

مستوى التميز القفااء لاء ماءرف المءارس الاءباءفة فف لواء الشمال اءال الاء الأاءر من وءهه نظر المعلمفن فف ضوء بعض المءغفراء

رءفنا مءمء زبباء*

الأساءء الأاءور صالح ناصر علفمااء ** الأستاذ الأاءور عمااء ءوففق السعااء***
ءارفء الاسءلام ءارفء القبول

2023/10/7

2023/8/24

الملاءص

هءفء الأراءه إلى الكءشف عن مستوى التميز القفااء لاء ماءرف المءارس الاءباءفة فف لواء الشمال اءال الاء الأاءر من وءهه نظر المعلمفن فف ضوء مءغفراء (الءنس، والمؤهل العلمف، والاءبرة). اعءمءء الأراءه المءهء الوصفف المسءف، وءبءء اسءبانه ءكونء من (28) فقرة على عفنه عشوائفة بسفءه ءكونء من (380) معلماً بعء ءالأء من صءقها وءبائهاف. أظهرء ءءاءء أن مستوى التميز القفااء كان مءوسطاً، وءم وءوء فروق ءالة إءصائفاً ءعزف لمءغفراء (الءنس، والمؤهل العلمف، والاءبرة). أوصلء الأراءه بءءففف الأعباء عن ماءرف المءارس لفمءكنا من ءءءم آبراءهم المهففة للمعلمفن، وءءففف القفوء المفروضة بشأن ءءاصل مع مؤسساء المءءمء المءلف، وءأسفس شراكاء معها.
الكءماء المفءاحفة: التميز القفااء، مءفرو المءارس، المءارس الاءباءفة، المعلمون، الاء الأاءر.

The Level of Leadership Excellence among Primary School Principals in the Northern District within the Green Line from the Teachers' Perspectives in Light of Some Variables

Abstract

The study aimed to identify the level of leadership excellence among primary school principals in the Northern District within the Green Line, considering teachers' perspectives and variables such as gender, academic qualification, and experience. A descriptive survey approach was adopted, and a questionnaire consisting of (28) items was administered to a simple random sample of (380) teachers, after confirming its validity and reliability. The results indicated that the level of leadership excellence was medium. There were no statistically significant differences attributed to gender, academic qualification, and experience. The study recommended reducing the workload of school principals to enable them to provide more professional expertise to teachers and suggested alleviating restrictions on communication with local community institutions to foster partnerships.

Keywords: leadership excellence, school principals, primary schools, teachers, the Green Line.

مقدمة

يشهد العالم اليوم جملة من التغيرات والتطورات والتحولات، ترافقت مع ثورة في المعلومات والاتصالات، وأحدثت تغييراً ملحوظاً في كل مجالات الحياة، الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، وأدت إلى ظهور العولمة، وإلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأوجدت ضغطاً على المؤسسات المختلفة بضرورة تحسين جودة خدماتها، وتحقيق ميزتها التنافسية، والبحث عن طرق وأساليب حديثة تمكنها من التكيف مع المستجدات، وتحسين أدائها لتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة، واستغلال ما لديها من معرفة ورأس مال بشري.

وحالها حال باقي المؤسسات، تواجه المؤسسات التربوية تحديات كبيرة، داخلية وخارجية، حيث أحدثت المنافسة الشديدة بين تلك المؤسسات، والتطورات التكنولوجية والثورة المعرفية في كافة المجالات، نقلة نوعية في توجيه وقيادة المؤسسات التربوية والعملية التربوية برمتها، وبالتالي بات على قادة تلك المؤسسات مواكبة تلك التغيرات والتحديات، واتخاذ سلوكيات الحفاظ على تلك المؤسسات في الدائرة التنافسية (Botha, 2013).

ولكي تحقق المؤسسة التربوية الأهداف المنوطة بها لا بد من توافر قيادة مؤهلة ومدربة، قادرة على ممارسة الأعمال الإدارية، بما يمكنها من استثمار كافة الإمكانيات المادية والبشرية، ومواكبة التغيرات والتطورات الحديثة، ويُعد مدير المدرسة محور القيادة في الإدارة المدرسية، وهو من يوجه الجهود، ويستثير الطاقات نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة وإتقان، وبشكل مستمر، والمدير المتميز هو من يستطيع تحويل الأهداف التربوية والمخطط لها إلى نتائج حقيقية (ربيع، 2018).

وتسعى المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس على وجه الخصوص، إلى تحقيق التميز المؤسسي، كونه يعكس تفوقها، وتفردا عن مثيلاتها، وذلك من خلال اتباع أفضل الممارسات في أدائها مهامها، وإنجازها أهدافها، وسعيها نحو تخطي التوقعات المستقبلية لطلبتها، وكوادها، ومتلقي خدماتها، والمجتمع بأكمله (شليبي، 2020). وترتكز المدارس إلى حد كبير في تحقيق تميزها على تميز قياداتها، التي تضع الاستراتيجيات والسياسات، وتوجه العاملين، وتتسق وتوظف الموارد المتاحة، وتصوغ كل ذلك في عمليات يتم تصميمها وتنفيذها بكفاءة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (الداود، 2020).

ويعرف التميز القيادي بأنه "المقدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها" (Musa & Tulay, 2008, 32). كما يعرف بأنه "تمتع القائد بمستوى عال من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث يعمل على استثارة التابعين، وتحويل اهتماماتهم الذاتية إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وتوجيه أهدافهم نحو الإنجاز، والتقدم، والتنمية الذاتية" (Araya, 2019, 92). ويعرف كذلك على أنه "مجموعة من المهارات والقدرات التي يتبناها القائد من أجل إنجاز الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التميز للمؤسسة" (السلمي والشماسي، 2022، 2642).

ويستنتج من التعريفات السابقة بأن التميز القيادي يشير إلى حالة من الإبداع الإداري التي تقود إلى تحقيق مستويات غير عادية من الأداء، وينتج عنه إنجازات ترضي المستفيدين، وتتفوق على ما يحققه المنافسون، وهو يعتمد إلى حد بعيد على مقدرة القائد على التأثير في تابعيه، من خلال تعرف احتياجاتهم، ومراعاة الجوانب الإنسانية فيهم، واتباع الوسائل التي من شأنها توحيد أهدافهم مع أهداف مؤسستهم.

وبشكل عام، فإن مفهوم التمفرز القفادف ففكون من أربعة مءاور رئفسة، أوءها سفنءوبون وآرون (Sintupun et al., 2021) فف الأفررف الأفدفولوجف (Ideological influence)، الذف ففضمف رؤفة واضءة ومقنعة للمسءبل، والءواصل الفعال، والمساءلة وءحمل المسؤولة، وءل نزاعاا العمل بما فءافظ على بفة عمل مءناغمة، والإدارة المسؤولة للموارد المءااءة. أما المءور الأانف فهو الإلهام (Inspiration)، وفشمل وضع معافرر عالية والقفاة بالقءوة، والنزاهة، والالءرام بالءءسفن الأانف المسءمر، والاهءمام بالءغذفة الراءعة، والوعف بالاءءلافاء الأءاففة بفن المرؤوسفن، وءقءفم القءوة الأخلاءفة، وءعزفم الأءاففة الأخلاءفة.

أما المءور الأالء الذف أشار إلفه سفنءوبون وآرون (Sintupun et al., 2021)، ففءمءل فف الأءفزف الفءرف (Intellectual stimulation)، وفشمل المقءرة على الأءفف، والانءءاا على الأءفرر، والمرونة فف الاسءجابة للظروف والأءءفاا، والمقءرة على الأءافف والأءلم من النكساء، وءشءفم الابءكار والإباء، والقءرة على اءءفم الأءافف الاسءراءففة وصفاغة الأءط لءءقفها، والأركفز على الاسءءامة والنمو. وففءمءل المءور الراءع فف الاعءبار الفرفف (Individual consideration) وففءضمف المقءرة على أءفم وءهاا نظر وعواطف المرؤوسفن، وءعزفم الأءة والأءاون، وءءوفر ورعافة مهاراا وإمكاناا المرؤوسفن، وبناء فرق مءماسكة، واأاا القراءاا الفف أراءف إمكاناا المرؤوسفن وظروفهم.

وقء أشار كاوفلفن (Coughlin, 2016) إلف مءموعة من العواامل الفف أؤرر فف التمفرز القفادف، منها الوعف بالأناا (Self-awareness) الذف فسهم فف مءرفة القاءء نقاا القوة والأءعف لءفه، والاسءفاة من نقاا القوة، والعمل على أءسفن نقاا الأءعف، والأءاء العاطفف (Emotional Intelligence) الذف فساعء القاءء فف

تحسين العلاقات الإنسانية الضرورية لبناء الثقة والألفة مع العاملين، من خلال إدارة العواطف، والتعاطف مع الآخرين، والتدريب (Training) الذي يعزز المهارات القيادية لدى القائد، والخبرة العملية (Experience) التي تسهم في صقل مهارات القائد من خلال الاستفادة من النجاحات والإخفاقات.

كما أضاف هوفستيد ودولي (Hofstede & Dooley, 2017) عوامل أخرى تؤثر التميز القيادي، منها الثقافة التنظيمية (Organizational culture) إذ يمكن للثقافة التنظيمية الداعمة تمكين القادة من النجاح والتميز، وتوافر الموارد (Resource Availability) إذ تسهم سهولة الوصول إلى الموارد المتاحة (المادية، والتكنولوجية، والبشرية) في تنفيذ رؤية القائد واستراتيجيته، والمستفيدين من الخدمة (Stakeholder) إذ يعد فهم وتلبية توقعات المستفيدين من الخدمة أمراً مهماً لتميز القائد، ومهارات إدارة الأزمات (Crisis Management Skills) إذ إن مقدرة القائد على إدارة الأزمات، والصراعات التنظيمية، وتحويلها إلى فرص للنجاح، تسهم في تميز القائد على مستوى مؤسسته ومجتمعه، وقنوات الاتصال (Communication Channels) إذ تؤثر فعالية قنوات الاتصال داخل المؤسسة في مقدرة القائد على نقل رؤيته وتلقي التغذية الراجعة، والاعتبارات الأخلاقية (Ethical Considerations) إذ ينبغي على القادة اتخاذ قرارات أخلاقية، وذلك حفاظاً على سمعة القائد والمؤسسة. ويرى بيونغام وآخرون (Piungam et al., 2015) إلى أن القائد الفعال يهتم بتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ويعطي الأولوية والتركيز النتائج قصيرة المدى (Goal-oriented)، وهو كفؤ في تخطيط المهام وتنظيمها وتنفيذها (Task-oriented)، ولديه المقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق الأهداف.

كما فرى وفلفامز وءفنفر (Williams & Denney, 2016) إلى أن القاءء المؤمفر فءق الأءءاف من ءلال إلهام مرؤوسفه بالشعور بأهمفة ءلك الأءءاف، وهو فرءر على اسءءامة النمو والإنءاز من ءلال رؤفة ءوفلة المءى للمؤسسة، وفعفر الأولوفة لبناء علاقاء قوفة مع المرؤوسفن، إفمافاف منة بأهمفة المورء البشرف (People-oriented)، وهو ففهم بالءوانب الإنسانفة لؤى المرؤوسفن، وفلفزم بالسلوكاء والقمم الأخلاقفة (Ethical and values-driven)، وففهم بالنمو المهنفر لءافه ولمرؤوسفه، وفراعفر الأؤفر ءوفل المءى لقرارافه على المؤسسة وءقافافها وسمعافها.

وفسءءء الباءءون بأن القاءء المؤمفر فءشارك مع القاءء الفعالف فر العءفء من السماء، مع وءوء فروق ءقففة بفنهما، ففر ءفن أن القاءء الفعالف فمكنه ءءقق النءاءء وإنءاز المهام بكفاءة، فإن القاءء المؤمفر فءهب إلى أبءء من ءلك من ءلال إلهام وءمكفن فرفقه، وءعزفر ءقافة العمل الإفءابفة، وإفءاء رؤفة مسءقبلفة واضءة ءسءء إلى القمم والأءلاقاءء، وإءءاء ءفففر إفءابفر مسءءام.

كما فءءامل مفهوم ءمفر القفأفر مع ءمفر الإءارفر، ءفء فشفر ءمفر الإءارفر إلى ءوففء وءنسفق عناصر الإءارة، وءشغفلها فر ءءامل وءرابء، لءءقق أعلى مءءلاء الفاعلفة، والوصول إلى مسءوى المءرءاءء الفء فءقق رغباء وءوقعاء المسءفءفءن (Raharjo et al., 2015)، وهو ما فءءلب من القفأة المؤمفر ءءنبؤ والءفاظ على المرؤونة وءءفكفر الاسءرائففر، والعمل مع الآءرفن لإءءاء ءفففر (الصعءفر، 2018). كما فءءلب من القفأة المؤمفر ءءصور الاسءباقفر وءءفكفر الاسءرائففر، وإفءاء رؤفة مؤءءة، والعمل من أجل المسءقبل (Butama et al., 2019).

وتعد السمات التي يتسم بها القائد المتميز موضع اختلاف بين الباحثين، كل وفقاً لوجهة نظره البحثية، ويؤكد داي وآخرون (Day et al., 2014) بأن السمات أو الصفات التي ينبغي توافرها لدى القائد المتميز تختلف باختلاف مكانة القائد ومستواه الوظيفي، سواء أكان من القيادات العليا أو الوسطى أو التنفيذية، فقد تكون هناك سمات أو مهارات أساسية يحتاجها القائد في مستوى وظيفي معين، ثم ينتقل إلى مستوى أعلى فتظهر مهارات أساسية مختلفة.

ويرى كوزيس وبوسنر (Kouzes & Posner, 2012) أن القائد المتميز ينبغي أن يتسم بالأمانة، والتطلع للمستقبل، والكفاءة، والقدرة على التحفيز والتأثير والإلهام. في حين يرى تريجيرر (Treasurer, 2016) أن سمات القائد المتميز هي معرفة الموظفين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته ومهاراته، وتجسيد النتائج النهائية وإيصالها للموظفين، وتقديم الدعم المستمر لهم.

أما لي لاکوکا (Lee Lacocca) المشار إليه في عبد الوهاب (2015) فيرى أن سمات القائد المتميز تنحصر في استطلاع وجهات نظر الآخرين وأفكارهم، والتفكير الخلاق نحو التغيير البناء، والاتصالات التي تضمن جمع الحقائق والمعلومات وتبادلها، والإرادة والمثابرة والشخصية المؤثرة التي تقدم القدوة بتصرفاتها، والتمييز بين الخطأ والصواب، والكاريزما التي تترافق مع الكفاءة والمهنية، والبديهة والإحساس السليم والوعي والإدراك الصحيح.

ومع التوسع التكنولوجي والتكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي، لم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على المهمات الإدارية والفنية فحسب، بل امتد دوره ليشمل تطوير المدرسة، وذلك من خلال التعرف إلى كفايات معلميه، والإلمام بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسية، والإبداع والابتكار، والاستقراء والقياس، ورسم سياسات العمل

وفقاً لمستويات المعلمين ومؤهلاتهم ومقدراتهم، وتحديد الاحتياجات الخاصة بالتدريب، وممارسة التقويم الداخلي الذاتي والإعلان عن نتائجه (الزعيبي، 2019).

وفي ضوء توسع دور مديري المدارس، أوجزت الركف (2019) سمات تميز مدير المدرسة في التمتع بالرؤية الإبداعية المبنية على تخيل وتصور البدائل لحل المشكلات، والثقة العالية بنفسه وبالآخرين، ومقدرته على التعامل مع المواقف الصعبة ومتطلبات التغيير، ومقدرته على التكيف والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء وتقديم المقترحات واتخاذ القرارات، والتمتع بالاستقلالية الفردية.

ويضيف الباحثون في ضوء ما سبق بعض المهمات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة المتميز، مثل تطوير رؤية ورسالة المدرسة وقيمها، وتهيئة مناخ مدرسي إيجابي وصحي، وتوفير المواد والإمكانات اللازمة لأداء المهمات المدرسية، والمشاركة الإيجابية في تطوير العمل المدرسي، والمساواة في التعامل مع المعلمين، وفي تقييمهم وتوزيع المهمات المدرسية عليهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية، وبناء ثقافة التميز لديهم.

ويسعى قائد المدرسة المتميز بشكل مستمر إلى تحقيق أهداف المدرسة، من خلال تحليل جميع وجهات النظر والعلاقات في المدرسة، وتبني رؤية واضحة، تشمل المدرسة، وأصحاب المصالح، والبيئة المحيطة (Sarfratz, 2017). كما يسعى قائد المدرسة المتميز إلى تنمية قدرات المعلمين والعاملين، وتوجيههم نحو الإبداع والتميز، وبناء علاقات العمل الفعالة، والمقدرة على التفكير المتجدد، وتشجيع التنافسية بين الكادر المدرسي للوصول إلى أفكار جديدة (Al-Amarat, 2019). كما يمتلك قائد المدرسة المتميز المقدرة على إحداث التغيير في المدرسة، من خلال الإحساس

بالمشكلات، والبحث في أسبابها، والوقوف على جوانب القوة والقصور، وتقديم الحلول غير التقليدية (العازمي، 2021).

الدراسات السابقة

أجرت الغامدي (2018) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى التميز لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة السعودية، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاء بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة حماد ولاكسانا (Hamad & Laksana, 2018) تعرف الممارسات القيادية المثالية لتحقيق التميز القيادي لدى مديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، من خلال توظيف الاستبانات والمقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (205) قائداً مدرسياً في المدارس التايلندية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن أكثر الممارسات القيادية فاعلية في تحقيق التميز القيادي لدى مديري المدارس كانت على الترتيب: وحدة الهدف والرؤية، والنزاهة، والتطوير المهني، وتشجيع التعلم التعاوني، والشراكة مع المجتمع المحلي.

وهدفت دراسة الذنبيات (2020) تعرف العلاقة بين التميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة الزرقاء بالأردن. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون العينة من (269) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن

درجة التميز القيادي لدى المديرين جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة التميز الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة التميز الإداري ومستوى الدافعية. وأجرى سولتوني وآخرون (Sultoni et al., 2020) دراسة هدفت تعرف النمط القيادي الأفضل لتحقيق التميز القيادي. استخدم منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (28) مدرسة في إندونيسيا. أظهرت النتائج أن أفضل الأنماط القيادية المناسبة لتحقيق التميز القيادي جاء على الترتيب: القيادة الإلهامية، القيادة الريادية، القيادة التحويلية.

وهدف دراسة ماراسان وآخرون (Marasan et al., 2021) التعرف إلى السمات التي تجعل من مدير المدرسة قائداً متميزاً، استخدم منهج دراسة الحالة لإحدى المدارس المتميزة في ماليزيا، وتكونت العينة القصدية للدراسة من (مدير المدرسة، وثلاثة من مساعديه، وأربعة من رؤساء الأقسام، واثنين من المعلمين)، واستخدمت المقابلات والملاحظات أدوات لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن أكثر السمات التي تجعل من مدير المدرسة قائداً متميزاً هي: السمات الشخصية الإيجابية (Positive attributes)، والسمات المهنية (Professionalism) المتمثلة في المهارات القيادية، والتمكين، والتنمية المهنية للمعلمين، والسمات التكافلية (Solidarity) المتمثلة في العلاقات الإنسانية، وتوفير المناخ التعاوني.

وأجرت الركابي (Al-Rikabi, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التميز الإداري لدى قادة المدارس في منطقة ذي قار التعليمية بالعراق في ضوء متغير الجنس. استخدمت الباحثة منهجاً وصفيًا مسحيًا، من خلال توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (100)

معلم ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز الإداري لدى قادة المدارس جاء مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث. وهدفت دراسة الكريمين (2023) الكشف عن درجة توافر معايير التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية بسيطة تألفت من (283) معلم ومعلمة في مدارس محافظة الطفيلة بالأردن. أظهرت النتائج أن درجة توافر معايير التميز لدى قادة المدارس جاءت متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري، المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرت حجازي والحمد (Hijazi & Al-Hamad, 2023) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في الخط الأخضر. اعتمد المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ طبقت على عينة عنقودية عشوائية تكونت من (546) مديراً ومعلماً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في الخط الأخضر كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

يلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة أن متغير الدراسة قد حظي باهتمام الباحثين، ويعزى ذلك إلى أهميته وانعكاساته على العملية التربوية، وخصوصاً في ضوء التوجهات التربوية الحديثة. وتشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي، وكذلك في توظيفها الاستبانة لجمع البيانات، وقد استفادت الدراسة مما سبقها من دراسات في إعداد الأدب النظري،

وتطوير أدواتها، وكذلك في مناقشة النتائج. وتتميز الدراسة الحالية عما سبقها في تناولها متغير الدعم القيادي في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تنظيم الأدب النظري المتعلق بمتغير الدراسة، وكذلك في تطوير أداة جمع البيانات، وفي مناقشة النتائج ووضع التوصيات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بحكم عمل أحد الباحثين في المدارس الابتدائية العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، فقد تبين وجود العديد من المشكلات والسلبيات التي تؤثر على البيئة التعليمية، ووجود العديد من الممارسات التقليدية والاجتهادات الفردية من قبل مديري المدارس.

وقد أشارت دراسة البربري وآخرون (2019) إلى أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، باعتباره مدخلاً أساسياً في تنفيذ البرنامج التعليمي، وتهيئة جو تعليمي فعال، وتحقيق التميز والإبداع والتقدم للمدرسة، كما أن للقائد المدرسي المتميز، الداعم لمرؤوسيه، تأثير إيجابي على النتائج الفردية والجماعية، وعلى السلوكات التنظيمية للمعلمين، وعلى أدائهم المهمات المكلفين بها.

وعليه، جاءت فكرة الدراسة الحالية التي بحثت في مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال

داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، بهدف الوقوف على مواطن الضعف لتلافيها، ومواطن القوة لتعزيزها.
- التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التصنيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، بهدف تعرف أسباب تلك الفروق.

أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهميتان، نظرية وتطبيقية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من تقديمها إطاراً نظرياً حول مفهوم التميز القيادي في المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص، وذلك في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، وسعي المدارس نحو التميز والتنافسية. يضاف إلى ذلك الكشف عن واقع التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توجيه الباحثين

نحو إجراء دراسات مماثلة في مجتمعات أخرى، كما يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في إثراء المصادر العربية بالمعلومات والبيانات حول موضوعها، من خلال إضافتها مصدرًا جديدًا من مصادر المعرفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- كما اكتسبت الدراسة أهمية تطبيقية من خلال إعداد أدواتها، وتطبيقها، وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد منها:
- المسؤولون في وزارة التربية والتعليم من خلال تعريفهم بأهم عناصر دعم قيادات المدارس في سبيل تميزها.
 - مديرو المدارس من خلال تعريفهم بالمهام والإجراءات التي ينبغي عليهم أدائها سعياً لتحقيق تميزهم.
 - الباحثون وطلبة الدراسات العليا من خلال إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات جديدة.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفين الآتيين:

التميز القيادي: "مقدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة التغيرات والتحديات" (الداود، 2020، 141).

وعرف التميز القيادي في الدراسة الحالية بأنه المهام التي يؤديها مدير المدرسة الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والتي تمكنه من استغلال

الفرف لءظفم العمل، وءطوفره، وإءاءاء الءغفر الذى فؤءى إلى ءمفر المءرفة، وقفسء بالفرفة الكلفة لءقءفراف عفنة الءرفة على الأءاة الءف ءم إعءاءها.

ءءوء الءرفة ومءءءاءها

ءءءء الءرفة الءالفة بالفءوء الآءفة:

- الءء الموضوعف: مسءوى التميز القفءاء لءى مءفرى المءارس.
- الءء البشرف: عفنة من معمف المءارس الاءءائفة.
- الءء المكائف: المءارس الاءءائفة فف لواء الشمال ءاأل الءط الأخضر.
- الءء الزمئف: ءم ءطففق هءة الءرفة ءلال الفصل الءائف من العام الءرفف (2022-2023).

وءوقف ءعمفم نءائف الءرفة على مءى صءق وءباء أءاة الءرفة، والإءصاء المسءءم فف ءلفل البفاناف، ومءى صءق وموضوعفة اسءءابة أفراء عففنة الءرفة.

منهفة الءرفة

اعءمءء الءرفة الءالفة المنهء الوصفف المسءف نظراً لملاءمءه طءبفة الءرفة وأءافها.

مءمع الءرفة وعفئها

ءكؤن مءمع الءرفة من ءمفم معمف المءارس الاءءائفة فف لواء الشمال ءاأل الءط الأخضر، والبالف عءءهم (5670) معمماً ومعلمة (وزارة ءرفبفة وءءلعم، 2022).

وبهدف تعرف حجم العينة المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق معادلة يامان (Yamane, 1967) للعينات الإحصائية، والتي تنص على أن حجم العينة = حجم المجتمع ÷ (1 + (حجم المجتمع × مربع مستوى الدقة))، وقد أظهرت نتيجة تطبيق المعادلة بأن حجم العينة ينبغي ألا يقل عن (374) معلماً.

وعليه، تم توزيع (550) استبانة إلكترونية بواسطة البريد الإلكتروني بالطريقة العشوائية البسيطة على مجتمع الدراسة، من خلال التنسيق مع مديري المدارس، تحسباً لعدم استجابة كافة الذين تُوزع إليهم أداة الدراسة، وكان عدد الردود المستلمة (380) رداً، بنسبة (7%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وكانت جميع الردود صالحة للتحليل، لكون الأداة تمت صياغتها من خلال (Google forms)، وكانت الإجابة عن جميع الفقرات إجبارية لقبول تسليم النموذج، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها التصنيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها التصنيفية

المتغير التصنيفي	مستويات المتغير التصنيفي	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	131	34.5%
	أنثى	249	65.5%
	الكلي	380	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	154	40.5%
	دراسات عليا	226	59.5%
	الكلي	380	100%
سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	102	26.8%
	عشر سنوات فأكثر	278	73.2%
	الكلي	380	100%

أداة الدراسة

بعء الرجوع إلى الأدب النظرى والدراساء السابقة المتعلقة بمتفرر الدراسة، مثل دراسة الذنفاء (2020)، ودراسة الكرفمف (2023)، تم إعداد أداة الدراسة والاف تمثلاء فف اسابانة قففس مستوى التمزف القفادف لدف مدفرى المدارس الابتدائفة فف لواء الشمال داخل الخط الأخضر من ورفة نظر المعلمف، وتكوناء فف صوراءها الأولىة من (28) فقرة موزعة إلى أربعة مبالاء (المهام القفادفة، والكاردر المدرسف، والموارد فرر البشرفة، والمسففدفن وماءقف الأءمة).

صءق أداة الدراسة

تم الأءق من صءق المءنوى لأداة الدراسة بعرضها على مموعة من المءكمف ذوى الخبرة والاءاص وعءدهم (10) مءكمف، وذلك بهءف تعرف آراءهم حول دقة وصءة مءنوى الأءة، من آفء السلامة اللغوفة، ومناسباءها لأءافها. وبعء الأءذ بملاحاظاء المءكمف الآف تمثلاء فف أءءل الصفاة اللغوفة للقراء (1)، (7، 13، 20، 28)، بقف عءد فقراء الأءة فف صوراءها النفاءفة بعء الأءكم هو (28) فقرة موزعة إلى المبالاء الأربعة (المهام القفادفة، والكاردر المدرسف، والموارد فرر البشرفة، والمسففدفن وماءقف الأءمة).

ولالأءق من صءق بناء أداة الدراسة، تم أءبفقا على عفنة اسابلاءة مؤلفة من (60) معلماً، تم اسابناؤهم من عفنة الدراسة، وذلك لءساب مءاملاء الأرباب (Pearson) لعلاقة الفقراء بمبالاءها وبالأءة ككل، ومءاملاء الأرباب المصح (Corrected item-total correlation) بفن درجة الفقرة والدرجة الكلية لمبالها، والءءول (2) فوضء ذلك.

الجدول (2): مؤشرات صدق بناء أداة الدراسة

معامل الارتباط المصحح بين الفقرة ومجالها	معامل الارتباط بين الفقرة والأداة	معامل الارتباط بين الفقرة ومجالها	الفقرة	المجال
.51	.61**	.64**	1	المهام القيادية
.40	.38**	.51**	2	
.84	.80**	.89**	3	
.62	.61**	.74**	4	
.69	.69**	.76**	5	
.82	.84**	.87**	6	
.62	.70**	.73**	7	
.78	.77**	.84**	8	
.41	.45**	.60**	9	الكادر المدرسي
.38	.37**	.54**	10	
.45	.42**	.55**	11	
.50	.54**	.62**	12	
.56	.47**	.68**	13	
.81	.68**	.88**	14	
.64	.50**	.74**	15	
.50	.52**	.62**	16	
.88	.81**	.92**	17	الموارد غير البشرية
.69	.46**	.78**	18	
.85	.75**	.90**	19	
.69	.68**	.80**	20	
.80	.65**	.86**	21	
.86	.78**	.91**	22	
.82	.76**	.85**	23	المستفيدين ومتلقي الخدمة
.81	.74**	.85**	24	
.58	.65**	.66**	25	
.75	.45**	.86**	26	
.84	.67**	.91**	27	
.85	.53**	.92**	28	

يُلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها تراوحت بين (0.51-0.89) لمجال المهمات القيادية، وبين (0.54-0.88) لمجال الكادر المدرسي، وبين (0.78-0.92) لمجال الموارد غير البشرية، وبين (0.66-0.92) لمجال المستفيدين وملتقي الخدمة، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والأداة بين (0.37-0.84)، وجميع القيم أعلى (0.30)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة وفقاً لما ورد في بريمان وكرامر (Bryman & Cramer, 1997). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها تراوحت بين (0.40-0.84) لمجال المهمات القيادية، وبين (0.38-0.81) لمجال الكادر المدرسي، وبين (0.69-0.88) لمجال الموارد غير البشرية، وبين (0.58-0.85) لمجال المستفيدين وملتقي الخدمة، وجميع القيم أعلى من (0.35)، مما يشير إلى صدق الأداة وفقاً لما ورد في ليتش وآخرون (Leech et al., 2011).

وللتحقق من ثبات الأداة، تم إعادة تطبيقها على العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3): مؤشرات ثبات أداة الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا	الإعادة
المهام القيادية	0.88	0.81
الكادر المدرسي	0.81	0.84
الموارد غير البشرية	0.93	0.87
المستفيدين وملتقي الخدمة	0.89	0.85
الكلية	0.93	0.90

فلاظ من المءول (3) أن قفم معامل ثباء الااساق الءاظف قء تراوآء بفن
(0.93-0.81)، و (0.93) للأءاء ككل، فف ءفن تراوآء قفم ثباء الإعاءة بفن
(0.87-0.81)، و (0.90) للأءاء ككل، وجمفع القفم أعلى من علامء القءع
(0.70) المشار إلفها فف كرونباآ (Cronbach, 1951)، مما ففشر إلف ثباء
الأءاء، وققاً لما ورف فف براون (Brown, 1983).
اصءفح أءاء الءراسءة

اسءءم آءرفف لفرآء الآماسف ببءائله الآمساء (مرآع آءاً (5)، مرآع (4)،
مآوسء (3)، منآفض (2)، منآفض آءاً (1)). ولأعراض آقففم اسآجاباء أفراء عففءة
الءراسءة، آم آصنف المآوسءاء الآسابفة إلف آلاآ ءرآاء، من آلال معاءلة طول
الفئة لآءرفف لفرآء ذف الفئاء الآمس (طول الفئة = (الآرفف الأعلى-الآرفف
الأءنى)/عدد آءام مناقشة الفئاء = $3/(1-5) = 1.33$).
وعلفه، أصبآ آصنف المآوسءاء الآسابفة هو: ((1.00-2.33
(منآفض)، 2.34-3.67 (مآوسء)، 3.68-5.00 (مرآع)).

مآفرفاء الءراسءة

اشآمآء الءراسءة على المآفرفاء الآفة:

أولاً: المآفرف الرفس

- مستوى التميز القفاى لى مفرى المدارس الابتدائفة فف لواء الشمال ءاآل
الآط الأخضر.

ثانياً: المتغيرات التصنيفية

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

إجراءات الدراسة

- تم إجراء الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
 - تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة.
 - التحقق من دلالات صدق المحتوى والثبات لأداة الدراسة.
 - تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على عينة الدراسة.
 - جمع البيانات، وتدقيقها، ومعالجتها إحصائياً للخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج.

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات التصنيفية، وتحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three- Way MANOVA)، وتحليل التباين الثلاثي (Follow up Three -way ANOVA).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: "ما مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والجدول (4) يُبيّن ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التميز
المستفيدين ومتلقي الخدمة	3.23	.35	1	متوسط
الكادر المدرسي	2.94	.23	2	متوسط
المهام القيادية	2.93	.24	3	متوسط
الموارد غير البشرية	2.90	.21	4	متوسط
الكلي	2.99	.19		متوسط

كما يتضح من الجدول (4)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى التميز القيادي (2.99)، وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.90-3.23)، وجميعها بمستوى متوسط؛ إذ جاء أولاً مجال "المستفيدين ومتلقي الخدمة" بمتوسط حسابي (3.23)، وجاء ثانياً مجال "الكادر المدرسي" بمتوسط حسابي (2.94)، وجاء مجال "المهام القيادية" ثالثاً بمتوسط حسابي (2.93)، وجاء مجال "الموارد غير البشرية" رابعاً بمتوسط حسابي (2.90).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكريمين (2023) التي أظهرت أن درجة توافر معايير التميز لدى قادة المدارس جاءت متوسطة في محافظة الطفيلة بالأردن جاءت متوسطة، في حين اختلفت النتيجة مع نتائج دراسات الغامدي (2018)، ودراسة الذنبيات (2020)، ودراسة الركابي (Al-Rikabi, 2022)، ودراسة حجازي والحمد (Hijazi & Al-Hamad, 2023)، وجميعها أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً من التميز القيادي لدى مديري المدارس.

وقد يُعزى مجيء مجال "المستفيدين ومتلقي الخدمة" بالرتبة الأولى إلى اهتمام المديرين بسمعة مدارسهم؛ إذ إن السمعة الطيبة للمدرسة في المجتمع تعود إلى تميز قيادتها، وتعود عليه بتغذية راجعة حول مدى نجاحه، وعندها يستطيع أن يوظف هذه التغذية الراجعة في تحسين أداء جميع مكونات المدرسة، وتصحيح الأخطاء، إضافة إلى أن شعور متلقي الخدمة بالرعاية والاهتمام من قبل إدارة المدرسة يدفعهم للتعاون مع المدرسة في تحقيق أهدافها، ودعمها مادياً، إلا أن خضوع المديرين لتعليمات الوزارة، وتحديد صلاحياتهم في التواصل مع المجتمع المحلي، قد يكون عاملاً مؤثراً، مما جعل التقديرات بمستوى متوسط.

أما مجيء مجال "الموارد غير البشرية" في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى تقييد الوزارة للمديرين في سبل إنفاق الموازنات، ومحدودية تلك الموازنات والموارد، وإلى ضعف تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة، حيث يعد الكثيرون المدارس ونفقاتها من ضمن مسؤوليات الوزارة، وليست من مسؤولياتهم. كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التميز القيادي كل على حدة، وكما هو مبين في الجداول (5-8).

أ. مجال المستفيدين ومتلقي الخدمة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المستفيدين ومتلقي الخدمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التميز
26	ينظم المدير لقاءات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي بهدف اطلاعهم على مستجدات العملية التعليمية.	3.66	.62	1	مرتفع
27	يهتم المدير بمعرفة احتياجات متلقي الخدمة عند وضع سياسة تقديم الخدمة.	3.62	.70	2	مرتفع
28	يهتم المدير بالدور المجتمعي للمدرسة.	3.48	.77	3	مرتفع
23	يوظف المدير التغذية الراجعة في تحسين مستوى الخدمات.	2.91	.32	4	متوسط
25	يسمح المدير لمتلقي الخدمة باستخدام المرافق المدرسية عند الحاجة.	2.88	.37	5	متوسط
24	يدعم المدير توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات.	2.83	.44	6	متوسط
	الكلية	3.23	.35		متوسط

كما يتضح من الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال "المستفيدين ومتلقي الخدمة" (3.23)، وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.83 - 3.66)، وبمستوى من متوسط إلى مرتفع.

وجاءت أولاً الفقرة (26) ونصها "ينظم المدير لقاءات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي بهدف إطلاعهم على مستجدات العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.66)، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إيمان المديرين بأن اللقاءات تعزز التواصل والتعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والملاحظات والآراء بشأن سير العملية التعليمية والأمور المتعلقة بالتعليم، وبالتالي تتكون لدى أولياء الأمور المعرفة اللازمة بتطورات النظام التعليمي، وما يحتاجه أبناؤهم لتحسين أدائهم الأكاديمي، إضافة إلى معرفة التحديات التي تؤثر على تقدمهم الدراسي.

وجاءت الفقرة (27) ونصها "يهتم المدير بمعرفة احتياجات متلقي الخدمة عند وضع سياسة تقديم الخدمة" ثانياً، بمتوسط حسابي (3.62) ومستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي المديرين نحو تعزيز التعاون والشراكة، مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، بحيث تصبح المدرسة مؤسسة فاعلة في مجتمعها، فينعكس ذلك إيجابياً على سمعتها، وسمعة مديرها ومعلميها.

كما أن تعرف احتياجات متلقي الخدمة يفتح أبواب الدعم للمدرسة، بحيث يمكن توجيه الدعم نحو معالجة التحديات التي تواجه المدارس، وتوفير بيئة تعليمية تنافسية و متميزة، وهو ما يسعى إليه المديرون كقادة متميزين. وقد أشارت نتائج دراسة دراسة حماد ولاكسانا (Hamad & Laksana, 2018) إلى أن الشراكة مع المجتمع المحلي تعد من العوامل المهمة في تحقيق التميز القيادي.

وجاءت أخيراً الفقرة (24) ونصها "يُدمع المدير توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات"، بمتوسط حسابي (2.83)، وبمستوى متوسط. وقد يعزى هذا المستوى المتوسط إلى ضعف امتلاك بعض المديرين للمهارات التكنولوجية، وخصوصاً المديرين الذين يفصلون الأنماط التعليمية التقليدية، على الرغم من إدراكهم أهمية التكنولوجيا الحديثة، خصوصاً بعد انتشار جائحة كورونا (كوفيد-19)، والتي أظهرت دور التكنولوجيا في استمرار العملية التعليمية من خلال توفير التعليم عن بُعد، وما يمكن للوسائل التكنولوجية تقديمه من محتوى تعليمي متنوع وتفاعلي، وملائم لاحتياجات الطلاب المختلفة حسب مستوياتهم.

ب. مجال الكادر المدرسي

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكادر المدرسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التميز
16	يشجع المدير المنافسة الإيجابية بين المعلمين.	2.97	.19	1	متوسط
15	يشجع المدير المعلمين على تجربة الأفكار والأساليب الجديدة.	2.95	.26	2	متوسط
13	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.	2.95	.29	2	متوسط
11	يُدمع المدير ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.	2.94	.30	4	متوسط
9	يعمل المدير على الارتقاء بمقدرات المعلمين وتنميتهم مهنيًا.	2.93	.30	5	متوسط
10	يقيم المدير المعلمين وفق معايير واضحة.	2.92	.33	6	متوسط
12	يقدم المدير الحوافز المادية والمعنوية ضمن الإمكانيات المتاحة.	2.92	.33	6	متوسط
14	يزود المدير المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	2.90	.35	8	متوسط
	الكلية	2.94	.23		متوسط

كما يتضح من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال "الكادر المدرسي" (2.94)، وبمستوى متوسط، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.90-2.97)، وجميعها بمستوى متوسط.

وجاءت الفقرة (16) ونصها "يشجع المدير المنافسة الإيجابية بين المعلمين" أولاً بمتوسط حسابي (2.97). وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأن المنافسة الإيجابية تسهم في تحسين جودة التعليم، وتعزز الأداء العام للمدرسة، وتُشعر المعلمين بأن هناك ما يدفعهم نحو التميز وتقديم أفضل أداء، وتحسين أساليبهم التدريسية، وتطوير مهاراتهم، والتأثير بشكل إيجابي على تحصيل الطلاب، كما أن المنافسة الإيجابية تسهم في بناء روح العمل الجماعي بين المعلمين، والتعاون وتبادل الدعم لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد أشارت دراسة حماد ولاكسانا (Hamad & Laksana, 2018) بأن توحيد الهدف والرؤية، وتشجيع العمل التعاوني يسهم في تميز قائد المدرسة.

وقد تعزى النتيجة المتوسطة إلى خشية المدير من أن المنافسة الإيجابية قد تؤدي إلى توتر بين المعلمين، وزيادة الصراعات بينهم، أو أن يكون لها تأثير سلبي على العلاقات الاجتماعية بين المعلمين، مما قد يدفعه نحو تجنب تشجيع المنافسة.

وجاءت الفقرة (14) ونصها "يزود المدير المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.90). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بتزويد المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة، لأن ذلك يسهم في تحسين جودة التعليم، ويرفع مستوى الأداء التعليمي في المدرسة، ويحفزهم على مواكبة أحدث التطورات في مجال التعليم والتعلم، وخصوصاً التطورات الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات المعاصرة كالحواسيب والانترنت. وقد أشارت دراستنا

دراسة حماد ولاكسانا (Hamad & Laksana, 2018)، وماراسان وآخرون (Marasan et al., 2021) إلى أهمية التنمية المهنية للمعلمين من جهة تحسين أداء المدرسة بما ينعكس إيجاباً على تميز قيادتها.

أما النتيجة المتوسطة لهذه الفقرة، فقد يعزى إلى أن ضغوط الوقت قد تشكّل عاملاً يمنع المدير من تزويد المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة؛ إذ قد يكون من الصعب العثور على وقت مناسب للتدريب والدورات التعليمية، دون أن يؤثر ذلك على الجدول الزمني للدروس والأنشطة الأخرى، يضاف إلى ذلك تدني مستوى قناعة بعض المديرين بأن توفير الخبرات التدريبية للمعلمين أمرٌ ضروري، أو أن له أثر إيجابي في نواتج التعلم.

ج. مجال المهمات القيادية

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهمات القيادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التميز
6	يوفر المدير قنوات اتصال مفتوحة داخل المدرسة.	2.97	.21	1	متوسط
7	يوظف المدير صراعات العمل في خدمة المدرسة.	2.96	.25	2	متوسط
5	يتبنى المدير خططاً إصلاحية وتطويرية.	2.96	.25	2	متوسط
8	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية بين الكادر المدرسي.	2.94	.28	4	متوسط
1	يمتلك المدير رؤية واضحة لأهداف المدرسة.	2.93	.27	5	متوسط
2	يعمل المدير على إعداد صف ثانٍ من القادة.	2.92	.30	6	متوسط
3	يمارس المدير دوره الإشرافي والتوجيهي.	2.89	.39	7	متوسط
4	يوفر المدير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع.	2.87	.44	8	متوسط
	الكلية	2.93	.24		متوسط

كما يتضح من الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال "المهام القيادية" (2.93)، وبمستوى متوسط، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.87-

(2.97)، وجميعها بمستوى متوسط. وقد جاءت هذه النتيجة متنسقة مع ما أشارت إلى دراسة ماراسان وآخرون (Marasan et al., 2021) من أهمية المهارات القيادية لمديري المدارس، وسيادة العلاقات الإنسانية في تحقيق التميز القيادي. وقد جاءت أولاً الفقرة (6) ونصها "يوفر المدير قنوات اتصال مفتوحة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (2.97). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القائد المتميز يدرك أهمية آراء الآخرين، ويسعى إلى الاستفادة منها، لذا فهو يحرص على تحسين الاتصال وتعزيز التواصل داخل البيئة المدرسية، لأن ذلك يسهل التواصل والتفاعل بين المدير والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يمكنه من حل المشكلات بسرعة وفعالية.

كما أن قنوات الاتصال المفتوحة تضمن أن يكون الجميع على علم بالمستجدات والتعليمات التي تهمهم، وتسهل الاستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتلبية استفساراتهم، وعندها يمكن للمدير أن يشارك المعلومات والقرارات بوضوح، مما يسهم في بناء ثقة الجميع في إدارة المدرسة؛ إلا أن اتباع بعض المديرين نمطا اوتوقراطيا في إدارتهم، وتقيد العديدين منهم بحرفية القرارات التي تصلهم من الوزارة، ربما أثر على التقديرات حول هذه الفقرة، ولذلك جاءت بمستوى متوسط.

وجاءت أخيراً الفقرة (4) ونصها "يوفر المدير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع" بمتوسط حسابي (2.87). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بالإبداع، الذي يسمح للطلبة والمعلمين بالتعلم بشكل شامل وعميق، ويعزز تطوير مهارات تساعدهم في حياتهم للتعامل مع التحديات في المستقبل كالتفكير الناقد، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والاتصال الفعال. كما يسهم الإبداع في زيادة مستوى الدافعية لدى المعلمين، حيث يتيح لهم الفرصة للابتكار وتجربة أساليب تدريس جديدة.

وقد تعزى النتيجة المتوسطة إلى وجود عوامل قد تعوق المديرين في توفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع، كمحدودية الميزانية والتجهيزات والمواد التعليمية المتاحة، وضغوط المناهج الدراسية والاختبارات، حيث يجد المدير نفسه مضطراً للتركيز بشكل أكبر على تلبية متطلبات المنهاج على حساب الأنشطة الإبداعية.

د. مجال الموارد غير البشرية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموارد غير البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التميز
19	يستقطب المدير الدعم والتمويل من المجتمع المحلي للمساعدة في تنفيذ أنشطة المدرسة.	2.99	.10	1	متوسط
17	يحدد المدير الاحتياجات المالية للمدرسة وفقاً لخطط موضوعة.	2.92	.29	2	متوسط
21	يضع المدير خطة تحقق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.	2.92	.27	2	متوسط
22	يحرص المدير على توفير بيئة مادية آمنة للعمل والتعلم.	2.90	.21	4	متوسط
18	يرتب المدير جوانب الإنفاق وفقاً لأولويات المدرسة.	2.86	.43	5	متوسط
20	يؤسس المدير شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	2.78	.49	6	متوسط
	الكلية	2.92	.29		متوسط

كما يتضح من الجدول (8)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال "الموارد غير البشرية" (2.92)، وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.78 - 2.99)، وجميعها بمستوى متوسط.

وقد جاءت أولاً الفقرة (19) ونصها "يستقطب المدير الدعم والتمويل من المجتمع المحلي للمساعدة في تنفيذ أنشطة المدرسة" بمتوسط حسابي (2.99). وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بالحصول على الدعم بهدف تحسين مستويات

التعليم في مدارسهم، والنهوض بمدارسهم لتصبح مؤسسات فاعلة ومتعاونة مع المجتمع الذي تتواجد فيه، وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال علاقات طيبة يصنعها المدير مع باقي مؤسسات المجتمع وأفراده، وهنا تبرز كفاءة المدير وتميزه كقائد لمدرسته في مقدرته على توفير الموارد المالية التي قد لا تكون متوافرة من خلال الموازنات التي تخصصها الوزارة، وتوفيرها من خلال التبرعات، والجمعيات الخيرية، والمشاريع، وغيرها.

أما النتيجة المتوسطة، فقد تعزى إلى بعض القيود الإدارية والقوانين المفروضة من الوزارة على مديري المدارس قد تكون عائقاً أمامهم في الحصول على الدعم المادي من المجتمع المحلي.

وجاءت أخيراً الفقرة (20) ونصها "يؤسس المدير شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (2.78). وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأن مدارسهم تمثل جزءاً مهماً من النسيج الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وبالتالي ضرورة تأسيس شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، بهدف الحصول على الدعم المالي لتوفير المعدات والمواد التعليمية؛ وتحسين البنية التحتية للمدرسة؛ وتوفير فرص تعليمية إضافية للطلاب والمعلمين كالدورات التي تعقدتها بعض المؤسسات، مما يساعد على تحسين كفاءة المعلمين، وجودة التعليم في المدرسة. كذلك يمكن للمدرسة التعاون مع تلك المؤسسات في حل المشكلات والتحديات التي يواجهها المجتمع، حيث يمكن للمدرسة توجيه جهودها لحل هذه المشكلات بشكل فعال.

وقد تعزى النتيجة المتوسطة إلى طبيعة الظروف المعيشية للمجتمع العربي داخل الخط الأخضر، والذي يؤدي إلى ندرة فرص الدعم المتاحة، وعدم اكتراث

البعض باحتياجات المدرسة، إضافة إلى تخوف بعض المديرين من التدخل في العملية التعليمية، مما يدفع بعض المديرين نحو تجنب تأسيس تلك الشراكات. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المستوى الكلي للتميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية وفقاً للمتغيرات التصنيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير التصنيفي	المتغير التصنيفي
.18	3.00	ذكور	الجنس
.20	2.98	إناث	
.19	2.99	الكلي	
.17	3.01	أدبي	المؤهل العملي
.21	2.98	علمي	
.19	2.99	الكلي	
.25	2.97	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
.17	3.00	عشر سنوات فأكثر	
.19	2.99	الكلي	

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين استجابات عينة الدراسة حول المستوى الكلي للتميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية وفقاً للمتغيرات التصنيفية، ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين

الثلاثي (Three-Way ANOVA) (بدون تفاعل)، كما في الجدول (10).
الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مجالات مستوى التميز القيادي مجتمعة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.970	1	.024	.653	.420
المؤهل العلمي	.348	1	.064	1.712	.191
الخبرة	.036	1	.034	.927	.336
الخطأ	156.938	376	.037		
الكللي المعدل	159.307	379			

أظهرت نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية حول المستوى الكللي للتميز القيادي تعزى لأي من المتغيرات التصنيفية.

كما حسبت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول مجالات مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية كل على حدة وفقاً للمتغيرات التصنيفية، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مجالات مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية كل على حدة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

المجال	المتغير التصنيفي	مستويات المتغير التصنيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهام القيادية	الجنس	ذكور	2.95	.21
		إناث	2.92	.26
سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	بكالوريوس	2.95	.25
		دراسات عليا	2.92	.24
الكادر المدرسي	الجنس	أقل من 10 سنوات	2.91	.29
		10 سنوات فأكثر	2.94	.22
المهام القيادية	المؤهل العلمي	ذكور	2.95	.19
		إناث	2.93	.25
		بكالوريوس	2.95	.24
		دراسات عليا	2.93	.23

.26	2.93	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	
.23	2.95	10 سنوات فأكثر		
.20	2.93	ذكور	الجنس	
.22	2.89	إناث		
.22	2.91	بكالوريوس	المؤهل العلمف	الموارد غفر البشرفة
.21	2.90	ءراساء علفا		
.21	2.90	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	
.21	2.90	10 سنوات فأكثر		
.29	3.22	ذكور	الجنس	
.38	3.23	إناث		
.28	3.27	بكالوريوس	المؤهل العلمف	المسءفءفن ومءلفف الءءمة
.39	3.20	ءراساء علفا		
.44	3.17	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	
.32	3.25	10 سنوات فأكثر		

أظهرء نءاءء الءءول (11) وءوء فروء ظاهرفة بفن ءءفرءاء أفراء عففة الءراسة ءول مءالاء مسءوى الاءمفر القفادف لءى مءفرى المءارس الاءءاءفة ءل علف ءءة، ولءءءءء الءلالة الإءصائفة للفروء الظاهرفة، اسءءءم ءللل ءءبافن ءءالءف مءءءء المءفرءاء (Three-Way MANOVA) (بءون ءفاعل)، والءءول (12) بفففن ءلك.

الءءول (12): نءاءء ءللل ءءبافن ءءالءف مءءءء المءفرءاء للءءقق من الءلالة الإءصائفة للفروء فف اسءءءاء عففة الءراسة ءول مءالاء مسءوى الاءمفر القفادف لءى مءفرى المءارس الاءءاءفة ءل علف ءءة

المءفر	القفمة	قفمة F	ءرءة الءرفة	ءرءة ءرفة الءءأ	الءلالة الإءصائفة
الجنس	.019	1.764	4.000	373.000	.135
المؤهل العلمف	.009	.858	4.000	373.000	.489
الخبرة	.014	1.350	4.000	373.000	.251

أظهرء نءاءء الءءول (12) عءم وءوء أءر ءال إءصائفاً للمءفرءاء الأصنففة، ولءءفء الءلالء الإءصائفة للفروق الظاهرفة اسءءءم آءلفل الءبافن الءلافف (Follow up Three –way ANOVA)، والءءول (13) فبفن ءلك.

الءءول (13): نءاءء آءلفل الءبافن الءلافف (Follow up Three –way ANOVA) وفا للءمءفرءاء الأصنففة

مصدر الءبافن	المءفرء الءابع	مءموء المربعاا	ءرءاء الءرفء	وسء المربعاا	الإءصافف F	الءلالء الإءصائفة
	المهماء القفاءفة	.062	1	.062	1.061	.304
	الكاءر المءرسل	.015	1	.015	.279	.598
الءنس	الموارء ءفر البشرفء	.162	1	.162	3.563	.060
	المسءقفءفن ومءلقف الءءمة	.030	1	.030	.245	.621
	المهماء القفاءفة	.070	1	.070	1.190	.276
	الكاءر المءرسل	.021	1	.021	.380	.538
المؤهل العلمف	الموارء ءفر البشرفء	.013	1	.013	.284	.595
	المسءقفءفن ومءلقف الءءمة	.267	1	.267	2.165	.142
	المهماء القفاءفة	.017	1	.017	.282	.595
	الكاءر المءرسل	.017	1	.017	.307	.580
الءبرة	الموارء ءفر البشرفء	.008	1	.008	.180	.304
	المسءقفءفن ومءلقف الءءمة	.373	1	.373	3.018	.598
	المهماء القفاءفة	22.011	376	.059		
	الكاءر المءرسل	20.855	376	.055		
الءءأ	الموارء ءفر البشرفء	17.082	376	.045		
	المسءقفءفن ومءلقف الءءمة	46.412	376	.123		
	المهماء القفاءفة	22.181	379			
الكلف المءءل	الكاءر المءرسل	20.919	379			

379	17.261	الموارد غير البشرية
379	47.137	المستفيدين ومتلقي الخدمة

أظهرت نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراستي الذنبيات (2020)، وحجازي والحمد (2023) (Hijazi & Al-Hamad, 2023)، واللذان أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتختلف النتيجة مع نتيجة دراستي الركابي (Al-Rikabi, 2022)، والكريمين (2023)، واللذان أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه المعايير التي يعتمدها المعلمون الذكور والإناث في تقديراتهم وتقييمهم للتميز القيادي؛ فالمعلمون الذكور والإناث يخضعون لنفس الفرص التعليمية، والتدريب والتطوير، وبالتالي فهم يتبنون أساليب، وممارسات قيادية، ولديهم مطالب، وتوقعات، وآمال في مديريهم، كم أن المهمات التي يطلبها منهم مديروهم متشابهة، وبالتالي تكون معاييرهم في تقييم مديريهم متشابهة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما اتفق مع نتائج دراسات الذنبيات (2020)، والكريمين (2023)، وحجازي والحمد (2023) (Hijazi & Al-Hamad, 2023)، وجميعها أظهرت نتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مقدرة المعلمين ومعاييرهم في تقييم إدارات مدارسهم مكتسبة من خلال العمل والخبرة المهنية، وليست من خلال التأهيل الأكاديمي، فالمعايير تتطور لدى المعلمين وفق احتياجاتهم، ومطالبهم، وظروف

عملهم، ومن خلال تلك المعايير يصدرن أحكامهم على مديريهم من حيث التميز والنجاح، أو من حيث الإخفاق وعدم المقدرة على ممارسة العمل القيادي، فالمعلمون لديهم اهتمام أكبر بالأداء القيادي الفعال، وبقدرة المديرين على تحقيق التحسين في العملية التعليمية دون اعتبار للمؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة، وهو ما اتفق مع نتائج دراسات الذنبيات (2020)، والكريمين (2023)، وحجازي والحمد (2023) (Hijazi & Al-Hamad, 2023)، وجميعها أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يعتمدون في تقدير التميز القيادي لدى مديريهم بناءً على أساس مجموعة متنوعة من العوامل، كالمهارات القيادية والشخصية والإنجازات، وبما أن الظروف والمتطلبات والمهام التي تطلب من المعلمين لا تتغير ولا تتأثر بعدد سنوات الخبرة التي يمتلكها، فجميعهم مطالبون بنفس المهام، ولديهم ذات التطلعات.

التوصيات

- في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بما يأتي:
- تحفيز المديرين على توظيف أدوات التكنولوجيا في مدارسهم.
 - تخفيف الأعباء عن مديري المدارس ليتمكنوا من تقديم خبراتهم المهنية للمعلمين.
 - تخفيف القيود المفروضة من الوزارة بشأن التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتأسيس شراكات معها.

المراجع العربية

- البربري، محمد وميخائيل، إنجي والمطيري، مها. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 30(117)، 493-532.
- الداود، حسن. (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(1)، 136-154.
- الذنيبات، غدير. (2020). درجة التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين. أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- ربيع، احمد. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 28(4)، 47-70.
- الركف، هند. (2019). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي EFQM. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(13)، 253-302.
- الزعبي، عطاف. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج EFQM. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 103(1)، 79-114.
- السلمي، سارة والشماسي، أريج. (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد

العزير بمحافظة جدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7(14)،
2706-2666.

شلبي، رضا. (2020). العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس
الرياضية بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة،
25(1)، 1-32.

الصعدي، هند. (2018). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات
التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية،
4(19)، 155-225.

العازمي، منيرة. (2021). القيادة المتميزة مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بكلية
التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 5(24)، 183-214.

عبد الوهاب، علي. (2015). التميز الإداري: نموذج خلاصة لأهم كتب التميز
الإداري. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

الغامدي، ريم. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من
وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)،
317-333.

الكريمين، هاني. (2023). درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس
ومديراتها في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية
للعلوم ونشر الأبحاث، 7(18)، 1-24.

المراجع الأجنبية

- Al-Amarat, M. (2019). The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members. *World Journal of Education, 9(3)*, 9-21.
- Al-Rikabi, S. (2022). Administrative excellence among secondary school principals in Dhi Qar governorate from the teachers' point of view. *European Journal of Research Development and Sustainability, 3(10)*, 21-29.
- Araya, T. (2019). *Achieving Organizational Excellence through Self-Assessment Based on EFQM model as a tool for continuous improvement*. Unpublished master's Thesis, Addis Ababa University, Adis Ababa, Ethiopia.
- Botha, R (2013). The Need for Creative Leadership in South African Schools. *African Studies, 72(2)*, 307-320.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London, UK: Routledge.
- Butama, N., Mathenge, P. & Mungai, C. (2019). Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Juhudi Kilimo Limited, Kenya. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, 9(9)*, 12-28.
- Coughlin, K. (2016). Building Phenomenal Leaders. *Leadership Excellence Essentials (Aurora), 33(9)*, 29.

- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R. & McKee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Hamad, H. & Laksana, S. (2018). Best Leadership Practices for The Effectiveness of Educational Quality Assurance in Public Schools in Thailand. *Scholar: Human Sciences*, 9(2), 218-230.
- Hijazi, H. & Al-Hamad, N. (2023). Level of Administrative Excellence among Arabic Schools' Principals in the Green Line as Perceived by Principals and Teachers. *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*, 39(1), 1-17.
- Hofstede, G. J. & Dooley, R. (2017). Leadership excellence in East and West: Reports from the trenches. *Asia Pacific Management and Business Application*, 6(1), 41-60.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2012). *The leadership challenge :how to make extraordinary things happen in organizations*. 5th ed. San Francisco: Jossey Bass.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. (4th edition). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Marasan, R., Yew, A., Kiflee, D., Norizah A., Atang, C. & Bin Nordin, M. (2021). A principal's leadership excellence though disposition of attributes. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5360-5371.

- Musa, P. & Tulay, G. (2008), Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms. *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29-45.
- Piungam, S., Suwannatrai, W., Pothiwat, S. & Palajit, S. (2015). The effective leadership of outstanding school administrators: multi-case studies. *Journal of Education Khon Kaen University*, 38(4), 168-176.
- Williams, P. & Denney, J. (2016). *Leadership excellence: The seven sides of leadership for the 21st century*. Ohio: Barbour Publishing Inc. USA.
- Raharjo, H., Guglielmetti Mugion, R., Eriksson, H., Gremyr, I., Di Pietro, L. & Renzi, M. (2015). Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 120-135.
- Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with Bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47.
- Sintupun, W., Khammantakhun, W. & Nualsing, T. (2021). Development of Excellent Leadership Indicators of Administrators in Private Schools in Northeastern Thailand. *International Education Studies*; 14(12), 60-71.
- Sultoni, J., Dedi, P., Maulana. A. & Pramono. (2020). One-Roof School Principal Excellence Leadership Development Model in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 487, 250-255.
- Treasurer, B. (2016). *Leaders open-doors*. 2nd ed. Michigan: Sheridan Books.

إربد للبحوث والدراسات الإنسانية
المجلد (25)، العدد السادس 2023
مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس...
زبيدات، دينا؛ عليمت، صالح؛ السعدي، عماد

Yamane, T. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis*. 2nd Ed.,
New York: Harper and Row.