

Level of Administrative Excellence among Arab Schools' Principals in the Green Line as Perceived by Principals and Teachers

مستوى التميز الإداري لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

Hanadi Hijazi^{1*}, Nouwar Al-Hamad².

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

²Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 Mar 2022

Accepted 01 Jun 2022

Published 01 Apr 2024

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan.

Email: hanadihigazi@gmail.com.

Abstract

This study aimed to investigate the level of administrative excellence among Arab schools' principals in the Green Line as perceived by principals and teachers. The sample consisted of 546 individuals (166 principals and 380 teachers), selected through cluster random sampling. To achieve this aim, the study adopted a descriptive survey approach, developing a questionnaire consisting of 31 items. The findings showed that the level of administrative excellence among the principals of Arab schools in the Green Line is high. Furthermore, there were no significant statistical differences at the level of ($\alpha = 0.05$) between the means of the study sample's evaluations of principals' administrative excellence attributed to variables such as gender, educational qualification, years of experience, and job title. Based on the findings, the researchers presented several recommendations, the most important being the implementation of training courses for principals of Arab schools in the Green Line on the importance of change and linking this importance to achieving administrative excellence in their schools.

Keywords: Administrative Excellence, Arabic Schools, The Green Line, Principals, Teachers.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٥٤٦) فردًا، منهم (١٦٦) مديرًا ومديرة، و(٣٨٠) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير استبانة تكونت من (٣١) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاء بدرجة (كبيرة)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري لدى المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وفي ضوء النتائج قدمت الباحثتان مجموعة من التوصيات، من أهمها: عقد

دورات تدريبية لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر حول أهمية التغيير، وربط هذه الأهمية بتحقيق التميز الإداري في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: التميز الإداري، المدارس العربية، الخط الأخضر، المديرون، المعلمون.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

إن الإدارة في عالم اليوم هي الوسيلة الأساسية للمؤسسات لتحقيق أهدافها وغاياتها، حيث تعمل على استثمار كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة لبلوغ رؤاها ورسالتها، فهي أحد المراكز الرئيسة؛ لتنمية المجتمعات وتحقيق التميز الإداري.

والإدارة المدرسية تعد ممثلاً رئيساً للإدارة التعليمية، وتحتاج لوجود قيادات تربوية تؤدي أدوارها الإدارية والفنية بمهارة واقتدار، وبمستويات متميزة من الفاعلية، من خلال ما يتوجب عليها من تخطيط وتنفيذ وتصميم للخطط الإدارية ووضعها، وما تقوم به اتجاه العاملين من تحفيز واستثارة دافعية، وتفويض صلاحيات، وما تتمتع به من تفكير بطرق استراتيجية مختلفة تخدم عمل المدرسة، وتصل بالعمل إلى التميز الإداري المنشود (رجب، ٢٠٢٠).

ويُعد تحسين العملية التعليمية التعلمية والارتفاع بمستوياته الهدف الأسمى الذي تسعى له الإدارة المدرسية الفاعلة عن طريق تبصرة العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين ومستخدمين بمسؤولياتهم، وتوجيههم وردهم بكل ما هو جديد ومستحدث في مضمار عملهم، لتصل بالعمل المدرسي للتميز في الأداء وتجويده بأفضل ولأفضل ما يكون على كافة الصعد والمستويات بما يخدم مصلحة الطلبة (عطوي، ٢٠١٤).

فالإدارة المدرسية تعمل على تنظيم العمل المدرسي والوصول به إلى التميز، ويتحمل قادة المدارس مسؤولية مدارسهم كمؤسسات تربوية ذات رسالة غير منفصلة عن رسالة بلادها؛ فضمن القيادة وعن طريقها تنطلق الطاقات الكامنة المنشودة، مستثمرة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، آخذة بعين الاعتبار إيلاء الموارد البشرية المزيد من الاهتمام بتطوير مهاراتها باستمرار بتدريبتها على كل ما يستجد ويخدم العملية التعليمية التعلمية، وصولاً إلى التميز الإداري (White, 2020).

والتميز الإداري يعني "سعي المنظمات لاستغلال فرص حاسمة يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (خيال، ٢٠١٨).

ويُعد التميز الإداري لدى مديري المدارس أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تضمن تجنب المدير لاستخدام الأساليب الإدارية التقليدية، وتجعله أكثر قدرة ورغبة على استخدام مهارات إدارية تقوم على التميز في الأداء؛ من أجل تحسين أدائه الإداري، والفني، والتعليمي، وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية برمتها، فالمدير المتميز يكون قادراً على تحديد أولويات العمل الإداري، ويراعي احتياجات المعلمين والطلاب على حد سواء؛ بما يحقق التميز والإبداع، ويطبق الأساليب الإدارية التي تخلق بيئة إدارية متميزة تعمل على تطوير العمل الإداري من ناحيتي الكم والنوع؛ لتجويد الأداء المدرسي (Tyler, 2016).

وتكمن أهمية التميز الإداري في القطاع التربوي، في أنه يمكّن المدير من تطبيق أفضل الممارسات، وتحقيق النتائج المطلوبة، وهو يمثل حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات تتفوق على المنافسين، وخلق القيمة المضافة للمعلمين والمتعلمين (عيسى، ٢٠٢١).

كما إنّ للتميز الإداري العديد من الجوانب التي تشير لأهميته الكبيرة لكافة المنظمات والمؤسسات ومنها المنظمات التعليمية، ومن جوانب الأهمية: تعزيز التنافس بين المنظمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة، ووسيلة تعتمد عليها المنظمات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المنافسة، ودعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية (علي، ٢٠١٨).

ويمكن لمدير المدرسة المتميز الذي يمارس أساليب القيادة بفعالية أن يبني ثقافة تنظيمية محفزة لفرص التميز والتفوق، ومن خلال هذه الثقافة يمكن لها وضع منظومة متكاملة من العناصر أو المدخلات التي يمكن أن تتفاعل معاً من خلال العمليات الإدارية؛ من أجل تحقيق المخرجات المناسبة للمدرسة (Khaola & Oni, 2020)

وفي هذا السياق مرت العملية التعليمية داخل الخط الأخضر بالعديد من المنعطفات منذ الانتداب البريطاني، وما وصلت إليه الظروف بعد ذلك، ويعيش النظام التربوي داخل الخط الأخضر العديد من التحديات الفنية والإدارية والتربوية، مما يقتضي وجود مدير مدرسة متميز قادر على قيادة العمل وإدارته بالشكل الأمثل، وفي ضوء هذه الأفكار تبرز الحاجة لدراسة مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم.

١,١,١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاعت الباحثتان الوصول إليها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

قامت خان وعزام (Khan & Azzam, 2012) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة التميز الإداري كما يتصورها مديرو المدارس في باكستان. اتبعت الدراسة منهجية مسحية وصفية من خلال عينة عشوائية طبقية من (٣٠) مديرة ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية باكثنكاوا. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (٦٠) سؤالاً مفتوحاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التميز في المدارس الباكستانية جاءت متوسطة، وكانت أعلى في المدارس الحكومية منها في المدارس الخاصة، أما العوامل المساهمة في ذلك فهي مؤهلات المدير القيادية والشخصية، والدعم الاجتماعي والتربوي الذي يتلقاه من السلطات العليا.

وأجرى نيلوان وأيراشاكول (Ninlawan & Areerachakul, 2015) دراسة في تايلند هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات الإدارية التي يتبعها المدير لتحقيق التميز الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عينة مكونة من (٤٠٠) معلماً أجابوا عن استبانة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة وتنمية مهارات المعلمين والتخطيط الاستراتيجي والتحفيز وتكوين رؤية العمل المشتركة كلها استراتيجيات إدارية تمكن المدير من تحقيق التميز الإداري.

كما أجرى مورو سي وبنتبوني (Moorosi & Bantwini, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي وقدرته على التميز في عمله في المدارس الحكومية في جنوب إفريقيا. استخدمت الدراسة المنهج المسحي والمنهج النوعي، وذلك من خلال عينة من (١٩) مديراً من مديري المدارس استجابوا على أسئلة مفتوحة حول النمط القيادي المستخدم في مدارسهم، كما تم إجراء مقابلات نوعية مع (١٩) مدير آخرين ممن حازوا على جوائز في عملهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يفضلون النمط القيادي الذي يتسم بتفويض الصلاحيات والتعاون كونه يحقق لهم التميز في عملهم، بينما يبتعدون عن النمط السلطوي القائم على الإدارة من أعلى لأسفل كونه لا يراعي العلاقات الإنسانية. كما بينت النتائج أن تمتع المدير بأخلاقيات القيادة يمكنه من الوصول بمدرسته للتميز التعليمي والإداري.

وهدف دراسة العلي (٢٠١٦) التعرف إلى متطلبات التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قيادتها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٨) من قادة المدارس الثانوية، ولتحقيق هدف الدراسة تطبيق استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على مجالات: القيادة المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتطلبات التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية تعزى لمتغير الحصول على الدورة التدريبية في القيادة المدرسية، ولمتغير المشاركة في جائزة التعليم للتميز (فئة الإدارة والمدرسة المتميزة).

وهدف دراسة غالب (Ghaleb, 2017) إلى الكشف عن مصادر تحقيق التميز الإداري مدارس دولة الكويت. اتبعت الدراسة منهجية مسحية وصفية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٨٣٢) معلماً ومعلمة وقائداً إدارياً من مختلف المدارس الحكومية الكويتية تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على موارد التميز الداخلية، وموارد التميز الخارجية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التميز الإداري جاءت متوسطة في المدارس الكويتية، وأن هناك حاجة لتعزيز الموارد الداخلية مثل الموارد البشرية، وتحسين الأجور، وتمكين مديري المدارس، ومن ثم تحسين الموارد الخارجية مثل الدعم الفني والمادي، والتنسيق مع المجتمع المحلي، ووضع الخطط

وأجرت أبو غرارة (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكنهم من حل المشكلات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يطبقون معايير التميز الإداري بدرجة متوسطة، وأنهم متمكنون من حل المشاكل الإدارية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديريهم معايير التميز الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلتين الابتدائية والثانوية، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة تطبيق المديرين لمعايير التميز الإداري وبين درجة تمكنهم من حل المشكلات على جميع المجالات باستثناء مجال مشكلات المعلمين والإداريين.

كما أجرى الخصاونة (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة إربد. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٢) مديراً ومديرة طبقت عليهم استبانة مكونة من (٢٠) فقرة موزعة على أبعاد: القيادة، والسياسات، والممارسات الإدارية، وخدمة المجتمع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التميز الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

وأجرت أحمد وصادق (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق التميز الإداري بالمدارس الثانوية الحكومية المصرية. اتبعت الدراسة منهجية وصفية من خلال عينة تكونت من (٦٨٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية وأجابوا عن استبانة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري جاءت متوسطة بشكل عام، حيث جاء بُعد إدارة التغيير أولاً، ثم بُعد التميز الإداري والفني، وأخيراً بُعد التميز التكنولوجي. ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس لمعايير التميز الإداري تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة الصعدي (٢٠١٨) إلى الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة قصدية مكونة من (١٤٣) من مساعدي مديري إدارة تعليم في المناطق والمحافظات السعودية. وتم تطبيق استبانة معايير التميز الإداري المكونة من (٤١) فقرة والصعوبات المكونة من (٣١) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معايير التميز لدى مديري الإدارات كانت متوسطة، وأن الصعوبات المالية والمادية والتقنية تحد من وصول القطاع التربوي السعودي إلى التميز الإداري. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الخبرة والمنطقة التعليمية والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة كامل (٢٠١٩) التعرف إلى واقع الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر والتميز الإداري والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الكرخ ببغداد من وجهة نظر معاونيه، وتعرف دلالة الفرق بين وجهات نظر المعاوين تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور، إناث)، والتخصص الدراسي (علمي، إنساني). وقد تم تطبيق مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، ومقياس التميز الإداري، على عينة من معاوني مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ الثانية، بلغت (٦٠) معاوناً ومعاونة، منهم (٢٩) من التخصص العلمي، و(٣١) من التخصص الإنساني. أظهرت النتائج أن هناك (٨) أبعاد متحققة من مجموع (١١) بعداً من أبعاد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، وبينت النتائج أن العلاقة بين عناصر الأداء الإداري والتميز الإداري كانت ضعيفة وغير دالة إحصائية، ما عدا في عنصرين، هما (متابعة تحصيل الطلبة، والمتابعة المستمرة لشؤون المدرسة) فقد كانت العلاقة بينهما وبين التميز الإداري دالة إحصائية.

وهدف دراسة العواملة وحراشة (٢٠٢١) التعرف إلى مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) معلماً ومعلمة، وبنسبة (٢٥٪) من مجتمع الدراسة، وتحققاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة للدراسة مكونة من (٦٧) فقرة موزعة على (٧) مجالات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهه نظر معلميه جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم بلغت (٠,٧٣) وهي قيمة دالة إحصائية.

١,٢ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية في كونها تناولت مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وفي ضوء متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، فهي من أوائل الدراسات التي تم إجراؤها داخل الخط الأخضر حول الموضوع. وتأتي هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة حيث اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة على مديري المدارس والمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

وقد شكلت الدراسات السابقة للدراسة الحالية المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهتها من حيث اختيار المشكلة وتحديد أهدافها ومنهجيتها ومجتمعها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت نحو العديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة التي مكنت من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وكذلك في مناقشتها للنتائج وفي تحديد جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمثل مدير المدرسة المتميز حجر الزاوية في العمل الإداري والفني المدرسي، فهو الأقدر على قيادة الأداء وتطويره، وإحداث التغيير المنشود وصولاً بالمدرسة لأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وما يؤكد ذلك نتائج عدد من الدراسات كدراسة كل من: (الخصاونة، ٢٠١٨؛ Juharyanto, et al., 2020) التي بينت أهمية تميز مديري المدارس الإداري، وضرورة ممارستهم له؛ نظرًا لما يشتمل عليه من أبعاد وخصائص ومهام إدارية تمكنه من تحقيق التغيير والتطوير المنشود. كما أوصت العديد من الدراسات كدراسة كل من: (كامل، ٢٠١٩؛ العواملة وحراشة، ٢٠٢١) بضرورة دراسة مستويات التميز الإداري لدى مديري المدارس في مختلف البيئات، لما لهذا الموضوع من أهمية تربوية كبيرة.

وفي ضوء عمل إحدى الباحثتين معلمة في إحدى المدارس العربية داخل الخط الأخضر؛ لاحظت حاجة هذه المدارس لوجود مدير مدرسة متميز قادر على إلهام وتحفيز العاملين معه واستثارة ملكاتهم وقدراتهم لتحقيق التميز في العمل التربوي والإداري والفني، وبالبحث والتقصي لوحظت قلة في الدراسات التي بحثت في التميز الإداري لدى مديري المدارس خاصة داخل الخط الأخضر وربما تكون هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث في التميز الإداري لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لذلك ارتأت الباحثتان القيام بهذه الدراسة من أجل الكشف عن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم.

٢,١ أسئلة الدراسة

وبشكل أكثر تحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة وهو التميز الإداري في المؤسسات التعليمية وتحديداً في المدارس. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من جانبها النظري والعملي على النحو التالي:

١. الأهمية النظرية: وتتمثل بالآتي:

- إثراء أدبيات الدراسة النظرية والمكتبة العربية حول المفاهيم النظرية التميز الإداري؛ وبخاصة لدى مديري المدارس.
- إبراز جوانب الممارسات المتميزة داخل المدارس وتحديداً المدارس العربية داخل الخط الأخضر؛ بما يحقق جودة الأداء فيها، وبالتالي التميز الإداري.

٢. الأهمية العملية: وتتمثل بالآتي:

- قد تفيد النتائج القائمين على وضع السياسات التعليمية كي يستفيدوا من نتائج الدراسة في تطوير معايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات الإدارة الحديثة للمؤسسات التربوية ومعرفة المعايير والمتطلبات اللازم توفرها لتحقيق أهدافها.
- قد تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس في توضيح أهم ممارسات إدارة التميز حتى يتمكنوا من القيام بأدائهم بمستوى عالٍ و متميز؛ لينعكس على العملية التعليمية.
- قد تفيد نتائج الدراسة المعلمين المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس ليكونوا على وعي تام بجوانب عمل مدير المدرسة الفنية والإدارية، والتي من خلالها يمكن الوصول إلى التميز الإداري.
- قد تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وستفتح آفاقاً جديدة للباحثين في الدراسات العليا المهتمين بالممارسات الإدارية المتميزة في القطاع التربوي.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

التميز الإداري

يُعرّف التميز الإداري اصطلاحاً بأنه " التفوق على المنافسين كافة من خلال تطبيق استراتيجيات وطرق وأساليب عمل تطوع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتقودها للتفرد والتفوق وتحقيق نتائج أفضل من المنافسين (Aristovink, 2018) ويُعرف إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات الإدارية الفعالة لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر والتي تعبر عن ثقافة المنظمة ومستويات الأداء الإداري المرتفعة فيها، كما تظهرها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينه الدراسة على أداة الدراسة التي قامت الباحثتان بتطويرها لهذا الغرض.

الخط الأخضر

المنطقة التي تحوي العرب واليهود ووقعت تحت الاحتلال الصهيوني منذ عام ١٩٤٨ (أبو عنزة، ٢٠١١). ويقصد بالخط الأخضر في هذه الدراسة كافة المدارس العربية في منطقة الشمال، في المنطقة المحتلة عام ١٩٤٨.

٥. حدود الدراسة:

- **الحد البشري:** اقتصرَت الدّراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين من الجنسين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
- **الحد المكاني:** تمّ تطبيق الدّراسة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدّراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام (٢٠٢١ – ٢٠٢٢).

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبتها لأغراض هذه الدراسة.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس العربية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٣٨٤) مديرًا ومديرة، و(١١١٥٩) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للواء الشمال داخل الخط الأخضر للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

٦,٣ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمعي الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والبالغ عددهم (٥٤٦) فرد، منهم (١٦٦) مديرًا ومديرة، و(٣٨٠) معلمًا ومعلمة، وجدول (١) يبين توزّع أفراد العينة وفقًا لمتغيراتها.

جدول (١): توزّع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات

المتغير	مستويات / فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٨١	٣٣,٢
	أنثى	٣٦٥	٦٦,٨
	المجموع	٥٤٦	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٥٢	٢٧,٨
	دراسات عليا	٣٩٤	٧٢,٢
	المجموع	٥٤٦	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩٢	١٦,٨
	أقل من ١٠ سنوات - ٥	١٣٥	٢٤,٧
	١٠ سنوات فأكثر	٣١٩	٥٨,٤
	المجموع	٥٤٦	١٠٠,٠
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	١٦٦	٣٠,٤
	معلم	٣٨٠	٦٩,٦
	المجموع	٥٤٦	١٠٠,٠

٦,٤ أداة الدراسة

بغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من: (أحمد وصادق، ٢٠١٨؛ بزيز وطناش، ٢٠٢٠؛ الخصاونة، ٢٠١٨) والتي تكونت من جزأين؛ الأول يمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، إذ تم التوصل إلى مقياس مؤلف من ٢٨ فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: الاتصال والتواصل وله ٧ فقرات، المجال الثاني: التكيف مع التغيير وله ٧ فقرات، المجال الثالث: تنمية المجتمع المحلي وله ٧ فقرات، المجال الرابع: التفكير الاستراتيجي وله ٧ فقرات. ويهدف التحقق من دلالات صدق الأداة وثباتها قامت الباحثتان بالآتي:

❖ صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة إربد الأهلية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١٢) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات

وملاحظات يرونها مناسبة. وتم الأخذ بما نسبته ٨٠٪ فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على إجراء تعديل بسيط في الصياغة اللغوية لمعظم الفقرات، وتم إضافة الفقرتان (٢، ٧) التي تتبع مجال الاتصال والتواصل، والفقرة (١٣) والتي تتبع مجال التكيف مع التغيير، لتتكون الأداة بصورتها النهائية من (٣١) فقرة موزعة على أربع مجالات (مجال الاتصال والتواصل، ومجال التكيف مع التغيير، ومجال تنمية المجتمع المحلي، ومجال التفكير الاستراتيجي). وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبير جداً يأخذ ٥ درجات، كبير يأخذ ٤ درجات، متوسط يأخذ ٣ درجات، قليل يأخذ درجتين، قليل جداً يأخذ درجة واحدة).

❖ صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) فرد من العاملين في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما هو مبين في جدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	الارتباط مع:		رقم الفقرة	الارتباط مع:		رقم الفقرة	الارتباط مع:	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
١	٠,٨٦	٠,٨٠	١٢	٠,٨٦	٠,٧٤	٢٣	٠,٧٧	٠,٦٩
٢	٠,٨٥	٠,٨٥	١٣	٠,٩٣	٠,٨٧	٢٤	٠,٧٨	٠,٧٦
٣	٠,٧٦	٠,٧٩	١٤	٠,٨٨	٠,٨٩	٢٥	٠,٧٦	٠,٦٣
٤	٠,٨٩	٠,٨٣	١٥	٠,٨٣	٠,٨٧	٢٦	٠,٨١	٠,٨٦
٥	٠,٨٠	٠,٨١	١٦	٠,٨٦	٠,٨٤	٢٧	٠,٦٨	٠,٦٦
٦	٠,٨١	٠,٧٩	١٧	٠,٧١	٠,٧٢	٢٨	٠,٧٢	٠,٦٣
٧	٠,٨٦	٠,٨٠	١٨	٠,٧٣	٠,٨١	٢٩	٠,٨٦	٠,٧٠
٨	٠,٨٠	٠,٧٢	١٩	٠,٩٠	٠,٨٧	٣٠	٠,٧٨	٠,٥٩
٩	٠,٩٠	٠,٨٣	٢٠	٠,٨٣	٠,٧٤	٣١	٠,٨٩	٠,٧٥
١٠	٠,٧٥	٠,٧٠	٢١	٠,٨٦	٠,٧٦			
١١	٠,٨٧	٠,٧٢	٢٢	٠,٦٦	٠,٤٧			

يُلاحظ من جدول (٢) أنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الاتصال والتواصل بمجالها قد تراوحت من ٠,٧٦ وحتى ٠,٩٠، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٧٢ وحتى ٠,٩٠، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التكيف مع التغيير بمجالها قد تراوحت من ٠,٧١ وحتى ٠,٩٣، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٧٠ وحتى ٠,٨٩، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تنمية المجتمع المحلي قد تراوحت من ٠,٦٦ وحتى ٠,٩٠، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٤٧ وحتى ٠,٨٧، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التفكير الاستراتيجي قد تراوحت من ٠,٦٨ وحتى ٠,٨٩، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٥٩ وحتى ٠,٨٦.

يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في جدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	الاتصال والتواصل	التكيف مع التغيير	تنمية المجتمع المحلي	التفكير الاستراتيجي
التكيف مع التغيير	معامل الارتباط	٠,٨٩			
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠			
تنمية المجتمع المحلي	معامل الارتباط	٠,٧٤	٠,٧٣		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠		
التفكير الاستراتيجي	معامل الارتباط	٠,٦٩	٠,٦٧	٠,٧٦	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	٠,٩٣	٠,٩٢	٠,٨٩	٠,٨٦
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يُلاحظ من جدول (٣) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالاستبانة قد تراوحت من ٠,٨٦ وحتى ٠,٩٣، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٦٧ وحتى ٠,٨٩. وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في جدول (٤).

جدول (٤): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس التميز الإداري ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الاتصال والتواصل	٠,٩٤	٩
التكيف مع التغيير	٠,٩٤	٨
تنمية المجتمع المحلي	٠,٩٥	٧
التفكير الاستراتيجي	٠,٩٦	٧

يُلاحظ من النتائج في جدول (٤) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ككل قد بلغت ٠,٩٢، ولمجالاته تراوحت من ٠,٩٤ وحتى ٠,٩٦. وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

❖ تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدمت الباحثان المقياس الثلاثي لتصحيح الأداة؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٥-١) و (٣-١) و (٣-١) وعليه كانت المستويات على النحو الآتي: كبير ويأخذ فئة المتوسطات (٣,٦٦-٢,٣٤)، متوسط ويأخذ فئة المتوسطات (٥,٠٠-٣,٦٦)، قليل ويأخذ فئة المتوسطات (٢,٣٤-١,٠٠).

٦,٥ إجراءات الدراسة

لتنفيذ الدراسة قامت الباحثتان بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة، وإعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات الصدق والثبات لأداتي الدراسة، للخروج بالصورة النهائية لهما.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.

- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- عرض النتائج، ومناقشتها وتفسيرها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في جدول (٥).

جدول (٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاته مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	تنمية المجتمع المحلي	٣,٨٦	٠,٨٥	كبير
٢	٤	التفكير الاستراتيجي	٣,٨٣	٠,٨٨	كبير
٢	١	الاتصال والتواصل	٣,٨٣	٠,٩٢	كبير
٤	٢	التكيف مع التغيير	٣,٧٩	٠,٩٣	كبير
		الدرجة الكلية للمقياس	٣,٨٣	٠,٨٤	كبير

يُلاحظ من النتائج في جدول (٥) أنَّ مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاء كبيراً، بوسط حسابي (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٨٤). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: تنمية المجتمع المحلي في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وضمن مستوى كبير، تلاه مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (٣,٨٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وضمن مستوى متوسط، ثم مجال الاتصال والتواصل في المرتبة الثالثة، وبوسط حسابي (٣,٨٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٢)، وضمن مستوى كبير، وأخيراً مجال التكيف مع التغيير في المرتبة الرابعة، وبوسط حسابي (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وضمن مستوى كبير. وتُعزى هذه النتيجة إلى ما يبذله مديرو المدارس العربية داخل الخط الأخضر من جهود في تحقيق معايير التميز المؤسسي انسجاماً مع توجهات وزارة التربية والتعليم التي تركز على تحقيق الجودة والتميز كفكر إداري عالمي، مما قد يساعد هذه المدارس للسير قدماً نحو التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية، وتنمية المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة واعتماد التفكير الاستراتيجي في التخطيط وفتح قنوات التواصل داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي والاستجابة الإيجابية للمتغيرات الخارجية والمستجدات التربوية من أجل التكيف معها واستيعابها والاستفادة منها في تطوير العمل داخل المدرسة وفق أعلى درجات التميز.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (الخصاونة، ٢٠١٨؛ العلي، ٢٠١٦) التي أظهرت أن واقع تطبيق معايير التميز الإداري ومتطلباته لدى مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (أبو غرارة، ٢٠١٨؛ Ghaleb, 2017؛ الصعدي، ٢٠١٨؛ العوامل وحراشة، ٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس جاء متوسطاً؛ وربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة عينة الدراسة والأداة المستخدمة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

مجال تنمية المجتمع المحلي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (٦).

جدول (٦): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات مجال (تنمية المجتمع المحلي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٢	يمارس سياسة الباب المفتوح في علاقته مع ولي الأمر.	٤,٠٤	٠,٩٢	كبير
٢	١٩	يتعاون مع الجهات المعنية لتطوير العملية التعليمية.	٤,٠٢	٠,٨٩	كبير
٣	١٨	يشارك في المناسبات والاحتفالات المجتمعية.	٣,٩٤	١,٠٤	كبير
٤	٢٠	يدعم مبدأ الشراكة بين المدرسة والمجتمع.	٣,٩١	٠,٩٨	كبير
٥	٢١	يشارك في مبادرات المجتمع التطوعية.	٣,٧٨	١,٠٣	كبير
٦	٢٣	يقدم تقارير دورية حول تطور المدرسة للمجتمع المحلي.	٣,٧٤	١,٠١	كبير
٧	٢٤	يعقد دورات ثقافية وتدريبية توثق التعاون مع المجتمع المحلي.	٣,٥٨	١,٠٩	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٨٦	٠,٨٥	كبير

يُلاحظ من النتائج في جدول (٦) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري على فقرات المجال الأول (تنمية المجتمع المحلي) محصورة بين (٣,٥٨-٤,٠٤)، وقد جاءت (٦) فقرات ضمن مستوى كبير، وفقرة واحدة ضمن مستوى متوسط؛ وجاء أعلى تقدير للفقرة (٢٢) وفي المرتبة الأولى، والتي تنص على "يمارس سياسة الباب المفتوح في علاقته مع ولي الأمر" بوسط حسابي (٤,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وبمستوى كبير، تلتها الفقرة (١٩)، والتي تنص على "يتعاون مع الجهات المعنية لتطوير العملية التعليمية" وبوسط حسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٨٩). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عمل مدير المدرسة كقائد تربوي ومجتمعي؛ فهو معني بالتواصل مع ولي الأمر، كما أنه يعمل بشكل مستمر لفتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي الذي يتأثر بدوره بعمل المدرسة الإداري والفني والتربوي. كما أن مدير المدرسة المتميز هو الأقدر دوماً على ربط المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي؛ من أجل تطوير العملية التعليمية، وكان أقل تقدير للفقرة (٢٤)، والتي تنص على "يعقد دورات ثقافية وتدريبية توثق التعاون مع المجتمع المحلي"، بوسط حسابي (٣,٥٨)، وانحراف معياري (١,٠٩)، وبمستوى متوسط. وربما تُعزى النتيجة إلى أن عقد الدورات التدريبية أمر مناط بمديريات التربية والتعليم وهناك قلة قليلة من المديرين ممن يقوم بعمل مشاغل تدريبية داخل مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة كامل (٢٠١٩) التي بينت أن العمل المجتمعي من معايير إدارة التميز الإداري التي يجب أن يحققها مدير المدرسة.

مجال التفكير الاستراتيجي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنمية التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات مجال (التفكير الاستراتيجي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣١	يرتب الأهداف بحسب الأولويات.	٣,٩٤	٠,٩٣	كبير
٢	٢٨	يضع خطة استراتيجية لإدارة المدرسة طوال العام الدراسي.	٣,٩٣	١,٠٠	كبير
٣	٢٥	يعتمد المنطق عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٨٥	٠,٩٧	كبير

٤	٢٩	يضع معايير تقييم بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	٣,٨٣	٠,٩٨	كبير
٥	٣٠	يحلل الفرص والتهديدات لتطوير الإدارة المدرسية.	٣,٧٧	٠,٩٥	كبير
٦	٢٧	يحلل بيئة العمل لحل المشكلات.	٣,٧٦	٠,٩٩	كبير
٦	٢٦	يتقصى كافة الحقائق للوصول لنتائج دقيقة.	٣,٧٦	١,٠١	كبير
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٨٣	٠,٨٨	كبير

يُلاحظ من النتائج في جدول (٧) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري على فقرات المجال الثاني (التفكير الاستراتيجي) محصورة بين (٣,٧٦-٣,٩٤)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن مستوى كبير، وجاء أعلى تقدير للفقرة (٣١)، والتي تنص على "يرتب الأهداف بحسب الأولويات" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وبمستوى كبير، تلتها الفقرة (٢٨)، والتي تنص على "يضع خطة استراتيجية لإدارة المدرسة طوال العالم الدراسي" وبوسط حسابي (٣,٩٣)، وبانحراف معياري (١,٠٠)، وبمستوى كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (٢٦)، والتي تنص على "يتقصى كافة الحقائق للوصول لنتائج دقيقة"، بوسط حسابي (٣,٧٦)، وبانحراف معياري (١,٠١)، وبمستوى كبير. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على إدراك مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للآثار الإيجابية للتميز الإداري على مدارسهم؛ وبالتالي يمارسون التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط التي تتبع من الأولويات، والتخطيط طويل الأمد من أجل تكوير بيئة العمل في مدارسهم، وتجويد الأداء الوظيفي، وكذلك العمل ضمن كل ما هو متاح لتحليل الفرص والتهديدات واستثمار كل ما يمكن من أجل تعزيز الفرص وتقليل التهديدات بما يحقق التميز في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غالب (Ghaleb, 2017) التي بينت ضرورة التفكير الاستراتيجي لكي يتمكن المدير من الوصول إلى التميز الإداري في المدرسة.

مجال الاتصال والتواصل

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال والتواصل من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (٨).

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الاتصال والتواصل) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يعتز بمهنة التعليم.	٤,٣٦	٠,٨١	كبير
٢	٢	يعتز بالعاملين معه.	٤,١٣	٠,٩٧	كبير
٣	٩	يدعم الأفكار الإبداعية للعاملين معه.	٣,٨٦	١,٠٧	كبير
٤	٤	يتواصل بشكل مستمر مع العاملين.	٣,٨٤	١,٠٩	كبير
٥	٦	يتابع عمليات تحصيل المعلمين للمؤهلات العلمية والمهنية.	٣,٧٣	١,٠٣	كبير
٦	٧	يتعاون مع العاملين معه لاستثمار مؤهلاتهم العلمية والمهنية.	٣,٧٢	١,٠٨	كبير
٧	٨	يقيم أداء المعلمين بشكل متواصل.	٣,٦٧	١,٠٥	كبير
٨	٥	يتعامل بمرونة وشفافية مع احتياجات العاملين.	٣,٦٤	١,١٧	متوسط
٩	٣	يعامل كافة العاملين بعدالة.	٣,٥٤	١,٢٧	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٨٣	٠,٩٢	كبير

يُلاحظ من النتائج في جدول (٨) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات المجال الثالث (الاتصال والتواصل) محصورة بين (٣,٥٤-٤,٣٦)، وقد جاءت (٧) فقرات ضمن مستوى كبير، وفقرتان ضمن مستوى متوسط؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١)، والتي تنص

على "يعتبر بمهنة التعليم" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٤,٣٦)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، وبمستوى كبير، تلتها الفقرة (٢)، والتي تنص على "يعتبر بالعاملين معه" وبوسط حسابي (٤,١٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبمستوى كبير، وقد يُعزى ارتفاع مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينطلقون في التعامل مع المعلمين وفقاً لأخلاقيات المهنة التي تحتم عليهم أن يعتزوا بمهنة التعليم وبمنسوبيها اعتزازاً يليق بهم كحملة رسالة تنويرية في مجتمعاتهم. وكان أقل تقدير للفقرة (٣)، والتي تنص على "يعامل كافة العاملين بعدالة"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٥٤)، وبانحراف معياري (١,٢٧)، وبمستوى متوسط. وتُعزى هذه النتيجة ربما إلى أن هناك تنوع في درجة التزام المعلمين بمعايير المهنة فمنهم من يكون كثير الالتزام ويعامل في ضوء هذا الالتزام ومنهم من يكون قليل الالتزام ويحاسب في ضوء التقصير عندئذ يرى المعلمون من هذه الفئة بأن مديريهم ليسوا عادلين، حيث إن اختلاف المعاملة سيؤدي إلى اختلاف في التقدير وربما يعود ذلك إلى عدم موضوعية تقديرات المعلمين لمديريهم في هذا الجانب.

مجال التكيف مع التغيير

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التكيف مع التغيير من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (٩).

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (التكيف مع التغيير) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٢	يتكيف مع التغيرات والتطورات التربوية والإدارية المستجدة.	٣,٨٦	١,٠٣	كبير
٢	١٣	يستشرف المستقبل في عملية التخطيط.	٣,٨٤	٠,٩٩	كبير
٣	١٧	يشكل فريق عمل لغايات إدارة عملية التغيير.	٣,٨٠	١,٠٠	كبير
٣	١٤	يحدد الموارد والإمكانات المرتبطة بالتغيير.	٣,٨٠	٠,٩٩	كبير
٥	١٥	يولد الشعور لدى العاملين بضرورة التغيير.	٣,٧٨	١,٠٧	كبير
٦	١٠	ينشر ثقافة التغيير بين العاملين.	٣,٧٦	١,٠٢	كبير
٧	١١	ينتهج خطة علمية من أجل تحقيق التغيير.	٣,٧٤	١,٠٣	كبير
٨	١٦	يحدد مجالات التغيير وأوجهه.	٣,٧١	٠,٩٦	كبير
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٧٩	٠,٩٣	كبير

يُلاحظ من النتائج في جدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات المجال الرابع (التكيف مع التغيير) محصورة بين (٣,٧١-٣,٨٦)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن مستوى كبير، وعددها (٨) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٢)، والتي تنص على "يتكيف مع التغيرات والتطورات التربوية والإدارية المستجدة" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (١,٠٣)، وبمستوى كبير، تلتها الفقرة (١٣)، والتي تنص على "يستشرف المستقبل في عملية التخطيط" وبوسط حسابي (٣,٨٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٩)، وبمستوى كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (١٦)، والتي تنص على "يحدد مجالات التغيير وأوجهه"، بوسط حسابي (٣,٧١)، وبانحراف معياري (٠,٩٦)، وبمستوى متوسط. رغم أن هذا البُعد حل في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، إلا أنه جاء بدرجة كبيرة، وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة للجهود التربوية والإدارية لمديري المدارس من خلال عملهم في متابعة المستجدات، وتطوير بيئة العمل، علاوة على ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي؛ لضمان وصول العمل التربوي إلى التميز من خلال الممارسات الإدارية التي تقوم على التكيف مع كل المستجدات والأحداث المحيطة بالمدرسة، وتشجيعهم على تبني ثقافة التغيير وفقاً لمعايير علمية ثابتة ذات علاقة بمعايير التميز والجودة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما هو مبين في جدول (١٠).

جدول (١٠): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاته وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	الإحصائي	الكلّي للمقياس
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	٣,٧٤
		الانحراف المعياري	٠,٨٦
	أنثى	المتوسط الحسابي	٣,٨٧
		الانحراف المعياري	٠,٨٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	٣,٧٧
		الانحراف المعياري	٠,٨٩
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	٣,٨٥
		الانحراف المعياري	٠,٨٢
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	٣,٧٤
		الانحراف المعياري	٠,٩٥
	٥- أقل من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	٣,٩١
		الانحراف المعياري	٠,٧٦
المسمى الوظيفي	١٠ سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	٣,٨٢
		الانحراف المعياري	٠,٨٤
	مدير مدرسة	المتوسط الحسابي	٣,٩١
		الانحراف المعياري	٠,٨٥
	معلم	المتوسط الحسابي	٣,٧٩
		الانحراف المعياري	٠,٨٣

يُلاحظ من النتائج في جدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، كما هو مبين في جدول (١١).

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٢,٢٢٨	١	٢,٢٢٨	٣,١٦٥	٠,٠٨
المؤهل العلمي	٠,١٨٢	١	٠,١٨٢	٠,٢٥٩	٠,٦١
سنوات الخبرة	١,٢٥٧	٢	٠,٦٢٨	٠,٨٩٢	٠,٤١
المسمى الوظيفي	١,٥٩٩	١	١,٥٩٩	٢,٢٧١	٠,١٣
الخطأ	٣٨٠,٢٥٦	٥٤٠	٠,٧٠٤		
الكلّي	٣٨٥,٥٢٣	٥٤٥			

يتضح من النتائج في جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري لدى المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وقد يُعزى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ربما إلى أن مدارس الذكور والإناث يعيشون نفس الظروف، ويخضعون لنفس التشريعات والقوانين، وكذلك فإن المعايير التي تطبقها مدارس الذكور هي نفس المعايير التي تطبق على

مدارس الإناث كون فكرة التميز المدرسي كفكرة إدارية موجهة لجميع المدارس من أجل النهوض بها، وإيصالها إلى السقوف العليا من الجودة والتميز كون هذه المدارس تعيش في تنافسية مع بعضها البعض، وتطبق ذات معايير التميز لذلك كانت استجابات أفراد العينة متقاربة بحيث لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

وفيما يتعلق بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فيعزى ذلك ربما إلى أن مديري المدارس العربية يطبقون معايير التميز المؤسسي في مدارسهم والتي هي ذاتها التي يطبقها المعلمون أثناء أدائهم للمهام الوظيفية المنوطة بهم ومن هنا فإن أفراد عين الدراسة سواء أكانوا مديرين أم معلمين فإنهم مطالبون وفق التعليمات والأنظمة الناظمة للعمل المدرسي أن يطبقوا تلك التعليمات وهم مسؤولون عن تجويد العمل المدرسي وتحسين النتائج التعليمية في تلك المدارس لذلك فإنهم حريصون على الإيفاء بمتطلبات تلك المعايير على حد سواء ومن هنا جاءت تقديراتهم متقاربة بحيث لم تظهر أي فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة فإنه يمكن عزو ذلك ربما إلى أن المعلمين والمديرين بغض النظر عن سنوات خبرتهم يلاحظون أن الكوادر التعليمية والإدارية في مدارسهم تسعيان إلى تحقيق التميز المؤسسي وفق المعايير المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم ومن هنا فإن الجميع يشعر بأن مدارسهم ممثلة بمديريها ومعلميها يسعون نحو التميز المؤسسي الأمر الذي يزيد من تسويق مدارسهم لدى المجتمع المحلي ومؤسساته وتحقيق التنافسية.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ربما إلى أن المديرين والمعلمين بغض النظر عن مؤهلهم العملي فإنهم يرون أن مديري المدارس يحرصون على تطبيق معايير التميز الإداري رغبة منهم في الارتقاء بمدارسهم حتى تصل إلى مصاف المدارس المتميزة ذات السمعة الطيبة التي تحظى بقبول مجتمعي وتعمل على تنمية هذه المجتمعات بأعلى معايير التميز والجودة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخصاونة (٢٠١٨) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التميز الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. واتفقت مع نتيجة دراسة (الصبيدي، ٢٠١٨) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان بما يلي:

١. دعوة مديري المدارس نحو الاستمرار في تطبيق معايير التميز الإداري في المدارس العربية داخل الخط الأخضر لما لذلك من انعكاسات إيجابية على استمرار جودة العملية التعليمية التعلمية ومخرجاتها.
٢. دعوة المديرين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر نحو الاهتمام بترقية العلاقة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.
٣. توجيه المديرين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمعاملة العاملين معهم من إداريين ومعلمين ومستخدمين وطلبة بمرونة وشفافية ووضوح أثناء عملية الاتصال والتواصل معهم.
٤. دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في الموضوع ذاته ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية أخرى.
٥. توجيه المديرين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمعاملة العاملين معهم من إداريين ومعلمين ومستخدمين وطلبة بمرونة وشفافية ووضوح عند تقدير احتياجاتهم.
٦. توجيه المديرين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمعاملة العاملين معهم من إداريين ومعلمين ومستخدمين وطلبة بعدالة.
٧. دعوة مديري المدارس للتأكيد على عقد دورات ثقافية وتدريبية توثق التعاون مع المجتمع المحلي.

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- عنزة، أحمد. (٢٠١١). اتجاهات طلبة المدارس العربية واليهودية داخل الخط الأخضر نحو ممارسة كرة القدم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو غرارة، عفاف. (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكينهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أحمد، ديناء، & صادق، محمد. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٨ (٢)، ١٥٥-٢٣٦.
- بزي، محمد، & طناش، سلامة. (٢٠٢٠). درجة فاعلية جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٨ (٢)، ٧٣٥-٧٦٢.
- الخصاونة، ثابت. (٢٠١٨). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، ٢ (٢٨)، ١-٢١.
- خيال، زينب. (٢٠١٨). دور تحسين العمليات الداخلية في التميز الإداري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٩ (١)، ٤٠٤-٤٢١.
- رجب، هدى. (٢٠٢٠). تطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل القيادة والحوكمة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الصعدي، هند. (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ١٩ (٤)، ١٥٥-٢٢٥.
- عطوي، جودت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي، سامح. (٢٠١٨). دور الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة في تحقيق التميز الإداري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (١)، ٥٦٣-٥٧٩.
- العلي، علي. (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٥ (٩)، ٥٥٣-٥٩٣.
- العوامل، سارة وحراشة، علاء. (٢٠٢١). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، ٧ (١)، ١٥٢-١٦٤.
- عيسى، أحمد. (٢٠٢١). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، ٤٣ (٣)، ١٣٤-١٨٨.
- كامل، جنان. (٢٠١٩). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بغداد، ٥١ (١)، ٣٩-٧٤.
- الكيلاني، عبد الله والشرفين، نضال. (٢٠١١). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

References

- Aristovink, A., Kovac, P., Leben, A., & Tomazevic, N. (2018). Excellence in public administration: Job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1), 127-144.
- Ghaleb, A. (2017). Achieving excellence in Kuwaiti schools: A school leaders' viewpoint. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(3), 74-81.
- Juharyanto, S., Prestiadi, D., Amirul, M., & Pramono, A. (2020). One-roof school principal excellence leadership development model in Indonesia. In *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE)* (pp. 1-6). Advances in Social Science, Education and Humanities Research.
- Khan, W., & Azzam, M. (2012). School excellence: Principals' perceptions. *Journal of Education and Practice*, 3(13), 109-122.
- Khaola, P., & Oni, A. (2020). The influence of school principals' leadership behavior and act of fairness on innovative work behaviors amongst teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-9.
- Moorosi, P., & Bantwini, B. (2016). School district leadership styles and school improvement: Evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 36(4), 1-9.
- Ninlawan, G., & Areerachakul, S. (2015). The management strategies for excellence of the schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 290-295.
- Tyler, D. (2016). Communication behaviors of principals at high-performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2-16.
- White, D. (2020). Influence of transformational principal practices on developing a teacher leadership pipeline [Doctoral dissertation, Georgia State University]. ProQuest Dissertations Publishing.