أداء المعلم وممارسات القيادة المدرسية بنسبة ٦٤ و ٣٠ في المائة على التوالي نحو التميز التنظيمي، كما ساهم أداء المعلم وإدارة المدرسة معاً بنسبة ثمانين بالمائة في التميز التنظيمي للمدارس الثانوية، ولقد وجد أن أداء المعلم والقيادة المدرسية التي تمتلك الصفات/ الممارسات الممتازة هي المؤشرات السائدة للتميز

التنظيمي، وتم اقتراح بعض التوصيات الجريئة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بأداء المعلمين والمدير بشكل إيجابي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التميز التنظيمي

لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف يتضح للباحثة ما يلي:
أولاً: من ناحية الموضوع والهدف.

فإن الدراسة الحالية اتفقت جزئياً مع جميع الدراسات السابقة في تناولها للتميز

التنظيمي عدا دراسة الداود (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على واقع التميز في المدارس

السعودية، وخاصة في منطقة الرياض ودراسة جونسون (Johnson, ٢٠١٨)، والتي هدفت

إلى اكتشاف تميز القادة الذكور الأمريكيون من أصول أفريقية الذين حصلوا على مناصب

رئيسية في التعليم الأساسي في محافظتي سان بيرناردينو ولوس أنجلوس، ودراسة الغامدي

(٢٠١٨)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق قائدات مدارس الباحة للتميز

التنظيمي؛ أما بقية الدراسات فقد ربطت التميز التنظيمي بمتغيرات أخرى، فدراسة العوفي

والديخي (٢٠٢٣) هدفت إلى بيان العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي في

المؤسسات التعليمية، ودراسة السواعير (٢٠٢٢) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة

الخادمة وتحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء مأدبا،

ودراسة بخش وآخرون (Bakhsh, ٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الجودة

الشاملة والتميز التنظيمي للمدارس الثانوية الحكومية في خيبر بختونخوا، ودراسة السلمي

(٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بمكة

المكرمة وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً: من ناحية منهج الدراسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي بشكل عام، مع اختلاف البعض في استخدام الأساليب الوصفية من حيث (المسحي)، كدراسة العوفي والديبخي (٢٠٢٣)، ودراسة السلمي (٢٠١٨)؛ والارتباطي مع بقية الدراسات عدا دراسة التي استخدمت المنهج النوعي. ثالثاً: من ناحية مجتمع الدراسة.

اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والمرحلة المنفذة عليها، وهي المرحلة الثانوية، والتطبيق على مديرات المدارس، ومنها دراسة الداود (٢٠٢٠)، ودراسة العلي (٢٠١٦).

ومن الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، اختلاف الحيز المكاني في التطبيق، حيث اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الثانوية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، في حين أن الدراسات السابقة تنوعت لتشمل المدارس الثانوية والمراحل المختلفة وحتى الجامعات في فلسطين والأردن، ومحلياً في المملكة العربية السعودية في مكة المكرمة والرياض، ومن تلك الدراسات خارج المملكة دراسة الحيلة وآخرون (٢٠١٧)، وداخل المملكة دراسة السلمي (٢٠١٨)؛ ومن الاختلافات كذلك العينة المطبق عليها، حيث إن العينة المطبق عليها في الدراسة الحالية هي المعلمات لقياس درجة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية، بينما في بعض الدراسات السابقة فإن العينة تارة تكون القادة، وتارة أعضاء هيئة تدريس الجامعات، وتارة موظفين إداريين، ومن ذلك دراسة الحرافشة وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة العلي (٢٠١٦).

رابعاً: من ناحية أداة الدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار الأداة المناسبة لجمع بيانات الدراسة وتصميمها، والتي تمثلت في أداة الاستبانة؛ حيث اتفقت مع جميع الدراسات في استخدامها لأداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، عدا دراسة جونسون (Johnson, ٢٠١٨) التي استخدمت أداة المقابلة.

خامساً: من ناحية نتائج الدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج والتأكد منها، والتي اتفقت مع عدد من نتائج الدراسات السابقة، وخاصة فيما يتعلق بأثر التميز التنظيمي في تحسين الأداء داخل المؤسسات، ومنها دراسة الداود (٢٠٢٠).

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

والذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها اول الدراسات -على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات كمتغير واحد، كما تميزت الدراسة الحالية في هدفها الذي يسعى إلى تحديد درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية: (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية).

سابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي: اختيار المنهج المناسب، تصميم وبناء أداة الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية، وفي تفسير نتائج الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وموضوعياً، وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.
تمهيد:

يتناول هذا الجزء مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة، حيث يتم توضيح منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة، والاداة التي استخدمت لجميع بيانات الدراسة، وتوضيح الاجراءات التي تم من خلالها تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة، لمعالجتها من الناحية الإحصائية.

١. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى إجابات تسهم في تحليل النتائج، بهدف تحديد درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات في ضوء أبعاد التميز التنظيمي وهي: (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

٢. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الطائف، والبالغ عددهن (٣٦١٧) معلمة، وفقاً لإحصائية إدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف، للعام الدراسي ١٤٤٤ هـ ملحق رقم (٧).

٣. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وفقاً لأسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (الصيد، ١٩٨٩، ص ١٣٧):

$$S = \frac{\chi^2 * N * p(1 - P)}{d^2 * (N - 1) + \chi^2(p * (1 - p))}$$

حيث

S = حجم العينة

N = حجم مجتمع الدراسة

p = نسبة انتشار الظاهرة في المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (٠.٥)

لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

$d =$ درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (٠.٠٥).

$\chi^2 =$ قيمة مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (٠.٩٥) وهي تساوي (٣.٨٤١).

ثم حددت الباحثة حجم عينة الدراسة بعد التعويض في المعادلة السابقة

$$S = \frac{(3.841) (3617) (0.05) (1-0.05)}{(0.05)^2 (3617-1) + 3.841 (0.05)(1-0.05)}$$

$$S = 374$$

وقد قامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية إلى مجتمع الدراسة، حتى حصلت على (٣٧٤) من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوظيفية: أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٧٩.١	٢٩٦	البكالوريوس
٢٠.٩	٧٨	دراسات عليا
%١٠٠	٣٧٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٢٩٦) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٧٩.١%)، من حملة مؤهل البكالوريوس، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٧٨) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٢٠.٩%) من حملة مؤهل الدراسات العليا، وهن الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

ثانياً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٣٤.٥	١٢٩	أقل من ١٠ سنوات
٦٥.٥	٢٤٥	من ١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	٣٧٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٢٤٥) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٦٥.٥%)، من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (١٢٩) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٣٤.٥%) من ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات، وهن الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

ثالثاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لتغير الدورات التدريبية:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
٢٠.٣	٧٦	أقل من ١٠ برامج تدريبية
٧٩.٧	٢٩٨	من ١٠ برامج تدريبية فأكثر
%١٠٠	٣٧٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٢٩٨) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٧٩.٧%)، من الحاصلات عدد برامج تدريبية من ١٠ أكثر، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٧٦) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٢٠.٣%) حصلن على أقل من ١٠ برامج تدريبية، وهن الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

٤. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة.

الجزء الثاني: يتكون من (٢٣) عبارة من العبارات التي تقيس درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، ومقسمة إلى أربعة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: القيادة ويشتمل على (٦) عبارات.

البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على (٥) عبارات

البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية ويشتمل على (٦) عبارات.

البعد الرابع: الثقافة التنظيمية ويشتمل على (٦) عبارات.

وصيغت عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: (بدرجة مرتفعة

جداً/ بدرجة مرتفعة/ بدرجة متوسطة/ بدرجة منخفضة/ بدرجة منخفضة جداً).

وقد استخدمت الباحثة المقياس التالي لتفسير متوسطات الاستجابة على أداة الدراسة:

تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (٤)
تصحيح أداة الدراسة

درجة الممارسة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.8$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٥)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

درجة الممارسة	المتوسط
منخفضة جداً	من ١.٠٠ - ١.٨٠
منخفضة	من ١.٨١ - ٢.٦١
متوسطة	من ٢.٦٢ - ٣.٤٢
مرتفعة	من ٣.٤٣ - ٤.٢٣
مرتفعة جداً	من ٤.٢٤ - ٥.٠٠

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (١١) من أساتذة الجامعات السعودية؛ كما هو موضح في الملحق رقم (٢).

وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم وبعد مراجعة سعادة المشرف وُضعت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (٣) وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة عن طريق تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية عددها (٣٠) من معلمات المرحلة الثانوية، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالمحور ككل، وهو ما يوضحه الجداول التالية:

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك المحور ككل (ن=٣٠)

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول: القيادة			
١.	توظف الامكانيات المادية المتوافرة لتحقيق أهداف المدرسة	**٠.٦٤٩	**٠.٦٥٦
٢.	تكلف المعلمات بالمهام التي تناسبهم في فرق العمل	**٠.٧١٤	**٠.٧٤٧
٣.	تدعم التواصل الفعال من خلال اللقاءات والندوات	**٠.٧٧٢	**٠.٦٧٥
٤.	توظف وسائل التقنية الحديثة في دعم الجهود الرامية للتميز	**٠.٧١٦	**٠.٥٥٨
٥.	تغرس الروح القيادية لدى المعلمات	**٠.٨٧٨	**٠.٨٤٣
٦.	تحفز على العمل الخلاق والتفكير الإبداعي	**٠.٧٦١	**٠.٧٠٣
البعد الثاني: التخطيط			
١.	تحدد أهداف تشغيلية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانيات المدرسة	**٠.٧٦٠	**٠.٨١٤
٢.	تضع خطة تشغيلية لواقع العمل المدرسي بمشاركة منسوبات المدرسة	**٠.٨٣٢	**٠.٦٦٠
٣.	تقدم تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية في المدرسة	**٠.٨٢٣	**٠.٧٣١
٤.	تشارك أفراد المجتمع المحلي في بناء الرؤية والرسالة والاهداف للمدرسة	**٠.٧٩٢	**٠.٧١٨
٥.	توفر خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي تواجه المدرسة	**٠.٨١٤	**٠.٨٠٠
البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية			
١.	تضع حوافز متنوعة للمعلمات المتميزات في المدرسة	**٠.٧٠٩	**٠.٥٩٢
٢.	تساهم في تنمية المعلمات مهنيًا بما يساهم في تحقيق التميز	**٠.٨٨٦	**٠.٨٣٠
٣.	توزع الأدوار على المعلمات في فرق العمل طبقاً لخبراتهم وكفاءتهم	**٠.٧٢٨	**٠.٧١٩
٤.	تتابع استفادة المعلمات من برامج التنمية المهنية	**٠.٨٠٧	**٠.٧٥١
٥.	تعمل على تأسيس قاعدة بيانات تفصيلية عن معارف ومهارات المعلمات بالمدرسة	**٠.٨٥٢	**٠.٨٦٣
٦.	تدعم تأهيل الصف الثاني من القيادات المتميزة لشغل المناصب القيادية بالمدرسة	**٠.٨٣٧	**٠.٨١٧
البعد الرابع: الثقافة التنظيمية			
١.	تبني علاقة انسانية إيجابية بين المعلمات	**٠.٨٤٤	**٠.٨٢٠
٢.	تركز على الطالبات كمحور أساسي للعملية التعليمية	**٠.٧١٨	**٠.٦٧٦
٣.	تغرس قيم العمل الجماعي بين المعلمات	**٠.٨٦٦	**٠.٨٣٨
٤.	تهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط	**٠.٨١٢	**٠.٧٨٣
٥.	تطور نظم العمل بما يخدم انتماء المعلمات في المدرسة	**٠.٩٣٤	**٠.٩٠٤
٦.	تشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل	**٠.٥٨٥	**٠.٤١٣

** عبارات دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة بالأبعاد الأخرى، وكذلك بالمحور ككل، وجاءت النتائج كما توضحها مصفوفة الارتباط التالية:

جدول رقم (٧)

مصفوفة ارتباط أبعاد الدراسة بالمحور ككل (ن=٣٠)

أبعاد ومحاور الدراسة	القيادة	التخطيط	إدارة الموارد البشرية	الثقافة التنظيمية	الدرجة الكلية للتمييز التنظيمي
القيادة	١	**٠.٨٠٠	**٠.٨٨٣	**٠.٨٠٣	**٠.٩٣١
التخطيط	**٠.٨٠٠	١	**٠.٨٤٤	**٠.٨٢٥	**٠.٩٢٧
إدارة الموارد البشرية	**٠.٨٨٣	**٠.٨٤٤	١	**٠.٨١٤	**٠.٩٥٢
الثقافة التنظيمية	**٠.٨٠٣	**٠.٨٢٥	**٠.٨١٤	١	**٠.٩٢٣
الدرجة الكلية للتمييز التنظيمي	**٠.٩٣١	**٠.٩٢٧	**٠.٩٥٢	**٠.٩٢٣	١

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك الدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يوضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي. ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات استبانة الدراسة عن طريق تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية عددها (٣٠) معلمة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ (ن=٣٠)

أبعاد الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: القيادة	٦	٠.٨٣٦
البعد الثاني: التخطيط	٥	٠.٨٥٤
البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية	٦	٠.٨٨٢
البعد الرابع: الثقافة التنظيمية	٦	٠.٨٦٩
معامل الثبات الكلي	٢٣	٠.٩٥٩

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (٠.٨٨٢ إلى ٠.٩٢٧)، كما

بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٩٥٩)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

٥. إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم القيام بالإجراءات التالية:

١. تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

٢. عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص بالجامعات السعودية، وبلغ عددهم (١١) محكماً.

٣. تعديل الاستبانة وفق توجيهات وآراء المحكمين.

٤. وضع الاستبانة في صورتها النهائية بعد تعديلات ما أقره المحكمين.

٥. الحصول على خطاب الموافقة الأخلاقية من قبل لجنة أخلاقيات البحث العلمي بالجامعة.

٦. الحصول على خطابات تسهيل مهمة الباحثة والتي منها خطاب الموافقة على توزيع الاستبانة.

٧. الحصول على المعلومات والبيانات الإحصائية الخاصة بعدد أفراد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة.

٨. توزيع الاستبانة على عدد ٣٠ من عينة الدراسة كعينة استطلاعية بهدف معرفة صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للتطبيق الميداني.

٩. استخراج معاملات الصدق والثبات على العينة الاستطلاعية، ومن ثم استكمال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

١٠. تحليل نتائج الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS).

١١. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة التي وردت ضمن البحث.

١٢. كتابة توصيات الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

٦. أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

١. التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
 ٢. المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
 ٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.
 ٤. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
 ٥. حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 ٦. تم استخدام اختبار ت (Independent Sample T-Test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة.
 ٧. تحديات تطبيق الدراسة:
- واجهت الباحثة العديد من التحديات أثناء إجراء الدراسة وتطبيقها ميدانياً، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

١. تعذر عدد كبير من السادة أعضاء هيئة التدريس لتحكيم الاستبانة.
٢. تناقض آراء بعض محكمي الاستبانة حول فقرات ومحاور الاستبانة.
٣. بطء استجابات أفراد عينة الدراسة، حتى وصلت الباحثة إلى العدد المطلوب.
٤. ضعف تعاون أفراد عينة الدراسة للاستجابة على الاستبانة.

الجزء الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.
تمهيد:

هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)، ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، ومعالجتها، وتحليلها، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة على النحو التالي:

١. مناقشة نتائج الدراسة، وتفسيرها.

سوف تناقش الباحثة نتائج الدراسة، وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة، كما يلي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، وتفسيرها.

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس

الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية: (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)؟ ولإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والتي حددتها الباحثة في أربعة أبعاد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد درجة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	البعد
١	مرتفعة	٠.٧٩٢	% ٦٨	٣.٧١	البعد الأول: القيادة
٢	مرتفعة	٠.٨٠٧	% ٦٨	٣.٧٠	البعد الثاني: التخطيط
٤	مرتفعة	٠.٧٩٠	% ٦٦	٣.٦٣	البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية
٣	مرتفعة	٠.٧٩٥	% ٦٧	٣.٦٨	البعد الرابع: الثقافة التنظيمية
	مرتفعة	٠.٧٦١	% ٦٧	٣.٦٨	الدرجة الكلية للتميز التنظيمي

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة التميز التنظيمي لدى

مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري قدره (٠.٧٦١). ونسبة مئوية قدرها ٦٧%، وهي

متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير الى درجة ممارسة (مرتفعة) . ويعود ذلك إلى ما يتمتعن به مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من مهارات قيادية متعددة تمكنهن من التعامل مع المواقف بتميز ولديهن القدرة على التخطيط ونشر الثقافة واتباع اساليب ادارية متميزة في الاداء بشكل مرتفعة.

وبتحليل نتائج أبعاد الأداة يتضح أن بعد القيادة جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٢)، في حين أن درجة ممارسة مؤشرات بعد التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٧)، وجاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٠) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد إدارة الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٥).

ونجد ان حصول بعد القيادة على الترتيب الأول بدرجة مرتفعة أن مديرات المدارس الثانوية بالطائف يمتلكن مهارات قيادية عالية، وهذا يؤكد مدى حسن اختيار مكتب التعليم لهن، كما أن القيادة هي المفتاح الأول لبقية الأبعاد، فإذا كانت المدرسة تمتلك قائدة أو مديرة متميزة، كلما كانت التميز حاضرًا في كل أبعاده الادارية.

كما جاء بعد الثقافة التنظيمية في الترتيب الرابع والأخير بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى وجود أقلية من مديرات المدارس لا يدركن أهمية الثقافة التنظيمية، وربما كثرة المهام يقف أمام نشر الثقافة التنظيمية بين منسوبي المدارس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العوفي، والديبجي، ٢٠٢٣) التي أظهرت أن درجة التميز التنظيمي في مدارس رياض الأطفال بريدة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة (السوايعر، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن تطبيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء مادبا جاء بدرجة متوسطة.

ولمزيد من التفاصيل؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد درجة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة المعلمات لكل بعد على حده كما يلي:

١. درجة ممارسة بعد القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد درجة ممارسة مؤشرات القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٢	تكلف المعلمات بالمهام التي تناسبهم في فرق العمل	٣.٧٥	٦٩%	٠.٨٨٦	مرتفعة	١
٣	تدعم التواصل الفعال من خلال اللقاءات والندوات	٣.٧٠	٦٨%	٠.٩٠٣	مرتفعة	٢
٤	توظف وسائل التقنية الحديثة في دعم الجهود الرامية للتميز	٣.٦٩	٦٧%	٠.٩٠٩	مرتفعة	٣
٥	تغرس الروح القيادية لدى المعلمات	٣.٦٩	٦٧%	٠.٩٣٤	مرتفعة	م٣
١	توظف الامكانيات المادية المتوفرة لتحقيق أهداف المدرسة	٣.٦٨	٦٧%	٠.٩٤٠	مرتفعة	٤
٦	تحفز على العمل الخلاق والتفكير الإبداعي	٣.٦٨	٦٧%	٠.٩٧٥	مرتفعة	م٤
	المتوسط العام	٣.٧١	٦٨%	٠.٧٩٢	مرتفعة	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات درجة ممارسة مؤشرات القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (٣.٧١) بانحراف معياري قدره (٠.٧٩٢)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير الى درجة ممارسة (مرتفعة) وقد يعود ذلك إلى ان افراد عينة الدراسة يرون أن مديرات المدارس يساهمن في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تكليف المعلمات بالمهام المناسبة، ودعم التواصل الفعال من خلال

اللقاءات والندوات، وقدرتهن على توظيف وسائل التقنية الحديثة في دعم الجهود الرامية للتميز والامكانيات المادية المتوافرة لتحقيق أهداف المدرسة، وغرس الروح القيادية، وهذا يشير أن مستوى التأهيل العالي التي تلقينه، وربما منحهن الدورات التدريبية في الأساليب الإدارية الحديثة ومنها التميز التنظيمي. وقد اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة (العوفي، والدبيجي، ٢٠٢٣) التي أظهرت أن درجة بعد القيادة للتميز التنظيمي في مدارس رياض الأطفال بريدة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتيجة هذه البعد مع نتيجة دراسة (السلمي، ٢٠١٨) الذي أظهرت درجة كبيرة لدى قادة المدارس في القيادة الإبداعية، واتفقت مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) التي أظهرت درجة كبيرة في ممارسة قائدات المدارس لبعد القيادة الإبداعية.

وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٢) التي تنص على "تكلف المعلمات بالمهام التي تناسبهم في فرق العمل" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣.٧٥) بانحراف معياري قدره (٠.٨٨٦). ويعود ذلك إلى حرص مديرات المدارس على اختيار المعلمات ذات الخبرة والكفاءة التي تتناسب مع المهام الوظيفية الموكولة إليهن، مما يؤدي إلى سهولة إنجاز هذه المهام بكفاءة وفاعلية، واتفقت نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة (السلمي، ٢٠١٨) الذي أظهرت درجة كبيرة لدى قادة المدارس في الاهتمام بتوزيع المهام وفق قدرات المعلمات.

- بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٦) والتي تنص "تحفز على العمل الخلاق والتفكير الإبداعي" بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣.٦٨) بانحراف معياري قدره (٠.٩٧٥)، وقد يعود ذلك إلى تشجيع المديرات للإبداع وتقديم الحوافز المشجعة على ذلك وهذا يؤكد أهمية إدراك الغالبية من المديرات لأهمية ذلك في نجاح العملية التعليمية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت اهتمام قائدات المدارس بالتحفيز بدرجة كبيرة.

٢. درجة ممارسة بعد التخطيط لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التخطيط لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٥	توفر خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي تواجه المدرسة	٣.٧٦	٦٩%	٠.٩١٦	مرتفعة	١
٤	تشارك أفراد المجتمع المحلي في بناء الرؤية والرسالة والأهداف للمدرسة	٣.٧٠	٦٨%	٠.٩٠٣	مرتفعة	٢
١	تحدد أهداف تشغيلية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانيات المدرسة	٣.٦٨	٦٧%	٠.٩٧٥	مرتفعة	٣
٣	تقدم تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية في المدرسة	٣.٦٧	٦٧%	٠.٩٢٤	مرتفعة	٤
٢	تضع خطة تشغيلية لواقع العمل المدرسي بمشاركة منسوبات المدرسة	٣.٦٧	٦٧%	٠.٩٣٧	مرتفعة	٤
	المتوسط العام	٣.٧٠	٦٨%	٠.٨٠٧	مرتفعة	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة للبعد ككل (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٠٧) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك باهتمام غالبية مديرات المدارس الثانوية بتوفير الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي تواجه المدرسة ومشاركة أفراد المجتمع المحلي في بناء الرؤية والرسالة والأهداف للمدرسة بحيث تكون قابلة للتطبيق، كما تؤكد النتائج أيضاً حرص القيادات التعليمية على ضرورة ممارسة المديرات، ذلك لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية، وقد اختلفت نتائج هذا البعد مع دراسة العلي (٢٠١٦)، التي أظهرت ضرورة توفير متطلبات التخطيط بدرجة كبيرة جداً.

وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "توفر خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي تواجه المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩٪). وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وقد يعود ذلك إلى أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف إلى حد ما يدركن أهمية توفر خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي تواجه المدرسة، مما يعني أنهن على دراية كبيرة في أعمال التخطيط، وهذا يؤكد امتلاكهن للمهارات العالية في التخطيط، وإدارة المدرسة بكفاءة عالية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت اهتمام قائدات المدارس بالتخطيط والعناية به بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تضع خطة تشغيلية لواقع العمل المدرسي بمشاركة منسوبات المدرسة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وبنسبة مئوية بلغت (٦٧٪)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويعود ذلك إلى ضرورة تقديم التقارير الدورية التي توضح مستوى الأداء بدقة، والوقوف على نقاط الضعف والقوة في مستوى الأداء، وكذلك حرص المديرات على ضرورة وجود خطط تشغيلية يكون بالإمكان تطبيقها على أرض الواقع في حدود ما يتوفر لدى المدرسة من إمكانيات مادية وتقنية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت اهتمام قائدات المدارس بوضع الخطط بمشاركة المعلمات وبدرجة كبيرة.

٣. درجة ممارسة بعد ادارة الموارد البشرية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة المعلمات، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٣	توزع الأدوار على المعلمات في فرق العمل طبقاً لخبراتهم وكفاءتهم	٣.٧١	٦٨%	٠.٩٢٥	مرتفعة	١
٢	تساهم في تنمية المعلمات مهنيًا بما يساهم في تحقيق التميز	٣.٦٧	٦٧%	٠.٨٧٦	مرتفعة	٢
٤	تتابع استفادة المعلمات من برامج التنمية المهنية	٣.٦٥	٦٦%	٠.٩٣٤	مرتفعة	٣
٥	تعمل على تأسيس قاعدة بيانات تفصيلية عن معارف ومهارات المعلمات بالمدرسة	٣.٦٥	٦٦%	٠.٩٥١	مرتفعة	٣م
٦	تدعم تأهيل الصف الثاني من القيادات المتميزة لشغل المناصب القيادية بالمدرسة	٣.٦١	٦٥%	٠.٩٠١	مرتفعة	٤
١	تضع حوافز متنوعة للمعلمات المتميزات في المدرسة	٣.٥١	٦٣%	٠.٩٦٠	مرتفعة	٥
	المتوسط العام	٣.٦٣	٦٦%	٠.٧٩٠	مرتفعة	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات إدارة الموارد البشرية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٦٣)، وبانحراف معياري (٠.٧٩٠)، وبدرجة (مرتفعة) والمتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤ إلى ٤.١٩)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة)، ويعود ذلك الى أن غالبية مديرات المدارس يوزعن الأدوار على المعلمات في

فرق العمل طبقاً لخبراتهم وكفاءتهم، ويساهمن في التنمية المهنية لهن لتحقيق التميز، ولدى الغالبية قاعدة بيانات تفصيلية عن معارف ومهارات المعلمات بالمدرسة في خطوة لدعم تأهيل الصف الثاني من القيادات المتميزة لشغل المناصب القيادية بالمدرسة، كما يولين الاهتمام بوضع حوافز متنوعة للمعلمات المتميزات، وهذا يشير إلى إدراك المديرات لأهمية ذلك، وربما تلقين دورات تدريبية في إدارة الموارد البشرية، واتفقت نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) التي أظهرت درجة كبيرة في ممارسة قائدات المدارس لبعد إدارة الموارد البشرية.

وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "توزع الأدوار على المعلمات في فرق العمل طبقاً لخبراتهم وكفاءتهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧١)، ونسبة مئوية بلغت (٦٨%)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويعود ذلك إلى وعي المديرات بأهمية توزيع الأدوار والوظائف والمهام المدرسية على المعلمات وفق خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية، حتى يتمكن المعلمات من انجاز تلك المهام بكفاءة وفاعلية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت اهتمام قائدات المدارس بالعمل الجماعي بدرجة كبيرة، واختلفت نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة (السلمي، ٢٠١٨) الذي أظهرت درجة متوسطة لدى قادة المدارس في العمل الجماعي.
- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تضع حوافز متنوعة للمعلمات المتميزات في المدرسة" بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥١)، ونسبة مئوية بلغت (٦٣%)، وبدرجة (مرتفعة)، وقد يعود ذلك إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز المعلمات الموهوبات والمتميزات نحو بذل المزيد من الجهد والابتكار والإبداع في تحقيق وإنجاز المهام الموكولة إليهن، وكذلك تشجيع غيرهن من المعلمات على الإبداع والتطوير في انجاز المهام التعليمية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت اهتمام قائدات المدارس بوضع نظام فاعل للحوافز بدرجة كبيرة، واختلفت نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة (السلمي، ٢٠١٨) الذي أظهرت درجة متوسطة لدى قادة المدارس في تقديم الحوافز.

٤. درجة ممارسة بعد الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد درجة ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة المعلمات، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع: الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٢	تركز على الطالبات كمحور أساسي للعملية التعليمية	٣.٧٦	٦٩%	٠.٨٧٨	مرتفعة	١
٣	تغرس قيم العمل الجماعي بين المعلمات	٣.٧٣	٦٨%	٠.٩١٧	مرتفعة	٢
٥	تطور نظم العمل بما يخدم انتماء المعلمات في المدرسة	٣.٧١	٦٨%	٠.٩٣٤	مرتفعة	٣
٤	تهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط	٣.٦٨	٦٧%	٠.٩٢٦	مرتفعة	٤
١	تبني علاقة انسانية إيجابية بين المعلمات	٣.٦٤	٦٦%	٠.٩٥٨	مرتفعة	٥
٦	تشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل	٣.٥٩	٦٥%	٠.٩٤٧	مرتفعة	٦
	المتوسط العام	٣.٦٨	٦٧%	٠.٧٩٥	مرتفعة	

*المتوسط الحسابي من (٥.٠٠).

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٦٨ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

ويمكن تفسير ذلك بتحلي غالبية مديرات المدارس بقيم العمل، ويسعين في غرس ذلك بين المعلمات، وجعل الطالبات محوراً أساسياً للعملية التعليمية والاهتمام بتطوير نظم العمل بما يخدم انتماء المعلمات وتلبية احتياجاتهن، كما يحظين بعلاقة انسانية إيجابية بين المعلمات، وهذا يعتبر أمر ديني يجب أن تتخلق كل المديرات والمعلمات وكل من يعمل بالميدان التربوي بتلك القيم والأخلاق، وأن الثقافة التنظيمية مهمة جداً في صنع ذلك، وقد اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة (العوفي، والديبجي، ٢٠٢٣) التي أظهرت أن درجة بعد الثقافة التنظيمية للتميز التنظيمي في مدارس رياض الأطفال بريدة من وجهة نظر المعلمات

جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة العلي (٢٠١٦) في ضرورة توفير متطلبات للثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة جداً.

وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تركز على الطالبات كمحور أساسي للعملية التعليمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩٪)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهذه نتيجة طبيعية كون الطالب هو المحور الأساسي للعملية التعليمية لأي مؤسسة تعليمية تربية، وإلا لما أنشئت تلك المدارس وتلك المؤسسات، ولذلك فإن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف يدركن ذلك، وقد اختلف نتيجة هذه العبارة مع دراسة (العوفي، والدبيجي، ٢٠٢٣) التي أظهرت أن الطالب في مدارس رياض الأطفال بريدة يحتل اهتمام كبير من وجهة نظر المعلمات.
- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل" بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبنسبة مئوية بلغت (٦٥٪)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويعود ذلك إلى أهمية وجود قنوات التواصل غير الرسمية مما يسهم في تفعيل مفاهيم العمل الجماعي والتعاون فيما بين المعلمات، وتبادل الآراء والمقترحات فيما بينهم، الأمر الذي يسهم في تطوير بيئة العمل، وتجويد مخرجاتها، وقد اتفقت نتائج هذا العبارة مع دراسة (العوفي، والدبيجي، ٢٠٢٣) التي أظهرت أن درجة الاهتمام بالاتصال والتواصل في مدارس رياض الأطفال بريدة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة العلي (٢٠١٦) في ضرورة توفير قنوات الاتصال وتفعيلها بدرجة كبيرة جداً.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للفروق في آراء عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

أبعاد الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة	البكالوريوس	٢٩٦	٣.٦٢٢٢	٠.٧٣٩٠١	٣.٦٨١-	٣٧٢	*٠.٠٠٠ دالة
	دراسات عليا	٧٨	٣.٩٨٧٢	٠.٩١٦٣٣			
التخطيط	البكالوريوس	٢٩٦	٣.٦٢٢٣	٠.٧٥٣٥١	٣.٥٠٣-	٣٧٢	*٠.٠٠١ دالة
	دراسات عليا	٧٨	٣.٩٧٦٩	٠.٩٣٨٦٣			
إدارة الموارد البشرية	البكالوريوس	٢٩٦	٣.٥٧٧١	٠.٦٩٩٨٥	٢.٦٧٨-	٣٧٢	*٠.٠٠٨ دالة
	دراسات عليا	٧٨	٣.٨٤٤٠	١.٠٤٢١٦			
الثقافة التنظيمية	البكالوريوس	٢٩٦	٣.٦٠٥٣	٠.٧١٨٦٦	٣.٨٢٣-	٣٧٢	*٠.٠٠٠ دالة
	دراسات عليا	٧٨	٣.٩٨٥٠	٠.٩٨١٨٧			
الدرجة الكلية للتمييز التنظيمي	البكالوريوس	٢٩٦	٣.٦٠٦١	٠.٦٩٢٩٤	٣.٥٧٤-	٣٧٢	*٠.٠٠٠ دالة
	دراسات عليا	٧٨	٣.٩٤٧٠	٠.٩٣٥٧٣			

* فروق دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي ولصالح الحاصلات على دراسات عليا مقارنة بزميلاتهن من حملة مؤهل البكالوريوس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة عند مستوى

(٠.٠٥)، وقد يعود ذلك الى معرفتهن بأسس وممارسات التميز التنظيمي بشكل أكبر من حملة مؤهل البكالوريوس بحكم دراستهن للأساليب الحديثة ومن ضمنها التميز التنظيمي. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (العوفي، والديخي، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي، كما اختلفت مع دراسة (السواعير، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة التميز التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك مع دراسة (السلمي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول درجة التميز التنظيمي في المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للفروق في آراء عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

أبعاد الدراسة	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة	أقل من ١٠ سنوات	١٢٩	٣.٦٦١٥	٠.٧٣٧٤٣	٠.٦٥٢-	٣٧٢	٠.٥١٥ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٤٥	٣.٧١٧٧	٠.٨٢٠١٢			
التخطيط	أقل من ١٠ سنوات	١٢٩	٣.٦٦٥١	٠.٧٧٨٦٩	٠.٥٤١-	٣٧٢	٠.٥٨٩ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٤٥	٣.٧١٢٧	٠.٨٢٣٠٦			
إدارة الموارد البشرية	أقل من ١٠ سنوات	١٢٩	٣.٥٩٦٩	٠.٧٣٤١٢	٠.٦٣٨-	٣٧٢	٠.٥٢٤ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٤٥	٣.٦٥١٧	٠.٨١٨٠٣			
الثقافة التنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	١٢٩	٣.٦٥٧٦	٠.٧٦٨٣٨	٠.٤٧٤-	٣٧٢	٠.٦٣٦ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٤٥	٣.٦٩٨٦	٠.٨٠٩٢١			
الدرجة الكلية للتميز التنظيمي	أقل من ١٠ سنوات	١٢٩	٣.٦٤٤٤	٠.٧١٢٢٤	٠.٦٠٣-	٣٧٢	٠.٥٤٧ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٤٥	٣.٦٩٤٤	٠.٧٨٦٩٥			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي ولصالح الحاصلات على دراسات عليا مقارنة بزميلاتهن من حملة مؤهل البكالوريوس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥)، ويعود ذلك إلى أن التميز التنظيمي كأسلوب إداري حديث لا يتأثر بسنوات الخدمة كونه مطلب حديث يتطلب من الجميع العمل على تطبيقه، واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (العوفي، والديبيخي، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي. كما اختلفت مع دراسة (السواعير، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة التميز التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك مع دراسة

(السلمي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول درجة التميز التنظيمي في المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية، قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت)، للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للفروق في آراء عينة الدراسة باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

أبعاد الدراسة	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة	أقل من ١٠ برامج تدريبية	٧٦	٣.٦٤٢٦	٠.٨١٥٧٤	٢.٧١٥	٣٧٢	*٠.٠٠٧ دالة
	من ١٠ برامج تدريبية فأكثر	٢٩٨	٣.٩١٦٧	٠.٦٥١٢١			
التخطيط	أقل من ١٠ برامج تدريبية	٧٦	٣.٦٥٠٣	٠.٨٣١٢٢	٢.١٨٩	٣٧٢	*٠.٠٢٩ دالة
	من ١٠ برامج تدريبية فأكثر	٢٩٨	٣.٨٧٦٣	٠.٦٨١١٥			
إدارة الموارد البشرية	أقل من ١٠ برامج تدريبية	٧٦	٣.٥٧٨٩	٠.٨٠٤٦٣	٢.٦٣٧	٣٧٢	*٠.٠٠٩ دالة
	من ١٠ برامج تدريبية فأكثر	٢٩٨	٣.٨٤٤٣	٠.٦٩٢٤٧			
الثقافة التنظيمية	أقل من ١٠ برامج تدريبية	٧٦	٣.٦٢٣٠	٠.٨٠٣٤٢	٢.٩٩٣	٣٧٢	*٠.٠٠٣ دالة
	من ١٠ برامج تدريبية فأكثر	٢٩٨	٣.٩٢٥٤	٠.٧١٤٠٩			
الدرجة الكلية للتميز التنظيمي	أقل من ١٠ برامج تدريبية	٧٦	٣.٦٢٢٦	٠.٧٨٢٧٧	٢.٧٧١	٣٧٢	*٠.٠٠٦ دالة
	من ١٠ برامج تدريبية فأكثر	٢٩٨	٣.٨٩١٣	٠.٦٣١٣٦			

* فروق دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس

الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على عدد دورات تدريبية من ١٠ دورات تدريبية فأكثر، وقد يرجع ذلك إلى أهمية الدورات التدريبية في صقل خبرات ومهارات المعلمات ومعرفتهن بطرق وأساليب ممارسة التميز التنظيمي من قبل مديرات المدارس الثانوية مقارنة بالمعلمات اللاتي حصلن على دورات تدريبية أقل، وقد اختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة ممارسة التميز التنظيمي من قبل قائدات المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

الجزء الخامس: استنتاجات وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات ذات الصلة بنتائج الدراسة والتي تأمل فيها الباحثة إلى تحسين درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، إضافة إلى طرح عدد من المقترحات البحثية التي قد تفتح المجال أمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية لإجراء دراسات وبحوث علمية ذات صلة بالموضوع الراهن، بما قد يسهم في إثراء المكتبة البحثية في هذا الشأن. وهي كالتالي:
أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على جميع أبعاد التميز التنظيمي (٣.٦٨ من ٥.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.

- أن بُعد القيادة جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٢)، في حين أن درجة ممارسة مؤشرات بعد التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٧)، وجاءت درجة ممارسة مؤشرات بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٠) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت درجة

ممارسة مؤشرات بعد إدارة الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (٣.٦٣). وانحراف معياري قدره (٠.٧٩٥).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي ولصالح الحاصلات على دراسات عليا مقارنة بزميلاتهن من حملة مؤهل البكالوريوس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة بلغت (٠.٥١٥، ٠.٥٨٩، ٠.٥٢٤، ٠.٦٣٦، ٠.٥٤٧) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (٠.٠٥).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على عدد دورات تدريبية من ١٠ دورات تدريبية فأكثر.

ثانياً: توصيات الدراسة:

أشارت الدراسة إلى أن مديرات المدارس الثانوية يمارسن مؤشرات أبعاد التميز المدرسي بدرجة مرتفعة، بشكل عام، وهو ما يوضح وعيهن بأهمية وضرة هذه الممارسات، وعليه تؤكد الباحثة على ضرورة هذه الممارسات من خلال ما يلي:

١. وضع خطة واضحة تختص بتكليف المعلمات بالمهام والمسؤوليات التي تناسب قدراتهن وإمكاناتهن الوظيفية؛ وذلك بعد قيام إدارة المدرسة بتقييم المعلمات والتعرف على القدرات والإمكانات الخاصة بهن.

٢. قيام إدارة التعليم بالطائف بالاهتمام بعقد اللقاءات والندوات وورش العمل التي تسهم في تبادل الخبرات والمقترحات حول التميز المدرسي والتنظيمي في المدارس.

٣. توجيه الإدارات التعليمية بضرورة العمل على توظيف وسائل التقنية الحديثة في تعزيز التميز المدرسي والتنظيمي داخل المدارس وذلك بتوفير تلك الوسائل والتدريب عليها بشكل جيد.

٤. قيام الإدارة المدرسية بتشكيل فرق عمل متخصصة تسعى إلى التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تواجه المدرسة وإيجاد الحلول الملائمة لها.

٥. قيام الإدارة المدرسية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي ومشاركتهم في بناء الرؤية والرسالة والأهداف للمدرسة بما يتناسب مع متطلبات التنمية والتطوير المجتمعي.

٦. إعداد قوائم من قبل إدارة المدرسة ومخاطبة الإدارة التعليمية بالطائف بها لتوفير ما يلزم المعلمات من الإمكانيات والتجهيزات التي تعزز من مستوى التطوير المهني لديهن.

٧. وضع خارطة من قبل إدارة المدرسة لبرامج التدريب اللازمة لمنسوبي المدرسة نحو أهمية العمل على تحقيق التميز المدرسي والسعي إلى تحقيق أهداف البيئة المدرسية.

٨. التعاون بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم بالطائف لاختيار برامج التنمية المهنية الملائمة للمعلمات والوقوف على نقاط الضعف والقوة في تلك البرامج.

٩. إعداد إدارة التعليم للخطة التي تتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ والعمل على التأكيد من تحقيقها بالتعاون مع الإدارات المدرسية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من الدراسات المقترحة كما يلي:

١. إجراء دراسة عن مدى توافر أبعاد التميز المدرسي في مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

٢. إجراء دراسة عن دور التميز المدرسي في تجويد مخرجات البيئة التعليمية في المدارس الثانوية.

٣. إجراء دراسة عن معوقات التميز المدرسي والمقترحات اللازمة للتغلب عليها في المدارس الثانوية.

المراجع:

• المراجع العربية:

- حافظ، عبد الناصر علك، ومحمد، نسرين جاسم، وحمد، سؤدد سعيد (٢٠١٩). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة دنانير، العدد ١٦، (١٩٨ - ٢٢٦).
- الحروب، روان يوسف (٢٠٢١). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- خليل، ياسر محمد (٢٠٢١). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. الطبعة الأولى، دار إضافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الداود، حسن بن عبدالعزيز (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٩، العدد ١، (١٣٦ - ١٥٤).
- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال، والعملة، شفيق، وعبدالقادر محمد (٢٠٢٠). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، خالد عبدالرحمن (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٩، (١٠٣ - ١٤٨).
- السواط، سامي بن جبران (٢٠١٦). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد ٣٥، العدد ١٧٠، (٤٥٧ - ٤٩٩).
- السوايعر، تغريد محمود (٢٠٢٢). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الشاجبي، سعيد عوادة، وكناكير، أسامة (٢٠١٩). دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار سلطنة عمان: دراسة في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل). مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، مجلد ٥، العدد ٤، (٤٩ - ٦٧).

الصيد، عبدالعاطي (١٩٨٩). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي. القاهرة : رابطة التربية الحديثة.

الضاعين، علي (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية). مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٣٧، عدد ١، (٦٤ - ٩٢).

عامر، قاسم أحمد (٢٠١٤). دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات.

عطية، أفكار سعيد (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). مجلة الإدارة التربوية، مجلد ١٤، (٣٨٩ - ٥٨١).

العازمي، منيرة جعيلان (٢٠٢١). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد ١، عدد ٢، (٣٧٣ - ٣٩٦).

العلي، علي محمد (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قاداتها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مجلد ٥، عدد ٩، (٥٥٣ - ٥٩٣).
العمرى، محمد بن سعيد (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي). المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد ٣٧، عدد ٤، (١١٣ - ١٤٨).

العوفي، عواطف، والديخي، شادن (٢٠٢٣). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة. مجلة التربية - جامعة الأزهر، العدد ١٩٧ الجزء الثاني، (٥٤ - ١٠٠).

الغامدي، ريم أحمد (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٣، العدد ٢، (٣١٧ - ٣٣٣).

الغرابوي، شهدان عادل (٢٠٢٠). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

ليليا، بن صويلح (٢٠١٧). التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد ١٤، (٩ - ٣٨).

محمد، جمال عبدالله (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التمييز التنظيمي: دراسة مستقبلية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٧١ الجزء الثاني، (١٤٠ - ١٨٦).

مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم. (٢٠١٥). دليل مجتمعات التعلم المهنية. الإصدار الأول. البرنامج الوطني لتطوير المدارس.

النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الورثان، عدنان بن أحمد (٢٠١٥). دراسة حالة لمعايير جائزة التربية والتعليم للتميز بالمملكة العربية السعودية في ضوء المعايير الدولية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، العدد ١٦٢ الجزء الثاني، (٦٨٩ - ٧١٨).

يامنة، إسماعلي، ونوال، بوضياف، وخيرالدين، بن خور (٢٠٢٢). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

• المراجع الأجنبية:

- Alharafsheh. M., Albloush. A., Hanandeh. R., Alsafadi. M., Khwllhdh. A. A. (٢٠٢٢). **Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture.** Problems and Perspectives in Management, ٢٠(٣), ٣٦٢ - ٣٧٣.
- Al hila. A. A., Al Shobaki. M. J., Abu Amuna. Y. M., Abu Naser. S. S. (٢٠١٧). **Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip.** International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ٤(٦), ٢٠ - ٣٠.
- Bakhsh, Khuda & Iqbal, Javed & Asia, Bibi Naz.(٢٠٢١). Total Quality Management Practices and Organizational Excellence of Government Secondary Schools in Khyber Pukhtunkhwa.
- Elementary Education Online, ٢٠ (٥), ٢٨٣٩ - ٢٨٤٤. Johnson, C. (٢٠١٨). Resiliency of African American Male Principals in K-١٢ Education. [A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Organizational Leadership], University of La Vern