

Articles in Press

Excellence Management Practices among School Principals in Petra District and their Relationship to Teachers' Job Performance

Ilham Jihad Ibrahim al-Hilali

PII: 1273.2025

DOI: <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1273.2025>

Reference: JJOAS-H 1273.2025



To appear in: Jordan Journal of Applied Science-Humanities Science Series

Received Date: 21 Jun 2025

Revised Date: 15 Apr 2025

Accepted Date: 28 Apr 2025

Please cite this article as: Al-Hilali, I. J. I. (in press). Excellence Management Practices among School Principals in Petra District and their Relationship to Teachers' Job Performance. *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Science Series*. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1273.2025>

This is a PDF of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form. As such, this version is no longer the Accepted Manuscript, but it is not yet the definitive Version of Record; we are providing this early version to give early visibility of the article.

Please also note that, during the production process, errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.



Excellence Management Practices among School Principals in Petra District and their Relationship to Teachers' Job Performance

إدارة التميز لدى مديري المدارس في لواء البتراء وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

Ilham Jihad Ibrahim al-Hilali

Ministry of Education, Petra, Jordan

elhamhelali88@gmail.com

Abstract

This study examined the relationship between principals' excellence management practices and teachers' job performance in Petra District schools. Using a descriptive–correlational design supported with observational notes, data were collected from a sample of 200 teachers drawn from a population of 400. A 28-item questionnaire measured two dimensions: excellence management and job performance. Results indicated high levels on both constructs ($M = 3.87$, $SD = 0.72$; $M = 4.33$, $SD = 0.45$, respectively). A statistically significant positive correlation was found between principals' excellence management and teachers' job performance ($r = .331$, $p < .05$). No significant differences in perceptions of excellence management were detected by gender or years of experience. Implications for educational leadership include embedding excellence frameworks in principal professional development, strengthening instructional supervision and feedback cycles, aligning recognition and incentives with excellence criteria, and using data-informed planning to support teacher performance. Policy and practice in Petra schools should prioritize capacity-building for principals and resource allocation that sustains continuous improvement.

Keywords: Excellence Management, School Leadership, Teacher Performance, Professional Development, Petra, Jordan.

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة التميز لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس لواء البتراء. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. تكوّن مجتمع الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرد من مجتمع الدراسة. واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد العينة، واشتملت على (٢٨) فقرة موزعة على مجالين، هما: إدارة التميز، والأداء الوظيفي. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أبرزها: أنّ إدارة التميز والأداء الوظيفي قد جاء كلٌّ منهما بمستوى مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة التميز لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية لواء البتراء في محافظة معان. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التميز تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية (الجنس، والخبرة). وبناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات، منها: ضرورة تعزيز الإشراف المدرسي في مدارس لواء البتراء بوصفه أحد أبرز متطلبات إدارة التميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، القيادة المدرسية، أداء المعلمين، التطوير المهني، البتراء، الأردن.

الإطار النظري والدراسات السابقة

إن التعليم هو حجر الزاوية للتقدم المجتمعي، ويؤدي مديرو المدارس دورًا جوهريًا في تشكيل التميز التعليمي. وفي العصر الحالي، حيث التنافسية العالمية والتغيرات المجتمعية المتسارعة، أصبح من الضروري على المدارس أن تتبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية لضمان معايير عالية من تقدم التعليم (Andersen et al., 2025). ومن بين هذه الممارسات، تبرز إدارة التميز، التي تركز على التحسين المستمر، والابتكار، والمساءلة كمحدد حاسم لنجاح المنظمة (Leithwood et al., 2020).

إن مشكلة ضعف أداء المعلمين تشكل قضية ملحة على مستوى العالم، وخاصةً في السياقات التي تفشل فيها ممارسات القيادة في دعم المعلمين بشكل فعال (أبو أسعد، ٢٠٢٤). وتعد المشاركة الضعيفة للمعلمين، والافتقار إلى الدافع، وانخفاض الإنتاجية من أوجه القصور القيادية (حكيم، ٢٠٢٣). وتتفاقم هذه المشكلة في الكثير من المدارس، حيث يفتقر المديرون إلى المهارات اللازمة لتنفيذ ممارسات الإدارة القائمة على التميز (أبو خليل وآخرون، ٢٠٢٣).

تشير العديد من الدراسات إلى أن أنماط القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين ورضاهم (Al-Momani, 2025). على سبيل المثال، ثبت أن القيادة التحويلية - التي تتميز بالتركيز على الرؤية والإلهام والدعم - تعمل على تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتعزيز فعالية المعلمين (Bass & Riggio, 2006). وتشمل إدارة التميز مبادئ مماثلة، ولكنها تمتد إلى ما هو أبعد من سمات القيادة الفردية للتأكيد على العمليات التنظيمية ومقاييس الأداء والتعاون بين أصحاب المصلحة (Taraza et al., 2024). وقد تمت دراسة هذا النهج الشامل على نطاق واسع في سياقات الأعمال، إلا أن تطبيقه وتأثيره في البيئات التعليمية يحتاج إلى المزيد من البحث والتحقيق (مجدلاوي، ٢٠٢٣). ويشير أبو سعدة وآخرون (٢٠٢١) إلى أنه رغم أهمية إدارة التميز إلا أن مدى تأثيرها على أداء المعلمين الوظيفي لا يزال غير مستكشف بشكل كافٍ، ولذا، فإن فهم هذه العلاقة بات ضروريًا لتحسين النتائج التعليمية وضمان التقدم المستدام.

تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على معالجة تحدي مزدوج: تحسين أداء المعلمين وضمان تبني مبادئ إدارة التميز في المدارس. فالمعلمون هم العمود الفقري للنظام التعليمي، وأداؤهم يؤثر بشكل مباشر على نتائج الطلاب. لذلك، فإن فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة مديري المدارس على دوافع المعلمين ومشاركتهم وكفاءتهم أمر محوري لتحقيق التميز التعليمي.

علاوة على ذلك، يسهم هذا البحث في الإطار النظري للقيادة التربوية من خلال سد الفجوة بين إدارة التميز ودراسات الأداء الوظيفي. وفي حين ركزت الأبحاث السابقة في المقام الأول على ممارسات القيادة العامة أو الأنماط الإدارية المحددة، إلا أن هناك ندرة في الأدلة التجريبية التي تبحث في إدارة التميز باعتبارها مفهومًا شاملاً في السياقات التعليمية. ومن خلال معالجة هذه الفجوة، تهدف الدراسة إلى توفير فهم دقيق لكيفية تحويل القيادة القائمة على التميز للمدارس إلى بيئات تعليمية مزدهرة.

وبناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التميز بين مديري المدارس وأداء المعلمين في وظائفهم. ومن خلال القيام بذلك، تهدف إلى الإسهام في الخطاب الأوسع حول القيادة التربوية وتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المدارس. ومن المتوقع أن تكون النتائج ذات قيمة كبيرة للمعلمين وصناع السياسات والباحثين المكرسين لتعزيز أنظمة التعليم عالية الجودة.

يتكون هذا الجزء من فرعين، وهما: الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يتضمن فرع الإطار النظري للدراسة ما أفاضت به الأدبيات السابقة حول أبعاد متغيرات الدراسة، من حيث المفهوم والأهمية، بينما يتضمن فرع الدراسات السابقة ملخص لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وما هي أوجه الاستفادة منها، وبماذا تميزت عنها الدراسة الحالية.

أولاً: إدارة التميز

دلت الأدبيات السابقة، كدراسة (الحري، ٢٠٢٣؛ الحلواني وآخرون، ٢٠٢٣؛ العواملة، ٢٠١٩؛ الكريمين، ٢٠٢٣)، على أن إدارة التميز تتكون من عدد من الأبعاد.

وقد اتفقت تلك الدراسات على عدد منها، تتمثل في الآتي:

القيادة

تؤدي إدارة التميز في قيادة المدرسة دورًا محوريًا في تشكيل النتائج التعليمية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وضمان التنمية الشاملة للطلبة. يضع قادة المدارس الذين يستخدمون مبادئ إدارة التميز أولوية لتحديد أهداف واضحة، ومواءمة الموارد التنظيمية، وخلق بيئة داعمة للمعلمين والطلاب على حد سواء، حيث تعزز هذه الممارسات المساءلة والابتكار والتعاون، وهي ضرورية لتحقيق التميز الأكاديمي وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة المختلفين (إرميلة، ٢٠٢٢). ومن خلال دمج إدارة التميز، يزرع القادة نظامًا بيئيًا مستدامًا للتعليم يتكيف مع التحديات المتطورة مع دفع النجاح التعليمي (مجدلاوي، ٢٠٢٤).

الإشراف المدرسي

تؤدي إدارة التميز في الإشراف المدرسي دورًا حاسمًا في تعزيز النتائج التعليمية من خلال مواءمة الأهداف والممارسات ومراقبة الأداء بشكل منهجي (الحري، ٢٠٢٣). وهي تركز على تعزيز ثقافة التحسين المستمر بين المعلمين والإداريين من خلال تنفيذ إطار عمل يعزز مجتمعات التعلم المهني أو أساليب التدريب، ويمكن المشرفين من تمكين المعلمين في صقل مهاراتهم ومعالجة احتياجات الطلبة بشكل فعال (Haryanto et al., 2025). على سبيل المثال، تسلط الأبحاث الضوء على أهمية تجاوز الأساليب القائمة على الامتثال للإشراف، مع التركيز على الممارسات التي تدعم تطوير المعلمين وتعزز حل المشكلات التعاوني (Amelia et al., 2022).

العمليات والإجراءات الإدارية

تؤدي إدارة التميز دورًا مهمًا في تحسين العمليات الإدارية من خلال تعزيز الكفاءة والابتكار وضمان الجودة. وهي تنطوي على تنفيذ أطر منهجية، مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونموذج التميز (EFQM)، والتي تهدف إلى تعزيز الأداء التنظيمي وتقديم الخدمات (أبو سعدى، ٢٠٢٢؛ Taraza et al., 2024) من خلال دمج أفضل الممارسات والاستراتيجيات القائمة على البيانات، تساعد إدارة التميز المؤسسات في تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين رضا العملاء. تؤكد دراسة أجراها الظفري وآخرون (Al-Dhaafri et al., 2020) أن تبني أطر التميز يعزز بشكل كبير من الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية التنظيمية، وخاصة في إدارة القطاع العام.

العلاقات مع المجتمع المحلي

علاوة على ذلك، تدعم إدارة التميز مواءمة أهداف المنظمة مع توقعات المجتمع. ويتضمن هذا الاستفادة من نماذج الاتصال ثنائية الاتجاه لمعالجة الاحتياجات المجتمعية مع ضمان المنافع المتبادلة (Taraza et al., 2024). وتُظهر الدراسات الحديثة أن المنظمات المتميزة في العلاقات المجتمعية لا تعمل على تعزيز رأس المال الاجتماعي فحسب، بل إنها تدفع أيضًا التنمية المستدامة من خلال معالجة المخاطر والتحديات العامة بشكل شامل (النقبي، ٢٠٢٤؛ محمد وآخرون، ٢٠٢٤). وتضمن هذه المبادئ أن تحافظ المنظمات على أهميتها ومساءلتها داخل مجتمعاتها.

ثانيًا: الأداء الوظيفي

يُعدُّ الأداء الوظيفي من أهم مخرجات الأنماط الإدارية التي تتبعها المؤسسة التعليمية، في الوقت الذي يعتبر أيضاً مدخلاً أساسياً للمخرجات التعليمية ورفع كفاءتها. وقد اتفقت العديد من الدراسات، كدراسة (قرني، ٢٠٢٣؛ النافعي والسعدية، ٢٠٢٤؛ صالح، ٢٠٢٤) على أبعاد محددة للأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

مهنية الأداء الوظيفي

إن المهنية في أداء العمل (مهنية الأداء) أمر ضروري للمعلمين، لأنه يعزز بيئة التعلم الإيجابية، ويعزز نتائج الطلبة. ويتطلب مهنية الأداء الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وإظهار التواصل الفعال، والحفاظ على الالتزام بالتعلم مدى الحياة (أبو خليل وآخرون، ٢٠٢٣). ووفقًا لزوهيرا وآخرين (Zohriah et al. 2022)، فإن المعلمين الذين يظهرون المهنية في الأداء من خلال الالتزام بالمواعيد والاستعداد واحترام الزملاء والطلاب يساهمون بشكل كبير في ثقافة مدرسية متماسكة. فمثل هذه السمات لا تلهم الثقة بين المعلمين والطلبة فحسب، بل إنها تشكل أيضًا سلوكيات نموذجية للطلاب لتقليدها، مما يعزز المهمة التعليمية الشاملة.

مسؤولية الأداء الوظيفي

إن مسؤولية أداء الوظيفة في المدارس هي مسعى مشترك يشمل الإداريين والمعلمين والمشرفين. تؤدي الإدارة المدرسية الفعالة دورًا حاسمًا في تحسين أداء الوظيفة من خلال تحديد التوقعات الواضحة، وتقديم

ملاحظات بناءة، وتعزيز النمو المهني (النافعي والسعدية، ٢٠٢٤). يرشد المديرون المعلمين في مواءمة الممارسات التعليمية مع المعايير التعليمية، ويساعدون في معالجة التحديات لتحسين النتائج (قرني، ٢٠٢٣). تسلط الدراسات الضوء على أن القيادة الفعالة تعزز ثقافة المساءلة والتعاون، مما يؤثر بشكل مباشر على إنجاز الطلبة (Talafian et al., 2025).

الإنتاجية والتطوير

إن الإنتاجية في المدارس أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز ثقافة التميز. وهي تتأثر بعوامل عدة، مثل القيادة الفعالة، وتعاون المعلمين، والوصول إلى الموارد (Talafian et al., 2025). والمدارس التي تعطي الأولوية للإنتاجية غالبًا ما تطبق التخطيط المنظم، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وممارسات التقييم المستمر (Hong et al., 2022). وقد أظهرت الدراسات أن المدارس التي تتمتع بمستويات عالية من مشاركة المعلمين وتعاونهم تميل إلى تحقيق نتائج أفضل للطلبة وكفاءة تنظيمية (مجدلاوي، ٢٠٢٣). ومن خلال تنمية رؤية مشتركة والالتزام بالتميز، يمكن للمدارس تحسين إنتاجيتها (النافعي والسعدية، ٢٠٢٤).

وقد أجريت العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين إدارة التميز والأداء الوظيفي في المنظمات، ومنها المؤسسات التعليمية. وقد أكدت بشكل عام الدور الإيجابي لإدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي، ومن تلك الدراسات ما يلي:

أجرى العجمي (٢٠١٧) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى التطوير الإداري في ضوء إدارة التميز. طبقت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والذي تكون من (١٥٩) فرداً من الهيئتين: التعليمية والإدارية في المدارس الأساسية في منطقة الأحمدية في الكويت. وقد أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى التطوير الإداري وإدارة التميز في التعليم الأساسي في الكويت، وعن وجود علاقة معنوية موجبة الاتجاه بين إدارة التميز والتطوير الإداري.

وأجرى بني سعد وآخرون (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى الآثار الناتجة عن تطبيق برنامج إدارة التميز في إدارة المدارس. وقد طبقت الدراسة على مدرستين إعداديتين للبنات بمدينة مشهد في كردستان خلال العام الدراسي ٢٠١٧. تم استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات، مثل الملاحظة والمقابلة وتحليل الفيلم الوثائقي وقائمة المراجعة التي أعدها الباحث لهذه الغاية. وبناءً على نتائج الدراسة تبين بأن النتائج الفعلية لتطبيق برنامج إدارة التميز في إدارة المدرسة قد انعكست على المجالات الرئيسة التالية: "الأنشطة اللامنهجية" و "التقييم" و "إدارة الفصل" و "الأنشطة التنفيذية" و "القضايا التعليمية". وقد بينت النتائج أن مستوى تطبيق برنامج إدارة التميز قد جاء بالمستوى المتوسط.

وقام شوارب (٢٠٢١) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (٤٤٣) معلماً ومعلمة. وقد أثبتت النتائج وجود درجة مرتفعة لمتغيري إدارة التميز والإبداع الإداري، ووجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ α) بين إدارة التميز والإبداع الإداري، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة التميز تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية.

وطبق روستامي (Rostami, 2022) دراسة هدفت إلى التحقق من صحة النموذج التطبيقي لتنفيذ برنامج التميز في إدارة المدارس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم اختيار جميع المدارس المتوسطة والثانوية العشرين الواقعة بمدينة أربيل، وقد أظهرت النتائج أن عوامل الرعاية والثقافة التنظيمية ودور الوالدين والعوامل البيئية وأسلوب الإدارة والقيادة وخصائص المدير وتدريب الموارد البشرية والصحة التنظيمية تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق إدارة التميز.

وهدف دراسة حكيم (٢٠٢٣) التعرف إلى مستوى إدارة التميز والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الرصافة في محافظة بغداد. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (١٦٣) مديراً ومديرة. وقد أظهرت النتائج أن درجة إدارة التميز والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس كانت جيدة، ووجود علاقة معنوية موجبة الاتجاه بين إدارة التميز والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

أما دراسة الحلواني وآخرين (٢٠٢٣) فقد هدفت إلى التحقق من دور إدارة التميز في نموذج الجائزة الأمريكي لمالكوم بالدريج في تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أسيوط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (٧٠٠) معلم و (٧٠) مشرف تربوي. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية تطبيق نموذج الجائزة الأمريكي لرفع مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس وتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين.

ويتضح من الدراسات السابقة بأنها هدفت إلى الكشف عن مستوى وأثر اتباع إدارة التميز في مجالات متعددة تتعلق بالتعليم المدرسي، ومن أبرزها الأداء الوظيفي (المهني) للمعلمين. ولتحقيق أهدافها استخدمت المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، والتي تمثلت في معظمها من المعلمين. وقد أجمعت تلك الدراسات من خلال النتائج على الأثر الإيجابي لإدارة التميز في كافة المجالات، مثل دورها الإيجابي في الإبداع الإداري، والاستغراق الوظيفي، والأداء الوظيفي، والتطوير الإداري، والثقافة التنظيمية، والتقييم، والأنشطة التنفيذية.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في نواح عدة، حيث تم الرجوع إليها في كتابة الإطار النظري. وفي تحديد منهجية الدراسة وتطوير الاستبانة من حيث تحديد الأبعاد والفقرات المتعلقة بها. إضافة إلى الاستناد إلى نتائجها وتوصياتها لإجراء البحث الحالي انطلاقاً من تلك التوصيات.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ثلاثة جوانب، أولاً: من حيث الموضوع، فقد تناولت الدراسة دور إدارة التميز في الأداء الوظيفي للمعلمين، والتي مازالت المكتبة العربية تفتقر إليه بشكل كبير مقارنة بالدراسات الأجنبية. كما تميزت في أداة الدراسة، والتي تم تطويرها من خلال الرجوع إلى عدد من الأدبيات، وبالتالي فقد أصبح هنالك أداة دراسة جديدة تتضمن محورين أساسيين (إدارة التميز والأداء الوظيفي) بالأبعاد والفقرات المتعلقة بكل بعد، وقد تم التأكد من مدى مصداقيتها وموثوقيتها. ثانياً: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيقها، وهو لواء البتراء في الأردن، والذي لم يتم تطبيق دراسة قبل الدراسة الحالية في موضوع إدارة التميز والأداء الوظيفي على المدارس الواقعة في ذلك اللواء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لم تعد الإدارة بنمطها التقليدي قادرة على مجاراة معطيات التقدم المتسارعة خاصة على الصعيد التكنولوجي، ولذلك فقد ظهرت العديد من المفاهيم التي تهدف إلى رفع مستوى جودة الإدارة المؤسسية، خاصة في المجال التعليمي، كالقيادة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، والقيادة البارعة، وغيرها من المفاهيم التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتعد إدارة التميز من أبرز مفاهيم العصر الحديث التي أثبتت كفاءتها في تطوير الأداء التعليمي. ونظراً للخطة الاستراتيجية في التعليم المدرسي في الأردن، والتي من أحد أهدافها النهوض بالمستوى التعليمي، فإن إدارة التميز باتت مدخلاً بالغ الأهمية لرفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والتحصيل المعرفي للطلبة.

ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالأداء التعليمي في المدارس، فقد أشار البعض منها إلى أن الأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في العديد من المدارس مازال بالمستوى المتوسط أو المنخفض أحياناً، كدراسة (الكريمين، ٢٠٢٣)، والبعض منها وجد إدارة التميز بمستوى مرتفع، كدراسة (الذنيبات، ٢٠٢٠؛ الرحيل، ٢٠٢٢). مما يشير إلى وجود فجوة واضحة في نتائج الدراسات السابقة حول واقع إدارة التميز لدى مديري المدارس في الأردن.

ومن خلال خبرة الباحثة في المجال التعليمي لأكثر من ٢٠ عام في مدارس لواء البتراء، فقد تبين لها بأن التقييم للأداء الوظيفي لبعض المعلمين مازال منخفضاً، مما ينعكس ذلك سلباً على المخرجات التعليمية. وللدور الذي تؤديه إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين ورفع جودة الأداء للمؤسسة التعليمية بشكل عام، كما أشارت إليه العديد من الدراسات، كدراسة (أبو سعدة وآخرون، ٢٠٢١) ودراسة (العجمي، ٢٠١٧)، فقد أصبح هناك حاجة ملحة للتحقق في العلاقة بين تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأردنية، خاصة في المناطق التي لا تحظى بخدمات تعليمية مميزة كما هي في العاصمة (عمان) أو بعض المحافظات الأخرى، مما يجعل الكشف عن هذه العلاقة في مدارس لواء البتراء على درجة بالغة من الأهمية.

أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مستوى إدارة التميز بأبعادها (القيادة، الإشراف المدرسي، العمليات والإجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس في لواء البتراء؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (مهنية الأداء الوظيفي، مسؤولية الأداء الوظيفي، الإنتاجية والتطوير) لدى معلمي المدارس في لواء البتراء؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التميز لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في لواء البتراء؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس إدارة التميز الكلي وكذلك بالنسبة لأبعاده (القيادة، الإشراف المدرسي، العمليات والإجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) تبعاً لاختلاف فئات (الجنس والخبرة التدريسية)؟

أهداف وأهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس في لواء البتراء.
٢. تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء البتراء.
٣. التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس لواء البتراء.
٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التميز تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية (الجنس، الخبرة).

أهمية الدراسة

تعد الدراسة الحالية على درجة عالية من الأهمية في جانبين:

١. **الجانب النظري:** من الناحية النظرية، تبحث الدراسة الحالية العلاقة بين متغيرين يؤثران بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية في المدارس، وهما إدارة التميز والأداء الوظيفي، فهي تطرح للقارئ مفاهيم هذين المتغيرين، وإيضاح أثرهما في تحسين العملية التعليمية في المدارس. كما تقدم الدراسة للباحث منهجية متكاملة، ونتائج، وتوصيات يستطيع الاعتماد عليها في إجراء دراسات جديدة لحل مشكلات محددة أو تقديم مقترحات جديدة تتعلق بموضوع الدراسة الحالي.
٢. **الجانب التطبيقي (العملي):** تقدم الدراسة الحالية نتائج وتوصيات تساعد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والهيئات التعليمية (الرسمية وغير الرسمية) في تطوير استراتيجيات في إدارة التعليم المدرسي ليتم بلورتها بشكل سياسات وإجراءات تعمل على تطوير إدارة التعليم لتصبح إدارة متميزة تنعكس إيجاباً على الأداء المهني للمعلمين.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية

إدارة التميز

اصطلاحاً: تُعرف إدارة التميز بأنها مجموعة العمليات والاستراتيجيات التي تمارسها المنظمة من أجل الوصول إلى قيادة قادرة على التعامل الفعال مع المعلمين، والطلبة، والإداريين داخل البيئة المدرسية، وكذلك البيئة المحيطة من مجتمع محلي ومؤسسات، إضافة إلى التعامل الفعال مع التقنيات والتكنولوجيا التي تعمل على تحسين العملية التعليمية (صالح، ٢٠٢٤).

إجرائياً: تعرف إدارة التميز بأنها مدخل إداري يطبقه مديرو مدارس لواء البتراء في الأردن يهدف إلى تحقيق التميز في القيادة، والإشراف المدرسي، والعمليات، والعلاقات مع المجتمع المحلي لكي يتمكنوا من التعامل بكفاءة مع الأفراد، وإدارة الشراكات مع المؤسسات من أجل تحقيق تميز في الأداء الكلي للمدرسة. وتمّ قياسه من خلال الفقرات (١-٢٠) في أداة الدراسة.

الأداء الوظيفي

اصطلاحاً: يعرف الأداء الوظيفي للمعلمين بأنه أداء المعلمين للمهام المنوطة بهم بما يتوافق مع المعايير المحددة من قبل الإدارة المدرسية بما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمدرسة من حيث إدارة الصف والتقويم والانضباط، وغيرها (أبو أسعد، ٢٠٢٤).

إجرائياً: قيام المعلمين في مدارس لواء البتراء في الأردن بالمهام المنوطة بهم بما يتناسب مع معايير الإدارة المدرسية، مما ينعكس ذلك إيجاباً على مهنية الأداء الوظيفي، ومسؤولية الأداء الوظيفي، والإنتاجية والتطوير في تلك المدارس، ويجعلها مميزة عن غيرها من المدارس في الأردن. وتمّ قياسه من خلال الفقرات (٣٢-٢١) في أداة الدراسة.

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة الحالية ضمن الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر موضوع الدراسة على العلاقة بين إدارة التميز والأداء الوظيفي للمعلمين.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة الأساسية العليا المختلطة في لواء البتراء في الأردن.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس والمعلمين.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الميدانية التي استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة مشكلة الدراسة؛ حيث يُعدُّ المنهج الملائم للدراسة الحالية التي سعت الباحثة من خلالها إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة التميز لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس قيد الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية العليا المختلطة في مدارس مديرية لواء البتراء/ محافظة معان في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥)، والبالغ عددهم (٤٠٠) معلم ومعلمة.

عينة الدراسة

للحصول على حجم العينة الملائم من مجتمع الدراسة تم تطبيق معادلة يمانى التالية:

$$\text{معادلة (١): } n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

حيث إن:

n = حجم العينة

N = حجم مجتمع الدراسة

e : قيمة الدقة ١٠% و ٩٥% (٠,٠٥) مستوى ثقة.

وبعد التعويض في المعادلة أعلاه (معادلة ١)، تمثل حجم العينة المطلوب ب (٢٠٠) معلم ومعلمة. وبناءً عليه، تم توزيع (٢٢٠) استبانة، واستُبعد منها (١٨) استبانة لعدم تعبئتها بشكل مناسب، ثم تم استبعاد استبانتين لعدم احتوائهما الإجابة على كافة الأسئلة، وبالتالي يصبح حجم العينة (٢٠٠) معلم ومعلمة.

أداة الدراسة

مقياس أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم استبانة بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة، وقد تضمنت الاستبانة جزئين: الجزء الأول، ويشتمل على البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الخبرة التعليمية)، بينما يحتوي الجزء الثاني على (٢٨) فقرة قسمت على مجالين: المجال الأول، وهو إدارة التميز الذي تضمن أربعة أبعاد (القيادة، الإشراف المدرسي، العمليات والإجراءات الإدارية، والعلاقات مع المجتمع المحلي)، حيث اشتمل كل بعد على أربعة فقرات ليتكون المقياس الكلي لإدارة التميز من (١٦) فقرة، وتضمن المجال الثاني، وهو الأداء الوظيفي أربعة أبعاد (مهنية الأداء الوظيفي، مسؤولية الأداء الوظيفي، الإنتاجية والتطوير)، اشتمل كل منها على أربعة فقرات ليتكون المقياس الكلي للأداء الوظيفي من (١٢) فقرة. وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Likert Scale) قياس فقرات وأبعاد مقياسي إدارة التميز والأداء الوظيفي، حيث أعطيت الدرجات على المقياس الخماسي كالتالي (١ = لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = غير متأكد، ٤ = أوافق، ٥ = أوافق بشدة)، وذلك للفقرات الموجبة، والعكس بالنسبة للفقرات السالبة. ويوضح الجدول (١) أبعاد وعدد فقرات مقياسي إدارة التميز والأداء الوظيفي، والدراسات التي تم الرجوع إليها لاستخراج أبعاد وفقرات المقياسين.

جدول (١): متغيرات الدراسة وأبعادها

المجال	البعد	عدد الفقرات	الدراسات السابقة
إدارة التميز	القيادة	٤	(Rostami Alileh et al., 2022;
	الإشراف المدرسي	٤	Siddiqui & Asghar, 2020;
	العمليات والإجراءات الإدارية	٤	Al-Dhaafri et al., 2020;
	العلاقات مع المجتمع المحلي	٤	شوارب، ٢٠٢١؛ حكيم، ٢٠٢٣؛ صالح، ٢٠٢٤؛ العوامل، ٢٠١٩؛ محمد، ٢٠٢٤)
الأداء الوظيفي	مهنية الأداء الوظيفي	٤	(Al-Dhaafri et al., 2020;
	مسؤولية الأداء الوظيفي	٤	Zohriah et al., 2022;
	الإنتاجية والتطوير	٤	النافعي والسعدية، ٢٠٢٤؛ عبودي وآخرون، ٢٠٢٠؛ العجمي، ٢٠١٧).

وصف عينة الدراسة

يبين الجدول (٢) توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للمرحلة الأساسية العليا المختلطة، حسب متغيرات الدراسة: (الجنس وسنوات الخبرة).

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب (الجنس، سنوات الخبرة)

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	٥٤	٢٧
	أنثى	١٤٦	٧٣
	المجموع	٢٠٠	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١	٥,٤
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٢	١٦,٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٥٧	٧٨,٤
	المجموع	٢٠٠	١٠٠

من خلال توزيع العينة في الجدول (٢) يُلاحظ أن العدد الأكبر من العينة هم من فئة الإناث بنسبة (٧٣%)، بينما بلغت نسبة الذكور (٢٧%)، وبالنسبة لسنوات الخبرة يُلاحظ أن العدد الأكبر من العينة هم من ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، وقد بلغت نسبتهم (٧٨,٤%).

صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قبل أن يتم تطبيقها على عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة بصورتها الأولية، والتي تتكون من ٣١ فقرة، على مجموعة من الأكاديميين من ذوي الاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من مدى صدقيتها، من حيث ملائمة الفقرات للأبعاد، والسلامة اللغوية، وعدد الفقرات لكل بعد، وأي ملاحظات أخرى. وبناءً على تلك الملاحظات، قامت الباحثة بإجراء التعديلات المناسبة. وبناءً عليه، تم حذف ثلاث فقرات. وبذلك تتكون أداة الدراسة بصورتها النهائية من (٢٨) فقرة في ملحق (١).

الصدق البنائي لأبعاد الدراسة

للكشف عن الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب قيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين الأبعاد المحددة لكل مجال، وكذلك بين كل بعد مع الدرجة الكلية للمجال المحدد له كما يبين الجدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات الارتباط بين أبعاد كل مقياس، وبين كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس

إدارة التميز					
أبعاد الأداة	القيادة	الإشراف المدرسي	العمليات والإجراءات الإدارية	العلاقات مع المجتمع المحلي	المقياس (الكل)
القيادة	١	٠,٥٩٣**	٠,٦٧٧**	٠,٥٦٧**	٠,٧٤١**
الإشراف المدرسي		١	٠,٥٩٨**	٠,٦٧٢**	٠,٦٨٢**
العمليات والإجراءات الإدارية			١	٠,٤٩٤**	٠,٧١٧**
العلاقات مع المجتمع المحلي				١	٠,٦٩٦**
الأداء الوظيفي					
أبعاد الأداة	مهنية الأداء الوظيفي	مسؤولية الأداء الوظيفي	الإنتاجية والتطوير	المقياس (الكل)	
مهنية الأداء الوظيفي	١	٠,٧١٨**	٠,٥٨٨**	٠,٧٦٢**	
مسؤولية الأداء الوظيفي		١	٠,٤٧٢**	٠,٦٨٩**	
الإنتاجية والتطوير			١	٠,٦٢٣**	

** معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$).

يبين الجدول (٣) أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد "إدارة التميز" قد تراوحت بين (٠,٤٨٩) و (٠,٧٠١) وبين أبعاد "الأداء الوظيفي" قد تراوحت بين (٠,٤٧٢) و (٠,٧١٨)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، مما يشير إلى وجود ارتباط بين أبعاد كل مجال. وبالنسبة لقيم معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمجال المحدد له، فقد تراوحت بين (٠,٦٨٢) و (٠,٧٩٣) بالنسبة لمجال إدارة التميز وبين (٠,٦٢٣) و (٠,٧٦٢) بالنسبة لمجال الأداء الوظيفي، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$). مما يدل على أن جميع أبعاد الدراسة ملائمة لقياس مجالي إدارة التميز لدى مدير مدارس مديرية لواء البتراء والأداء الوظيفي لدى معلمها.

ثبات أداة الدراسة

وبعد التحقق من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وذلك لاستخراج معامل الثبات لكل بعد في مجالي الدراسة وللأداة بشكل عام كما يبين الجدول (٤).

جدول (٤): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha).

المجال	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	المجال	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
القيادة	٠,٩٤٧	مهنية الأداء الوظيفي	٠,٨٨٦		
الإشراف المدرسي	٠,٩٦٩	مسؤولية الأداء الوظيفي	٠,٨٥٨		

إدارة التميز	العمليات والإجراءات الإدارية	٠,٩٤٤	الأداء الوظيفي	الإنتاجية والتطوير	٠,٩٢٢
	العلاقات مع المجتمع المحلي	٠,٩٥٠		الأداء الوظيفي (الكلّي)	٠,٨٢٩
	إدارة التميز (الكلّي)	٠,٩٣٥			

تشير النتائج في الجدول (٤) بأن معامل الثبات لمجال إدارة التميز بلغ (٠,٩٣٥)، وتراوح قيم معامل الثبات لأبعاد المجال ما بين (٠,٩٤٤) و (٠,٩٦٩). كما بلغ معامل الثبات لمجال الأداء الوظيفي (٠,٨٢٩)، وتراوح قيم معامل الثبات لأبعاد المجال ما بين (٠,٨٥٨) و (٠,٩٢٢). وتدل هذه القيم على ارتفاع معامل ثبات أداة الدراسة لأنها تزيد عن (٦٠%) (Hair et al., 2010).

وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، فقد باتت الباحثة على يقين تام بصلاحية الأداء لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها للإجابة على أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى إدارة التميز بأبعادها (القيادة، الإشراف المدرسي، العمليات والإجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) لدى مديري المدارس في لواء البتراء؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد إدارة التميز، وكذلك لمقياس إدارة التميز (الكلّي) كما يبين الجدول (٦).

وقد تم استخدام المعيار الثلاثي لتصنيف مستوى إدارة التميز إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك وفق المعادلة التالية المعادلة (٢):

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

- درجة منخفضة من (١,٠٠- أقل من ٢,٣٣).
- درجة متوسطة من (٢,٣٣- أقل من ٣,٦٧).
- درجة مرتفعة من (٣,٦٨- ٥,٠٠).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التميز

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
القيادة	٤,٠٥	٠,٨٤	مرتفع
الإشراف المدرسي	٣,٣٧	٠,٩٤	متوسط
العمليات والإجراءات الإدارية	٣,٩٥	٠,٨٤	مرتفع
العلاقات مع المجتمع المحلي	٤,١٣	٠,٦٩	مرتفع
إدارة التميز (الكلّي)	٣,٨٧٥	٠,٧٢	مرتفع

يبين الجدول (٥) أن مستوى إدارة التميز لدى أفراد عينة الدراسة (الكلّي) كان مرتفعاً (المتوسط الحسابي = ٣,٨٧، الانحراف المعياري = ٠,٧٢)، وقد حلّ بعد "العلاقات مع المجتمع المحلي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٩) وقد جاء بمستوى مرتفع، بينما حلّ بعد "الإشراف المدرسي" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (٠,٩٤) وقد جاء بمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (مهنية الأداء الوظيفي، مسؤولية الأداء الوظيفي، الإنتاجية والتطوير) لدى معلمي المدارس في لواء البتراء؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك لمقياس الأداء الوظيفي ككل كما يبين الجدول (٦)

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مهنية الأداء الوظيفي	٤,٢٩	٠,٥٣	مرتفع
مسؤولية الأداء الوظيفي	٤,٣٢	٠,٥٣	مرتفع
الإنتاجية والتطوير	٤,٣٧	٠,٥٢	مرتفع
الأداء الوظيفي (الكل)	٤,٣٣	٠,٤٥	مرتفع

يبين الجدول (٦) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء البتراء كان مرتفعاً (المتوسط الحسابي = ٤,٢٩، الانحراف المعياري = ٠,٤٥). وقد حلّ بعد "الإنتاجية والتطوير" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٥٢) وبمستوى مرتفع، بينما حلّ بعد "الأداء الوظيفي" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٥٣) وبمستوى مرتفع أيضاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة التميز لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في لواء البتراء؟ لإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي إدارة التميز والأداء الوظيفي كما يبين الجدول (٧).

جدول (٧): معاملات الارتباط بين استجابات أفراد العينة على مقياسي إدارة التميز والأداء الوظيفي

مهنية الأداء الوظيفي	مسؤولية الأداء الوظيفي	الإنتاجية والتطوير	الأداء الوظيفي (الكل)
القيادة	٠,٤٥٤**	٠,٣٩٨**	٠,٣٧٨**
الإشراف المدرسي	٠,٤٩١**	٠,٣٧٨**	٠,٥٠٥**
العمليات والإجراءات الإدارية	٠,٣٠٩**	٠,٥٥٤**	٠,٤٤١**
العلاقات مع المجتمع المحلي	٠,٦١٢**	٠,٣٤٨**	٠,٥٥٨**
إدارة التميز	٠,٤٧٩**	٠,٣٩٧*	٠,٣٣١*

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول (٧) وجود علاقة طردية موجبة الاتجاه وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول مقياس إدارة التميز الكلي واستجاباتهم حول الأداء الوظيفي بأبعاده (مهنية الأداء الوظيفي، مسؤولية الأداء الوظيفي). أما بالنسبة لأبعاد إدارة التميز، فقد تبين بأن هناك علاقة طردية موجبة الاتجاه وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من أبعاد إدارة التميز (القيادة، العمليات والإجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) من جانب وكافة أبعاد الأداء الوظيفي (مهنية الأداء الوظيفي، مسؤولية الأداء الوظيفي، الإنتاجية والتطوير)، وكذلك مجال الأداء الوظيفي بشكل عام. كما يشير الجدول إلى وجود علاقة طردية موجبة الاتجاه وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الإشراف المدرسي وبعدي (مهنية الأداء الوظيفي، مسؤولية الأداء الوظيفي) وكذلك مجال الأداء الوظيفي بشكل عام، بينما لا توجد علاقة دالة إحصائية بين بُعد الإشراف المدرسي وبعدي الإنتاجية والتطوير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس إدارة التميز الكلي وكذلك بالنسبة لأبعاده (القيادة، الإشراف المدرسي، العمليات والإجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) تبعاً لاختلاف فئات (الجنس، الخبرة التدريسية)؟ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التميز تبعاً لاختلاف فئة الجنس (ذكور-إناث) تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (independent samples-T test) كما يبين الجدول (٨).

جدول (٨). نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسط استجابات الذكور واستجابات الإناث على مقياس إدارة التميز.

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	درجات الحرية	قيمة "ت"	الاحتمالية	اتجاه الدلالة
القيادة	ذكور	٥٤	٤,١٠	٠,٨٥	٠,٠٧	١٩٨	٠,١٩٨	٠,٨٤٤	غير دالة
	إناث	١٤٦	٤,٠٣	٠,٨٥					
الإشراف المدرسي	ذكور	٥٤	٣,١٧	٠,٧٦	٠,٢٧	١٩٨	٠,٧٦٥	٠,٤٤٩	غير دالة
	إناث	١٤٦	٣,٤٤	١,٠٠					
العمليات والإجراءات الإدارية	ذكور	٥٤	٣,٩٧	٠,٥٥	٠,٠٢	١٩٨	٠,٠٦٧	٠,٩٤٧	غير دالة
	إناث	١٤٦	٣,٩٥	٠,٩٣					
العلاقات مع المجتمع المحلي	ذكور	٥٤	٤,١٢	٠,٤٢	٠,٠١	١٩٨	٠,٠٥٤	٠,٩٥٨	غير دالة
	إناث	١٤٦	٤,١٣	٠,٧٧					
إدارة التميز (الكلية)	ذكور	٥٤	٣,٨٦	٠,٥١	٠,٠٦	١٩٨	٠,٢٠٣	٠,٨٠٧	غير دالة
	إناث	١٤٦	٣,٩٢	٠,٧٩					

يبين الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس إدارة التميز الكلي وكذلك بالنسبة لأبعاده (القيادة، الإشراف المدرسي، العمليات والإجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) تبعاً لاختلاف فئة الجنس (ذكور-إناث). وللكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير "إدارة التميز" وفق متغير "الخبرة التدريسية" تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY-ANOVA) لحساب معامل (F)، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول "إدارة التميز" تبعاً لمتغير الخبرة

مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	معامل F	الاحتمالية	الاستنتاج
٣,٧٦٧	٣	١,٨٨٣	٢,٩١٠	٠,٠٦٨	القيادة
بين المجموعات					
داخل المجموعات	١٩٧	٠,٦٤٧			
المجموع	٢٠٠				
٥,٤٥٠	٣	٢,٧٢٥	٣,٤٦٣	٠,٠٤٣	الإشراف المدرسي
بين المجموعات					
داخل المجموعات	١٩٧	٠,٧٨٧			
المجموع	٢٠٠				
٢,٥٩٣	٣	١,٢٩٦	١,٩١٩	٠,١٦٢	العمليات والإجراءات الإدارية
بين المجموعات					
داخل المجموعات	١٩٧	٠,٦٧٦			
المجموع	٢٠٠				
١,٤٠٠	٣	٠,٧٠٠	١,٥٠٧	٠,٢٣٦	العلاقات مع المجتمع المحلي
بين المجموعات					
داخل المجموعات	١٩٧	٠,٤٦٥			
المجموع	٢٠٠				
٢,٨٦٢	٣	١,٤٣١	٣,٠٠٩	٠,٠٦٣	إدارة التميز (الكلية)
بين المجموعات					
داخل المجموعات	١٩٧				
المجموع	٢٠٠				

داخل المجموعات	١٦,١٧٢	١٩٧	٠,٤٧٦
المجموع	١٩,٠٣٤	٢٠٠	

يبين الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإشراف المدرسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول "إدارة التميز" بشكل عام وبأبعادها (القيادة، العمليات والإجراءات الإدارية، العلاقات مع المجتمع المحلي) تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) لتحديد مصدر الفروق الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإشراف المدرسي تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية كما يبين الجدول (١٠).

جدول (١٠): اختبار شيفيه (scheffe) لتحديد مصدر فرق المتوسطات الحسابية بين فئات الخبرة التدريسية لأفراد عينة الدراسة حول الإشراف المدرسي

الخبرة التدريسية (سنة)	الخبرة التدريسية (سنة)	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	الدلالة
١٠-٥	١٠-٥	-٠,٢٩١	٠,٧٢	٠,٩٢٢
أقل من ٥	١٠-٥	٠,٧٠	٠,٦٤	٠,٥٦٢
١٠-٥	١٠-٥	٠,٩٩	٠,٣٩	٠,٠٤٧

يظهر الجدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الفئة من ذوي الخبرة (١٠-٥) والفئة من ذوي الخبرة (١٠ فأكثر)، ولصالح الفئة من ذوي الخبرة (١٠-٥)، حيث إن متوسطها الحسابي أعلى من المتوسط الحسابي للفئة من ذوي الخبرة (١٠ فأكثر).

تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على أهمية ممارسات إدارة التميز بين مديري المدارس في لواء البتراء وارتباطها بأداء المعلمين الوظيفي، وتكشف عن رؤى مهمة حول كيفية ارتباط إدارة التميز بشكل مباشر بأداء المعلمين الوظيفي. تفسر هذه المناقشة النتائج وتضعها في السياق الأوسع لبحوث الإدارة التعليمية، مع مراعاة الآثار المترتبة على الممارسات والسياسات والبحوث المستقبلية.

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التميز بين مديري المدارس كان مرتفعاً، وخاصة في المجالات المتعلقة بالعلاقات مع المجتمع المحلي، في حين احتل الإشراف المدرسي المرتبة الأدنى بين الأبعاد المدروسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرحيل، ٢٠٢٢؛ الذنبيات، ٢٠٢٠)، بينما لا تتفق مع دراسة (الكرمين، ٢٠٢٣). وبالمثل، تم التوصل إلى أن أداء المعلمين الوظيفي قد جاء بالمستوى المرتفع، مع ظهور الإنتاجية والتطوير بالمرتبة الأعلى بينما حل بعد الأداء الوظيفي في المرتبة الأخيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النافعي والسعدية، ٢٠٢٤) ودراسة (عبودي وآخرون، ٢٠٢٠).

يدعم هذا التميز المستوى المرتفع للقيادة المدرسية في مدارس لواء البتراء، والتي تتمثل في التغيير والتطوير المستمر بناءً على خطط مُعدّة مسبقاً من الكادر التدريسي والإداري في المدرسة، وتعزيز الإدارة للعلاقات الإنسانية مع المعلمين، وتحفيزهم، مما يزيد لديهم الرضا الوظيفي والأداء المهني. وتؤدي العمليات والإجراءات دوراً بارزاً في رفع مستوى القيادة المدرسية في مدارس لواء البتراء من خلال الإعداد المسبق لها وفق الخطة التي تم إعدادها من قبل إدارة المدرسة، والتعديلات عليها وفق التغذية الراجعة، كما يتم توزيع الأنشطة للمعلمين وفق الإجراءات المحددة في الخطة المدرسية (كاشف وآخرون، ٢٠٢٤).

يؤكد المستوى المرتفع لإدارة التميز، وخاصة في "العلاقات مع المجتمع المحلي"، على التركيز الذي يضعه مديرو المدارس في إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين لتعزيز العملية التعليمية. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة كوركماز (Korkmaz, 2007)، الذي أكد على الدور الهام لمشاركة المجتمع في تعزيز تحسين المدرسة. كما تتوافق هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها جول وجولر (Gul and Guler, 2019) والتي تؤكد أن العلاقات المجتمعية الإيجابية تعزز بيئة تعليمية داعمة، والتي يمكن أن تعزز كل من معنويات المعلمين ونتاجات الطلبة. إن بناء مثل هذه العلاقات لا يشجع مشاركة الوالدين فحسب، بل يسمح أيضاً لقادة المدارس بمحاذاة المبادرات التعليمية مع احتياجات المجتمع، وبالتالي تعزيز الشعور الجماعي بالمسؤولية عن نجاح الطلبة. كما تُظهر استراتيجيات الاتصال

الاستباقية المبينة في أداة الدراسة، مثل استخدام مجموعات وسائل التواصل الاجتماعي ومناقشة قضايا الطلبة مع أولياء الأمور، ممارسة فعالة للتعاون مع أصحاب المصلحة.

ومع ذلك، فإن الترتيب الأدنى نسبياً لـ "الإشراف المدرسي" ضمن إدارة التميز قد يعكس تركيزاً أو حاجة أقل للإشراف المدرسي في السياق التعليمي. وتتوافق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها يلديز وسيمسيك (Yildiz & Şimşek, 2016)، اللذان لاحظا أن الإشراف المدرسي يميل إلى أن يكون أقل أولوية في البيئات التي تهيمن فيها القيادة التربوية والإدارية.

تشير النتائج أيضاً إلى أن أداء المعلمين الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بإدارة التميز لدى المديرين. وعلى وجه التحديد، لوحظت علاقات مهمة مع أبعاد "مهنية الأداء الوظيفي" و"مسؤولية الأداء الوظيفي". وهذا يؤكد النتائج التي توصل إليها دراسة ليثوود وجانتزي (Leithwood and Jantzi, 2008)، والتي بينت أن ممارسات القيادة التحولية - أحد مكونات إدارة التميز - تؤثر بشكل مباشر على التزام المعلمين ومساءلتهم.

وتعكس العلاقة الإيجابية المهمة التي لوحظت بين إدارة التميز والأداء الوظيفي للمعلمين نتائج كوركماز (Korkmaz, 2018)، الذي وجد أن تعامل مديري المدارس بنشاط مع معلمهم ودعمهم لهم يؤدي إلى تحسين الأداء المهني. وقد تأثرت أبعاد الأداء الوظيفي (مهنية الأداء الوظيفي) و"مسؤولية الأداء الوظيفي" بشكل ملحوظ بأنماط القيادة لدى المديرين، كما يتضح من الدرجات العالية في هذه المجالات. وهذا يشير إلى أن المديرين في لواء البتراء يستخدمون بشكل فعال استراتيجيات فاعلة لتعزيز الشعور بالمساءلة بين المعلمين في حين يقدمون في الوقت نفسه الدعم لممارساتهم المهنية.

ومن المثير للاهتمام أنه لم يتم العثور على أي علاقات معنوية بين إدارة التميز وبعد "الإنتاجية والتطوير". ومع ذلك، في حين وجدت الدراسة علاقة بين إدارة التميز وبعدي مهنية الأداء الوظيفي ومسؤولية الأداء الوظيفي، لم يكن هناك ارتباط معنوي بالإنتاجية والتطوير. وقد يعزى ذلك إلى عوامل خارجية مثل توافر الموارد وفرص التطوير المهني النظامية، والتي قد لا تتأثر بشكل مباشر بالإدارة على مستوى المدرسة. وعموماً، فإن هذه النتيجة تشير إلى أوجه قصور محتملة في كيفية تطبيق أبعاد إدارة التميز أو إدراكها في الممارسة العملية مما يعكس فجوة في فرص التطوير المهني المتاحة للمعلمين أو عدم التوافق بين المهارات التي يتم تدريسها من خلال هذه الاستراتيجيات والاحتياجات المهنية الفعلية للمعلمين. وعلى هذا النحو، قد تستكشف الدراسات المستقبلية كيف يمكن للمديرين دمج جهود التطوير المهني بشكل أفضل مع توقعات الأداء الواضحة وتدابير المساءلة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة داي وآخرون (Day et al., 2016)، التي أظهرت نتائجها أن النمو المهني للمعلمين يتطلب غالباً دعماً مؤسسياً أوسع خارج إطار المدرسة.

أما بالنسبة لمستوى العلاقة بين أبعاد إدارة التميز وأبعاد الأداء الوظيفي فيمكن تفسير ذلك بأن القيادة المدرسية المرنة تحفز المعلمين، وتدفعهم نحو التغيير والإبداع، كما تجعلهم يشعرون بتحمل المسؤولية الإدارية والأكاديمية نحو طلبتهم، مما يساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجيتهم التعليمية ورفع مستوى أداء الطلبة. وتؤدي العمليات والإجراءات الإدارية التي تتمتع بسلاسة المهام وتطورها إلى زيادة رضا المعلمين أثناء تأديتهم واجبهام المهني، وسهولة تحمل المسؤولية نتيجة للتوزيع العادل للمهام، مما يساعد بشكل كبير في تحسين المستوى التعليمي للطلبة. كما يؤدي الإشراف المدرسي من قبل الإدارة المتميزة إلى الرقابة والمتابعة المستمرة لأداء المعلمين والطلبة (خليل، ٢٠٢٥)، مما يشعر المعلم بوجود رقابة مستمرة فيزيد تحملهم للمسؤولية المهنية، ويرتفع مستوى أدائهم المهني. ويدل عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الإشراف المدرسي والإنتاجية والتطوير إلى أن تأثير إدارة التميز في الإنتاجية والتطوير، وهي المحصلة النهائية للعملية التعليمية، يتمثل بوجود تأثير أكبر لعوامل القيادة المدرسية والعمليات والإجراءات في زيادة إنتاجية المعلمين من حيث الأداء والإبداع مقارنةً بالإشراف المدرسي (القرعاوي، ٢٠٢٤)، خاصةً وأن الإنتاجية والتطوير تعتمد في العصر الحاضر على دمج تكنولوجيا التعلم والاستراتيجيات الحديثة في التعليم أكثر بكثير من الإشراف المباشر على المعلم (Ayyusi, 2024).

تشير نتيجة عدم وجود اختلافات في استجابات المعلمين على متغيري "الجنس والخبرة التعليمية" في إدارة التميز بين مديري المدارس إلى تطبيق موحد لممارسات الإدارة عبر هذه المجموعات الديموغرافية. وهذا يعكس مفهوم ممارسات الإدارة العادلة بين المديرين، مما يعزز الرأي القائل بأن التميز في إدارة المدارس يتجاوز الخصائص الفردية للمعلمين. وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها كولمان وجوليفر (Coleman & Glover, 2010)، والتي أفادت بوجود اختلاف ضئيل في فعالية القيادة بناءً على الجنس أو الخبرة. كما تتوافق مع دراسة سنج (Senge, 2016)، الذي يوصي بأن تسعى القيادة الفعالة في المدارس إلى تحقيق التماسك والاتساق في ممارسات الإدارة، بغض النظر عن السمات الشخصية للمعلمين أو الإداريين.

وعلى العكس من ذلك، قد تشير الاختلافات الكبيرة التي لوحظت في "الإشراف المدرسي" بناءً على الخبرة إلى اختلافات في أساليب القيادة والإشراف وفق سنوات الخبرة. قد يعطي المديرون الأصغر الأكثر حداثة الأولوية لأساليب الإشراف المبتكرة، بينما يعتمد نظراؤهم الأكبر سنًا والأكثر خبرة على الأساليب التقليدية. وقد ناقش نج وفيلدمان (Ng & Feldman, 2009) هذه الفجوة بين الأجيال في الأدبيات، حيث سلط الضوء على تفضيلات القيادة المتطورة عبر الفئات العمرية، كما تتوافق مع دراسة ماكجريجور (MacGregor, 2020)، الذي يقترح أن الاختلافات بين فئات الخبرة في القيادة يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية والتكيف مع المناهج التعليمية الجديدة.

التوصيات

١. بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن الخروج بعدد من التوصيات:
١. ضرورة تعزيز الإشراف المدرسي في مدارس لواء البتراء كأحد أبرز متطلبات إدارة التميز.
٢. تشجيع التطوير المهني المستمر للمعلمين من خلال توفير فرص التدريب المنتظمة، وورش العمل، وتوفير الموارد. لن يؤدي هذا إلى تحسين أداء المعلمين فحسب، بل سيسهم أيضًا في ثقافة التميز على مستوى المدرسة.
٣. تطوير نظام عادل وشامل لإدارة الأداء لتقييم كل من المعلمين والإداريين. وينبغي أن يشمل هذا مقاييس نوعية وكمية (مثل نتائج الطلاب، ومراجعات الأقران، والتقييمات الذاتية، والتقييمات الخارجية). وينبغي تقديم ملاحظات بناءة بانتظام لتعزيز النمو المهني.
٤. تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، واستخدام مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومحددة زمنياً. وضرورة مواءمة أهداف المعلم الفردية مع أهداف المدرسة العامة لضمان التركيز الموحد على تحقيق التميز في التعليم.
٥. تشجيع التعاون بين فرق القيادة والمعلمين والموظفين. يجب على صناع القرار بناء الثقة من خلال التواصل الشفاف والشمول في صنع القرار وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة عن نجاح المدرسة.
٦. الاستثمار في التكنولوجيا التعليمية والممارسات المبتكرة التي تعزز كل من تجارب التدريس والتعلم. فمثل هذه التكنولوجيا تُستخدم في تحليل البيانات لمراقبة تقدم الطلاب وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. بالإضافة إلى ذلك، استخدم التكنولوجيا للتنمية المهنية، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت والموارد الرقمية، لضمان حصول المعلمين على أحدث الممارسات التعليمية.

الشكر والتقدير

تشكر الباحثة مديرية التربية والتعليم في لواء البتراء/ محافظة معان لمساعدتها في تسهيل مهمة جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام التام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث: مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في المدارس الحكومية والخاصة التي تتضمن المرحلة الأساسية العليا المختلطة في مدارس مديرية لواء البتراء).

- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين في البحث.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

تؤكد الباحثة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قامت إلهام الهلالي بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل إلهام الهلالي.
- قامت الباحثة بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدت النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

توافق الباحثة على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافق على نشرها. كما تؤكد أن هذا العمل لم يُنشر، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو إرميلة، أمانة. (٢٠٢٢). درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، فلسطين.
- أبو أسعد، ميسون. (٢٠٢٤). الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس لواء الشمال من وجهة نظر العاملين فيها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٥١ (١)، ٢٣٦-٢٢٣.
- أبو خليل، محمد وعمارة، سامي ومحارم، نجلا. (٢٠٢٣). واقع التنمية المهنية للمعلمين في مصر: دراسة تحليلية لبعض الأدبيات. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٥ (٢)، ٢٣٧-٢٦٧.
- أبو سعدة، أحمود وعثمان، منى وصديق، أبو بكر. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥ (١٥)، ٣٥-٩٢.
- أبو سعدى، عيسى. (٢٠٢٢). واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين (رسالة ماجستير). جامعة القدس، فلسطين.
- بني سعد، سالم وحسينجلي زاده، رامي وأمين خندقجي، محمد. (٢٠١٨). تقييم برنامج التميز في إدارة المدارس باستخدام نموذج خالٍ من الأهداف. إدارة المدرسة، ٦ (٢)، ٥٦-٧٧.
- الحري، منال. (٢٠٢٣). نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣ (٣)، ٢١-٤٣.
- حكيم، سيف علي. (٢٠٢٣). التميز الإداري وعلاقته بالدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة مداد الآداب الفصلية المحكمة، ٣١ (١)، ١٠٦١-١٠٩٢.
- الحلواني، حنان وأحمد، نعمات وعبد المنعم، دعاء محمد. (٢٠٢٣). دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لفئة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٥ (٣)، ٨٨-١٢١.
- خليل، باسم أحمد إبراهيم. (٢٠٢٥). ممارسات الإشراف المتنوع بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الإسكندرية: دراسة ميدانية. الإدارة التربوية، ٤٥ (٤٥)، ١٨٥-٣١٥.
- الذنيبات، غدير زياد. (٢٠٢٠). درجة التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين (رسالة ماجستير). الجامعة الهاشمية، الأردن.

Articles in Press

- الرحيل، ميسون محمود خليفة. (٢٠٢٢). درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، ٢٣ (٢)، ٢٨٠٢-٢٨٥٧.
- شوارب، براء أحمد. (٢٠٢١). فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- صالح، أماني وحيد. (٢٠٢٤). آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، ١، ٥٩٨-٤٧٤.
- عبودي، مبارك ومبروك، عاطف وأبو صالح، محمد وسليمان، محمد. (٢٠٢٠). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة الدراسات والأبحاث البيئية*، ١٠ (٣)، ٤٤٥-٤٤٥.
- العجمي، كروز تراحيب. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٨، ٣٣٨-٣٧٦.
- العوامل، سارة عبد الحافظ. (٢٠١٩). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه (رسالة ماجستير). جامعة عمان العربية، الأردن.
- القرعاوي، روان عبد الكريم عبدالله. (٢٠٢٤). توظيف مجتمعات الممارسة الإلكترونية في تعزيز التطوير المهني للمعلمين. *مجلة الدراسات التربوية والعلوم الإنسانية*، ١٦ (٣)، ١٠٦٨-١٠٣٥.
- قرني، حمادة عبد المنعم. (٢٠٢٣). تطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء مهارات ومهن القرن الحادي والعشرين وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. *مجلة كلية التربية*، ٢٠ (١٩)، ٣٢٨-٢٥٧.
- كاشف، إنعام ومحمد، إيمان. (٢٠٢٤). التوجه للتعليم مدى الحياة وعلاقته بالنمو المهني المستمر لدى عينة من المعلمين بمحافظة البحيرة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٥ (١)، ١٩٢-٢٣٢.
- الكرمين، هاني أحمد. (٢٠٢٣). درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (١٨)، ٢٤-١.
- مجدلاوي، فداء عبد الرؤوف. (٢٠٢٣). الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٣٩ (٧)، ٢٠٦-٢٢٥.
- محمد، رانيا وسليمان، حنان ومحمود، حنان. (٢٠٢٤). متطلبات تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العام بمحافظة أسوان. *مجلة كلية التربية - جامعة أسوان*، ٤٤، ١٥٠-١٦٨.
- النافعي، تركي والسعدية، زهرة. (٢٠٢٤). التقييم الذاتي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، ٤ (٣)، ٢٧-١.
- النقي، محمد. (٢٠٢٤). العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية وانعكاساتها على صناعة القرارات المدرسية: دراسة تطبيقية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ٢٤ (٣)، ١٨٣٥-١٨٥٤.

References

- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2020). The impact of total quality management, organizational excellence, and entrepreneurial orientation on organizational performance: Empirical evidence from the UAE public sector. *Journal of Business Research*, 112, 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.025>
- Al-Momani, R. (2025). The degree of effectiveness of teamwork in improving the performance of school leaders from male and female teachers' perspectives in the Ajloun Directorate of Education. *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*, 42(2). <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h/vol42/iss2/4>

Articles in Press

- Amelia, C., Aprilianto, A., Supriatna, D., Rusydi, I., & Zahari, N. E. (2022). The principal's role as education supervisor in improving teacher professionalism. *Nidhomul Haq: Jurnal Management Pendidikan Islam*, 7(1), 144–155.
- Andersen, L. P. S., Winding, T. N., & Grytnes, R. (2025). Pupils' challenging behavior towards their teachers: The role of teacher team collaboration in prevention: A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 155, 104883.
- Ayyusi, S. (2024). The role of school administration in spreading the culture of digital citizenship among students of government schools in the Directorate of Education of Major General Naour. *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*, 40(1), 18–34. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h/vol40/iss1/2>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Coleman, M., & Glover, D. (2010). *Educational leadership and management*. Oxford University Press.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2016). *Ten strong claims about successful school leadership*. National College for Teaching and Leadership.
- Gul, M., & Guler, O. (2019). The impact of school-community relations on school effectiveness. *Journal of Educational Research and Practice*, 9(1), 32–45.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Haryanto, S., Jumini, S., Samsudin, A., Winarto, W., & Sunarko, A. (2025). The influence of teacher support and parental monitoring on academic achievement in high school students: The role of academic self-concept as a moderating variable. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(4), 2025169.
- Hong, S., Kim, Y., & Yang, E. (2022). Indoor environment and student productivity for individual and collaborative work in learning commons: A case study. *Library Management*, 43(1/2), 15–34.
- Korkmaz, M. (2007). The relationship between leadership styles and organizational health of primary schools. *Educational Research Quarterly*, 30(1), 23–53.
- Korkmaz, M. (2018). The role of school leadership in improving teachers' job performance. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 803–820.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- MacGregor, G. (2020). Generational differences in leadership styles and their impact on organizational culture. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 45–58.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does age-based stereotyping extend? *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 951–975.
- Rostami Alileh, T., Rastgoo, A., Namvar, Y., & Sattari, S. (2022). Validating of applied model for the implementation of the school management excellence program. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 5(4), 170–184.

Articles in Press

- Senge, P. (2016). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Crown Business.
- Siddiqui, K., & Asghar, Z. (2020). Implementing excellence frameworks in education: A systematic review. *International Journal of Educational Development*, 77, 102234. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102234>
- Talafian, H., Lundsgaard, M., Mahmood, M., Shafer, D., Stelzer, T., & Kuo, E. (2025). Responsive professional development: A facilitation approach for teachers' development in a physics teaching community of practice. *Teaching and Teacher Education*, 153, 104812.
- Taraza, E., Anastasiadou, S., Papademetriou, C., & Masouras, A. (2024). Evaluation of quality and equality in education using the European Foundation for Quality Management Excellence Model: A literature review. *Sustainability*, 16(3), 960.
- Yildiz, S. M., & Şimşek, O. F. (2016). The effects of principals' leadership styles on teachers' organizational commitment. *Journal of Educational Management*, 52(3), 245–267.
- Zohriah, A., Fauzi, A., & Pandini, I. R. (2022). The impact of managerial and principal academic supervision on teacher performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 436–450.