

2022

The Degree of Organizational Excellence of the Primary Schools in the North Area within the Green Line from Teachers' Point of View. درجة التميّز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المعلمين

Nahilat Jiris Hadaad

Ministry of Education\ Jordan, naailahaddad@gmail.com

Prof. Munira Mahmoud Al-Shurman

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan, moneeras@yu.edu.jo

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>

 Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Hadaad, Nahilat Jiris and Al-Shurman, Prof. Munira Mahmoud (2022) "The Degree of Organizational Excellence of the Primary Schools in the North Area within the Green Line from Teachers' Point of View. درجة التميّز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المعلمين", *Jordanian Educational Journal*: Vol. 7: No. 2, Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol7/iss2/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

درجة التميّز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المعلمين

نهيلة جريس الياس حداد*

أ.د. منيرة محمود الشerman**

تاريخ قبول البحث 2019/8/31

تاريخ استلام البحث 2019/7/11

ملخص:

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

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

* وزارة التربية والتعليم/ الأردن.
** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

The Degree of Organizational Excellence of the Primary Schools in the North Area within the Green Line from Teachers' Point of View.

Nahilat Jiris Alyas Hadaad*
Prof. Munira Mahmoud Al-Shurman**

Abstract:

The study aimed at revealing the degree of organizational excellence of the primary schools in the North region within the Green Line from teachers' point of view. A descriptive survey methodology was used. The researchers selected the study sample randomly. The study sample reached (469) teachers (male and female). To achieve the objective, the study was developed a questionnaire as a study tool, which consisted of (25) items distributed to (3) dimensions, and after confirmation of its validity and reliability, it was applied to the study sample. The results showed that the degree of organizational excellence was medium. There were statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of organizational excellence attributed to gender in favor of males. There were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the impact of academic qualification in all dimensions. Moreover, there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the impact of years of experience. Finally, there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) due to the effect of specialization. The study come out with a number of recommendations, the most important of which are: the interest in continuous professional development of teachers through various training programs and different learning methods to increase their skills and abilities in order to raise their performance and production levels so as to achieve the organizational excellence in their schools.

Keywords: School principals, Organizational Excellence, Elementary School Teachers, Green Line Schools.

المقدمة:

يعد التعليم المحرك الرئيس لنهضة المجتمعات، وتقدمها وازدهارها، وذلك من خلال الدور الاساسي الذي يؤديه؛ كإعداد الأفراد ليتمكنوا من العيش في مجتمعاتهم، من حيث تسليحهم بالعلم، والمعرفة، والقيم التي تمكنهم من مواجهة تحديات هذا العصر، ومنغيراته، وبوصف الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، إذ تسعى إلى تحقيق أهداف مجتمعها في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، فهي بحاجة إلى إدارة تربوية واعية، ومدركة، ولديها رؤية مستقبلية مقتدرة على استشراف المستقبل، ولديها المقدره على وضع الخطط التي تلبى آمال مجتمعها، ومقتدرة على تحقيق الرفاة والعيش الكريم، ومجاراة الشعوب الأخرى في نموها وازدهارها. ويات واضحاً حرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها إلى واقع ملموس؛ من أجل تحقيق طموحاتها، لذا عليها أن تسعى إلى دعم، التميز وتشجيعه، والإبداع في مختلف الأنشطة، والمجالات؛ إذ أصبح التميز حاجة ضرورية فرضتها التحديات، والقوى الخارجية؛ ففي ظل هذه التحديات لم تعد المؤسسات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما عليها السعي إلى التميز من أجل البقاء، والاستمرارية، والتنافس مع المؤسسات الأخرى (Al-Buhaisi, 2014).

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

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

ويتحقق التميز من خلال توظيف موارد وكفاءات عالية، ونادرة، ولهذا فإن الصياغة

الصريحة لاستراتيجيات المؤسسات تتجه نحو الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات، وهو ما يتطلب تحديد أفضل الاستثمارات، وكذلك البحث عن طرق، واساليب خاصة لاستثمارها بصفة كاملة (Al- Habib & Al- Gilali, 2009).

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

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

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

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

ويهتم التميز التنظيمي بتحقيق عديد من الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات؛ كتوجيه الجهود من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، وتطوير آليات عمل جديدة، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في

المؤسسة بمستوياتها الإدارية والوظيفية كافة، وكذلك بين المؤسسة والمحيط الخارجي (AI- mabydeen,2013).

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

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

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

وأشار عبد الوهاب (Abdel Wahab, 2016) إلى أبعاد التميّز التنظيمي في الإدارة؛ ومن

أبرزها ما الآتي:

- تميّز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين، والبيروقراطية، والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل المقدرّة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك مقدرّة الهيكل التنظيمي على ربط أجزاء

المؤسسة ببعضها بعضاً، والمقدرة على تحديد العلاقات بين والمركز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

– تميز استراتيجية المؤسسة: يتضمن هذا البعد رؤية المؤسسة المستقبلية في ظل التغيرات المحيطة، ووضع الخطط المناسبة والقابلة للتحقيق، والاتفاق عليها من قبل العاملين، والعمل عليها من خلال التدريب والتعلم والابتكار.

– تميز الإدارة المؤسسية: وهي مجموعة من الاستراتيجيات، والمهارات، وانماط السلوك التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهو مقدرة القائد على استثمار الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة تضارب العمليات، والأزمات المتعددة.

– تميز المرؤوسين: يتمتع المرؤوسون بقدر كافٍ من الكفاءات والمهارات والسلوك، التي تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء، والولاء للمؤسسة، كذلك اتسام أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهمات المؤسسة، بامتلاكها مقدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها المؤسسة، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المؤسسة.

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

هدفت دراسة فوك وسيدهو (Fook & Sidhu, 2009) إلى الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ظل الرؤية المدرسية المستقبلية في ماليزيا. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة، والملاحظة الرسمية وغير الرسمية، وتحليل الوثائق المدرسية، والمحادثات العفوية، وتكون مجتمع الدراسة من (87) معلماً و (1105) طلاب، وأظهرت نتائج الدراسة أن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ظل الرؤية المدرسية المستقبلية في ماليزيا جاءت بدرجة كبيرة.

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

الذاتي لجامعة أزداد الإسلامية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت متوسطة. وهدفت دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghani & Pourtaher, 2014) إلى تعرف تأثير الالتزام التنظيمي في التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التميز التنظيمي جاء بدرجة منخفضة. واجرى عامر (Amer,2015) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فاعلية التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، استخدم المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة تكونت من (260) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية التميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين انفسهم كانت بدرجة كبيرة جداً.

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

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

الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس.

كما وأجرت الغامدي (Al-Ghamdi, 2017) دراسة هدفت إلى تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميّز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات، والمعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (30) فقرة وزعت على عينة قوامها (476) فرداً منهم (132) مديرة، و (344) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميّز بمدارس منطقة الباحة جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات إدارة التميّز تعزى للمسمى الوظيفي ولصالح المديرات، ولمتغير الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، كما تبين وجود فروق في تقدير توفر متطلبات مجال التميّز الإداري والثقافة المؤسسية.

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

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

- تبلورت مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة التميّز التّظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؛ من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
1. ما درجة التميّز التّظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميّز التّظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال

داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟
أهداف الدراسة

- سعت الدراسة إلى الكشف عن درجة التميّز التّنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وانبثق عن ذلك عدة أهداف منها:
- التعرف إلى درجة التميّز التّنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
 - التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميّز التّنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- أهمية الدراسة:

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

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

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

مصطلحات الدراسة: اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التمييز التّنظيمي: هو مقدرة المؤسسة على الإسهام بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، واستثمار مواردها المادية، والبشرية، من أجل تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها

عن المؤسسات الاخرى (Al-Dala'een, 2010, 25)

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

حدود الدراسة ومحدداتها:

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

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

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

عينة الدراسة :

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

الجدول (1) وزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	200	42.6 %

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

أداة الدراسة:

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

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

دلالات صدق أداة الدراسة:

صدق المحتوى لأداة الدراسة:

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

فقرات الأداة بصورتها النهائية(25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، لتظهر الأداة بصورتها النهائية كالآتي:

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

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

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

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

لاستخراج دلالات صدق البناء تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، وذلك من أجل حساب معامل الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وبالمجال الذي تنتمي إليه، وكما هو مبين في الجدول(2).
الجدول(2) قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة درجة التميز التنظيمي للمدارس والدرجة الكلية

والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.80**	0.83**	10	0.74**	0.83**	19	0.76**	0.85**
2	0.64**	0.66**	11	0.82**	0.87**	20	0.83**	0.80**
3	0.69**	0.68**	12	0.57**	0.69**	21	0.73**	0.80**
4	0.62**	0.65**	13	0.80**	0.66**	22	0.74**	0.82**
5	0.76**	0.84**	14	0.63**	0.82**	23	0.65**	0.75**
6	0.64**	0.83**	15	0.84**	0.81**	24	0.61**	0.70**
7	0.53**	0.72**	16	0.78**	0.86**	25	0.71**	0.80**
8	0.73**	0.76**	17	0.84**	0.86**			
9	0.80**	0.84**	18	0.82**	0.85**			

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات الأداة، والدرجة الكلية، والمجال الذي تنتمي إليه في مجال الإدارة المدرسية قد تراوحت ما بين(0.53-0.82) مع مجالها، وما

بين (0.65-0.87) مع الدرجة الكلية للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الهيكل التنظيمي قد تراوحت ما بين (0.57-0.84) مع مجالها، وما بين (0.66-0.86) مع الدرجة الكلية للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال: العملية التدريسية قد تراوحت ما بين (-0.83-0.61) مع مجالها، وما بين (0.65-0.82) مع الكلي للأداة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال (ككل) ما بين (0.53-0.84)، ومع الأداة ككل ما بين (0.61-0.87).

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

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

الجدول (3) معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة التميز التنظيمي للمدارس ببعضها والدرجة الكلية

التميز التنظيمي	العملية التدريسية	الهيكل التنظيمي	الإدارة المدرسية	الإدارة المدرسية
		1	0.75**	الإدارة المدرسية
	1	0.64**	0.56**	الهيكل التنظيمي
1	0.77**	0.68**	0.79**	العملية التدريسية
				التميز التنظيمي

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

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

ب. ثبات أداة الدراسة للاستبانة:

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

الجدول (4).

الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة التميز

التنظيمي والدرجة الكلية

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

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغير رئيس ومتغيرات ثانوية:

المتغير الرئيسية:

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

المتغيرات الثانوية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).

- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فما دون ، دراسات عليا).

- الخبرة: وله مستويان (أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر).

- التخصص: وله فئتان (علمي ، انساني).

عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية منطقة

الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كل من

أسئلة الدراسة الآتية:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الاول: ما درجة التميز التنظيمي لدى مديري

المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة التميز

التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر

المعلمين، والجدول(5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة التميز التنظيمي

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

يبين الجدول (5) أن درجة التميز التنظيمي جاءت متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43-3.58)، وجاء مجال الإدارة المدرسية في الرتبة الأولى، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (1.09)، بدرجة متوسطة، بينما جاء مجال العملية التدريسية في الرتبة الأخيرة، وبمتوسط الحسابي بلغ (3.43)، والانحراف المعياري (1.12)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي ككل (3.52)، وانحراف معياري بلغ (1.06).

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

وقد يعود السبب إلى أن مديري المدارس يواجهون بعض الصعوبات في إدارة الازمات داخل مدارسهم، وخصوصاً عند مشاركة المعلمين في صناعة القرارات، أو أن مديري المدارس لا يهتمون برفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة حجي وسلام (Khajeh & Salami, 2013) التي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الثبيتي (2016-AL- Thubaiti, التي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الغامدي (2017, Al-Ghamdi) التي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة دحقاني ويورطاهر (2014, Dehaghani & Pourtaher) التي جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة فوك وسيدهو (2009, Fook & Sidhu) التي جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة عامر (2015, Amer) التي جاءت بدرجة كبيرة جداً، ودراسة الشوا (2016, Shawa) التي جاءت بدرجة كبيرة.

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

المجال الأول: الإدارة المدرسية

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

الجدول (6) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.11	3.87	يسند مدير المدرسة الوظائف وفقاً لاختصاصات المعلمين.	3	1
مرتفعة	0.96	3.85	يؤكد مدير المدرسة على أنماط السلوك الإيجابي.	2	2
متوسطة	1.29	3.65	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية.	6	3
متوسطة	1.16	3.64	يستفيد المعلم من تفويض مدير المدرسة لهم للارتقاء بمستوى مهاراتهم.	4	4
متوسطة	1.32	3.62	يواكب مدير المدرسة التطورات في أنظمة العمل.	5	5
متوسطة	1.11	3.61	يسعى مدير المدرسة إلى نشر قيم الإبداع لدى المعلمين.	1	6
متوسطة	1.32	3.53	يسعى مدير المدرسة إلى نشر ثقافة التميز في المدرسة.	7	7
متوسطة	1.15	3.52	يحاول مدير المدرسة جاهداً إدارة الأزمات في المدرسة.	8	8
متوسطة	1.30	3.51	يسعى مدير المدرسة إلى المشاركة في صناعة القرارات.	10	9
متوسطة	1.19	3.39	يتقن مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة.	9	10
منخفضة	1.43	3.25	يسعى مدير المدرسة إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين.	11	11
متوسطة	1.09	3.58	المجال (ككل)		

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

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام الادارة المدرسية بمستوى تميزها؛ لذلك تحرص الإدارة على تحليل كل ما يؤدي إلى التميز التنظيمي من أجل معالجة الأسباب التي تحول دونه، ووضع الخطط الإجرائية، وتقليل تكرارها لاحقاً، وهذا بدوره يحقق التميز التنظيمي في المدارس،

كذلك تعزو الباحثتان هذه النتيجة المتوسطة إلى أن مديري المدارس يسندون الوظائف للمعلمين وفقاً لاختصاصاتهم، ويشجع مديرو المدارس المعلمين على التنمية المهنية لرفع مستواهم المهني الذي بدوره يؤدي إلى التميز، أو قد يعود السبب إلى تمتع مديري المدارس بإدارة الازمات في مدارسهم، أو إلى مدى تقنهم في ادارة الصراع التنظيمي داخل مدارسهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2017)، ودراسة الثبتي (AL-Thubaiti, 2016) التي جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: الهيكل التنظيمي

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

الجدول (7) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الهيكل التنظيمي

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

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

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

المجال الثالث: العملية التدريسية

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

الجدول (8) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال العملية التدريسية

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

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

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يشجعون المعلمين على إجراء تجارب جديدة من شأنها أن تحقق التميز التنظيمي في مدارسهم، أو لأدراكهم أن الإبداع أساس المنافسة،

لهذا أهتموا بتوفير الوسائل التعليمية التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي، أو قد يعود السبب إلى عدم اهتمام مديري المدارس نشر ثقافة الحوار بين المعلمين من أجل التعبير عما يجول في عقولهم من أفكار قد تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، أو أن المديرين لا يعملون على تحفيز المعلمين لكي يبذلوا أقصى ما لديهم من أداء لتحقيق التميز التنظيمي، أو قد يعود السبب إلى عدم تجديد مديري المدارس للخطط الدراسية من أجل أن تتلاءم مع ظروف المعلمين وباستمرار، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2018) التي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتائج دراسة فوك وسيدهو (Fook & Sidhu, 2009) التي جاءت بدرجة كبيرة .

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

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

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)

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

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
1.14	1.15	1.151	1.18	الانحراف المعياري	انساني
3.55	3.49	3.52	3.59	المتوسط الحسابي	
0.99	1.09	0.98	0.98	الانحراف المعياري	

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

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (MANOVA) لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي

الأثر	Hotelling's Trace	القيمة	قيمة F	درجات الحرية الافتراضية	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.05	0.05	7.81	3.00	462.00
المؤهل العلمي	0.02	0.02	2.48	3.00	462.00
سنوات الخبرة	0.03	0.03	4.64	3.00	462.00
التخصص	0.02	0.02	3.60	3.00	462.00

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

الجدول (11) تحليل التباين الرباعي لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التميز التنظيمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	الإدارة المدرسية	8.53	1	8.53	7.31	0.01
	الهيكل التنظيمي	14.84	1	14.84	13.42	0.00

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

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

الجدول (12) تحليل التباين الرباعي لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على

درجة التميز التنظيمي

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

ينبني من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس،

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

أظهرت النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وهذا يعني أن الذكور مدركون للتمييز التنظيمي في المدارس أكثر من الإناث، وقد يعزى سبب وجود الفرق لصالح الذكور، إلى أن الوقت متاح للذكور خاصة بعد الدوام المدرسي هو أكثر مقارنة بالإناث، فهم قد يلتحقون بمقاهي الإنترنت، وبالتالي يجدون فرصاً تمي أفكارهم حول التميز التنظيمي أكثر من الإناث، كما أن الحديث عن المنافسة ومجالاتها يجد اهتماماً أكثر عند الذكور إذا ما قورن ذلك مع الإناث، أو قد يعود السبب إلى أن الذكور يشاركون في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم أكثر من الإناث، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة الشوا (Shawa,2016) التي جاءت بوجود فروق تعزى لأثر الجنس، ولصالح الذكور.

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

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

مع دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2017) التي جاءت بوجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر.

التوصيات: وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالآتي:

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

References

- Abdel Wahab, Mahmoud Osama (2016). Administrative transparency and its impact on organizational excellence, **Al Mustansiriya Journal for Arab and International Studies**, 1 (53), (128-164).
- Abdul Ghaffar, Mr. Mohammed; and Hammam, Ashraf Youssef Salim (2013). The role played by the strategic performance management of knowledge producers in achieving organizational excellence. **Journal of Successful Director**, 36-66.
- Al- Habib, Thabti; Al- Gilali, Ben Abbou (2009). **Development of competencies and human resources development - the main pillars of success in the third millennium**, Alexandria: University Culture Foundation.
- Al Mazrou', Bader Sulaiman (2010). **Building a model to achieve excellence in the performance of security services**. (Unpublished PhD Dissertation), College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Ali, Ali Mohammed Saeed (2016). Requirements for achieving organizational excellence in secondary schools in alttayif Governorate from the point of view of its leaders, **International Interdisciplinary Journal of Education**. (5) 9.
- Al-Buhaisi, Abdulmuti Mahmoud (2014). **The role of empowering employees in achieving institutional excellence: an empirical study on technical colleges in the governorates of the Gaza Strip**. (Unpublished master thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

- Al-Dala'een, Ali (2010). The effect of administrative empowerment in organizational excellence: A field study in Jordan Telecom Company. **Studies of Administrative Sciences**, 1 (37), 64-92.
- Al-Ghamdi, Hanan Lafi (2017). **The degree of availability of excellence management application in Al Baha schools from the point of view of principals and teachers**, (Unpublished Master Thesis), Al-Baha University, Saudi Arabia.
- Al-Ghamdi, Reem Ahmed (2018). Organizational excellence among the leaders of Al Baha schools from teachers point of view. **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 3 (2), 317-333.
- Al-Kharashah, Yasin Kaseb; Zureiqat, Khaled Khalaf; and Noor, Mahmoud Ibrahim (2013). Impact of change factors on achieving organizational excellence: Arab potash company as a model, **Studies in Management Sciences**, 40 (2), (211-238).
- Al-mabydeen, Mohammed Thib (2013). The effectiveness of the organizational performance assessment system and its impact on regulatory excellence: an applied study on the public institution for social security, in Jordan. **Jordanian Journal of Business Administration**, 9 (4), 689-704.
- AL-Thubaiti, Khalid Mohammed Mistour (2016). **Management of knowledge and its relationship to organizational excellence in secondary schools in Ta'if**, (unpublished master thesis), King Abdul Aziz University, Saudi Arabia.
- Amer, Faten Rabhi (2015). **The degree of effectiveness of the management of institutional excellence for the principals of the basic public schools in the directorates of the northern governorates of the West Bank and their relation to leadership styles from the point of view of the principals themselves** (Unpublished Master Thesis), An-Najah University, Nablus.
- Ansour, Asma Salem (2010). **The impact of the organization's characteristics on achieving institutional excellence: An applied study in the Jordanian ministry of higher education and scientific research** (Unpublished Master Thesis), Business School, Middle East University, Amman.
- Bou Salem, Abu Bakr (2015). **The role of administrative empowerment in organizational excellence - A field study on sonatrach Algerian Petroleum Company** (Unpublished Doctoral Dissertation), Faculty

- of Economics and Management, University of Abu Bakr Belqayd, Tlemcan, Algeria
- Charlotte D. Shelton, John R. Darling and W. Earl Walker, (2005). Foundations of organizational excellence: Leadership values, strategies, and Skills, *International Education Studies*, L T A 1 / 0 2, P. 46-63.
- Fook, C. & Sidhu, G. (2009). Leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2 (4),106-127.
- Hamouda, Mona Ahmed Mohamed (2009). A proposed framework for applying excellence management to raise the efficiency of performance in universities. *Journal of Financial and Commercial Research*, (2), 351-324.
- Hassan, Abdel Mohsen Ahmed Haji (2010). **Human resource management practices and their impact on institutional excellence: An applied study in Zain Kuwait Mobile Telecommunications Company**. (Unpublished Master Thesis), Faculty of Business Administration, Middle East University, Amman, Jordan.
- Khairi, Osama (2014). **Organizational excellence**, Amman: Dar Al Raya Publishing & Distribution.
- Shawa, Effat Yasser (2016). **The degree of practice of secondary school principals in Gaza governorates to manage excellence in light of the European model of excellence (EFQM) from the point of view of teachers and ways to develop them** (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Sultans, Ali Nasser Shati Aal- Zaher (2014). **Achieving quality and excellence in higher education institutions**, Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.
- Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: Case study Medical Science University of Yasuj, *WALIA Journal*, 30(S2), 141-146.