

# **التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات**

**أ. ريم أحمد صالح الغامدي**

مشرفة تربوية- وزارة التعليم- المملكة العربية السعودية

**د. سناء محمد البطاينة**

أستاذ مساعد- كلية التربية- بجامعة الباحة- المملكة العربية السعودية

## التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات

أ. ريم أحمد صالح الغامدي

د. سناء محمد البطاينة

### مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة، وعينتها من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة للعام الدراسي 1437/1438، تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت استبانة مكونة من (50) فقرة وموزعة على خمسة مجالات كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، وتوصي الباحثة بعدد من التوصيات منها: ضرورة تشجيع مديرات المدارس للمحافظة على التميز التنظيمي لديهن من أجل تحسين جودة المنتج التعليمي.

كلمات مفتاحية: التميز التنظيمي، قائدات المدارس، منطقة الباحة.

## **Organizational Excellence among the female Schools Leaders of Al -baha governorate from teacher's point of view.**

### **Abstract**

This study aimed to identifying the degree of organizational excellence among the female Schools Leaders of Al-baha governorate from teacher's point of view. The researcher used descriptive approach. The study population consisted of (4146) teachers. The study sample consisted of (345) female teachers from Al baha schools for the academic year 1437/1438, they were selected in random stratified. A questionnaire consisting of (50) items distributed to five domains was used to collect the data .The results showed that the degree of organizational excellence among the female school leaders is high with mean of (3.54), and there were significant differences in the level of significance( $\alpha = 0.05$ ) in the degree of responses of the study sample due to the variable of the educational level in favor intermediate level, also there were significant differences due to the variable of qualification in favor of graduate studies ,While there is statistically significant no differences due to the variable of training courses. The researcher recommends a number of recommendations, including: the need to encourage female school leaders to preserve organizational excellence in order to improve the quality of the educational product.

**Keywords:** organizational excellence, female school leaders, Al baha governorate

## مقدمة:

تعمل المؤسسات التعليمية بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة عليه، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، ومنتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. لذا تسعى إدارات التعليم الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء والباحثون ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وتحقيق التقدم والتطور المستمر.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وذلك بتبنيها لنظم حيوية وفاعلية ( Darling, Walker & Shelton, 2002,12).

والتوجه نحو تحقيق التميز والجودة في المؤسسات التربوية أصبح أمراً لا بد منه في تحقيق أعلى مستويات الجودة، إذ يعد استجابة للتغيرات الثقافية والسياسية والاجتماعية والتقنية التي فرضتها العولمة والتنافس الدولي. وتعتبر الموارد والكفاءات البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها (حسن، 2010، 2). وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات ذات

كفاءة ورؤية إستشرافية نحو المستقبل للمساهمة في إحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والبحثي والمجتمعي، وتعزيز ثقافة التميز، والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير وإدارة الكفاءات الموجودة، أو البحث عنها واستقطابها واستثمارها (الهادي، 2013،4).

وترى الباحثة أن تميز المدرسة والنهج الذي تسير عليه يعتبر العامل المهم في نجاح المدرسة أو فشلها، وإن لقائدة المدرسة دوراً حاسماً ومهماً في التأثير في سلوك منسوبات المدرسة، وفي توفير بيئة وجو تعليمي فعال، يسهم في تحسين تحصيل الطالبات العلمي، وتحقيق ما تطمح المدرسة في الوصول إليه من تميز وإبداع.

إن الإستثمار الفعال للكفاءات يجعل المؤسسات قادرة على التنافس وتحقيق التميز، ويتجسد هذا الإستثمار في أفضل صورة في إدارة الكفاءات حيث إن الكفاءة في هذا العصر هي مورد ورأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل إدارة الكفاءات وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة أولويات المؤسسة، وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والكورية والصينية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى لتؤكد على ذلك (الحميدي والطيب، 2011، 3).

وللتميز التنظيمي دورٌ بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة، وإسهام العاملين في إنتاج حلول للمشكلات التي تواجه شركاتهم (الكساسبة، 2011، 36)، وأشار الضلاعين (2010، 71) إلى

أن التميز التنظيمي يجعل المؤسسات قادرة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات. وإن امتلاك إدارة التميز وتفعيلها هو الطريق لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتغيير الدائم (السلمي، 2002، 22).

إن القدرة على تحقيق التميز في المدارس ولدى العاملين فيها بطريقة بناءة هي من السمات المهمة التي يجب أن يتميز بها القائد التربوي؛ فالقيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية التعليمية؛ فالمعلمات والطالبات والإدارة هم أطراف هذه العملية في المدارس، وأن القائدة هي محور هذه الأطراف والتي يجب أن ينصب جهدها في السعي نحو التميز في الأداء. وقد ظهر العديد من النماذج الدولية والعربية للأداء المتميز كالنموذج الأوروبي، والنموذج الياباني، والنموذج الأمريكي، وهي نماذج تسعى إلى تحسين الأداء في كل جانب من جوانب العمل وذلك لرفع مستوى الأداء التنظيمي العام، حيث يعد مدخل التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة المدارس وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها، من خلال تلبية متطلبات المستفيدين منها، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم (داود، 2002، 13).

وبناءً على ما تقدم من أهمية دور القائدات في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس، فإن قائدات المدارس يناط بهن مسؤوليات قيادية مع منسوبات المدرسة، وتنوع في الاستراتيجيات والأساليب بهدف تحقيق التميز والجودة في العمليات والمخرجات.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد أجريت عدة دراسات في التميز التنظيمي؛ كدراسة حنان الغامدي (2017) التي هدفت تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات، والمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكوّنت عينتها من (476) فرداً منها (132) مديرة، و(344) معلمة. وقد تم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات إدارة التميز تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المديرات، ولمتغير الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر. كما تبين وجود فروق في تقدير توفر المتطلبات بمجال التميز الإداري والثقافة المؤسسية، والموارد البشرية وتتميتها مهنياً تعزى للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، وأيضاً تبين وجود فروق تُعزى للدورات التدريبية في مجال التميز والجودة لصالح الحاصلات على دورة تدريبية فأكثر.

ودراسة الثبتي (2016) التي هدفت تعرف مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث شملت عينة الدراسة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف وعددهم (317) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى إلى اختلاف "سنوات الخبرة". بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول مستوى تميز المورد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي. وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس).

ودراسة الشوا (2016) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من (2037) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة، وعينتها من (476) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس على مجالي القيادة والعمليات الإدارية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة.

وهدف دراسة السالم (2015) إلى تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الإستبانة أداةً للدراسة، بينما تكوّن مجتمع الدراسة من مديري إدارات التعليم في المملكة وعددهم



(16) مديراً، ومساعدتي مديري إدارات التعليم في مناطق المملكة وعددهم (80) مساعداً، ومديري إدارات العموم وعددهم (288) مديراً، ومديري إدارات شؤون الموظفين وعددهم (16) مديراً. وظهرت النتائج أن استخدام معايير التميز التنظيمي يتم بدرجة متوسطة.

وهدفنا دراسة ال كريم والبدوي (2015) وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرنا على معايير ومؤشرات التميز بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدمنا الإستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير.

وتوصلنا الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، تكون من العناصر الآتية: الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية.

ودراسة فاتن عامر (2015) التي هدفت تعرف درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة. تم تطبيقها على عينة قوامها (260) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية في شمال الضفة الغربية البالغ عددهم (932) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية في مديريات

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم كانت كبيرة جداً.

وهدف دراسة الزائدي (2014) تعرف درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ودرجة إسهام الجائزة في تحسين الأداء لمديري المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (368) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كبيرة، وأن درجة إسهام الجائزة في تحسين أداء مديري المدارس الإداري كانت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس، والخبرة.

أما دراسة ناصف وهاشم (2010) فقد هدفت الكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، والتعرف على واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية الدولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الإستعانة بأراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين التربويين في الوصول إلى رؤية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، وأشتملت على ركيزتين أساسيتين هما: بنية تنظيمية مقترحة للمدارس المصرية المتميزة، وجائزة تمنح للمدارس المتميزة.

وأجرى العاجز وشلدان (2009) دراسة هدفت تعرف دور القيادة المدرسية في تنمية التميز لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة من وجهة

نظر المعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (303) من المعلمين والعاملين في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها؛ أن القيادة المدرسية تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد، وأن القيادة المدرسية تشجع المعلمين على إثراء المقررات الدراسية بأنشطة ومفاهيم وحقائق متميزة، وإن القيادة المدرسية تفتقر إلى النواحي المالية التي تسهم في تنظيم الرحلات العلمية والترفيهية وتنظيم المسابقات للارتقاء بالتميز الإداري لدى المعلمين؛ بالإضافة إلى مشكلة الحصار التي تحد من حركة المعلمين للتواصل مع الخبرات العلمية الخارجية.

ودراسة فوك، سيدهو (Fook & Sidhu,2009) التي هدفت للكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ماليزيا، واستخدم الباحثان المقابلة والملاحظة الرسمية وغير الرسمية وتحليل الوثائق المدرسية، والمحادثات العفوية، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (87) معلم و(1105) طالبا، وأظهرت الدراسة أن نجاح المدرسة يحتاج إلى شراكة كاملة ومشاركات من جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى الرؤية الواضحة، والتمكين المناسب تعتبر من مميزات القيادة الجيدة وأظهرت النتائج أن من مميزات القائد المتميز التشاركية، والديمقراطية، والتعاونية، ومنح الآخرين مسؤولية القيادة.

أما دراسة الرشايدة (2007) فقد هدفت تعرف درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز. وقد تكونت عينة الدراسة من (218) من مديري التربية والمديرين الفنيين والإداريين ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين و(181) من مديري ومديرات المدارس في إقليم الجنوب، واستخدم

المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز كانت بدرجة عالية، كذلك توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز والتي تعزى لإختلاف متغير الجنس، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز والتي تعزى لإختلاف متغيرات (المؤهل العلمي والخبرة التربوية، وموقع العمل). ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية أن محورها الرئيسي:

التميز التنظيمي ودرجة ممارسته، والعوامل المؤثرة فيه، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة الشوا (2016)، ودراسة السالم (2015) والزائدي (2014)، والرشايدة (2007).

كما تشابهت مع عدد من الدراسات في إتمادها المعلمين والمعلمات كمجتمع للدراسة وعينتها مثل دراسة الثبتي (2016) والشوا (2016).

واعتمدت معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذه الدراسة الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات مثل دراسة الشوا (2016) ودراسة الزائدي (2014) واعتمدت هذه الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت مع عدد من الدراسات من حيث المنهج؛ حيث استخدمت بعضها المنهج الوصفي الإرتباطي، وكذلك من حيث أداة الدراسة بعضها اعتمد المقابلات، والملاحظة مثل دراسة (FOOK, Sidhu, 2009)، وبعضها اعتمد دراسة الوثائق والسجلات مثل

دراسة ناصف وهاشم (2010). واختلفت مع دراسة الغامدي (2017) والتي هدفت تعرف درجة توفر متطلبات التميز الإداري في مدارس الباحة، في حين الدراسة الحالية هدفت تعرف درجة الممارسة للتميز الإداري.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلة الدراسة وفروضها، وبناء أداة الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج.

### مشكلة الدراسة:

أوصت بعض الدراسات أهمية دراسة التميز التنظيمي وضرورة التوسع فيه كدراسة الثبتي (2016) والسالم (2015) والرشايدة (2007)، وفي السياق ذاته أوصت دراسة النويقة (2014) بالبحث عن أساليب وفرص جديدة لتحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية لما لذلك من أهمية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لهذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

### أسئلة الدراسة وأهدافها:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، كما تسعى الدراسة تحديداً للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مكونات التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة؟
- 2- ما درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لقائدات مدارس منطقة الباحة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي)؟.

### **أهمية الدراسة:**

من المؤمل أن:

- تثري هذه الدراسة الجانب العلمي والنظري لدى الباحثة مما سينعكس على أدائها الوظيفي والمهني.
- تكون الدراسة مرجعاً لطلبة الدراسات العليا والباحثين المهتمين بهذا الجانب.
- تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد إدارة تعليم الباحة بتغذية راجعة عن مستوى ممارسة قائدات المدارس للتميز التنظيمي.
- تزويد مصممي البرامج والدورات التدريبية في مراكز التدريب وإدارات التعليم بتغذية راجعة مستوى التميز التنظيمي في المدارس لأعداد برامج تدريبية تلبي الحاجات.

### **مصطلحات الدراسة:**

**التميز التنظيمي:** عرفه مكروجر (McGregor,1994) "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة" وهو التعريف الذي تبنته الباحثة في هذه الدراسة. وعرفه بينار وجيرارد (Pinar & Girard, 2008) بأنه "استثمار

المؤسسات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".

### **حدود الدراسة:**

**تحددت الدراسة بالحدود الآتية:**

**الحد الموضوعي:** اقتصر على موضوع التميز التنظيمي لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات بمنطقة الباحة التعليمية.

**الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1437هـ / 1438هـ.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على معلمات المدارس بمنطقة الباحة.

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها**

**منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي، لوصف ظاهرة معينة، وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة، عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2005).

### **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام بالمدارس الحكومية للبنات بالمراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)

بمنطقة الباحة والبالغ عددهن (4164) معلمة حسب إحصائيات إدارة التعليم بالباحة (إدارة تعليم الباحة، 1437هـ).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (352) معلمة، ونسبة (8.5%) تقريبا من حجم المجتمع الكلي، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيا على كافة أفراد عينة الدراسة، وأسترد منها (345) استبانة بنسبة إستراد بلغت (98%)، وبفقد (7) استبانات، وبذلك يكون عدد الإستبانات المدخلة للتحليل (345) استبانة مستوفية الشروط. والجدول (1) يبين الوصف الإحصائي لإفراد العينة وفق البيانات الأولية:

**جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية)**

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائية	196	56.8%
	المتوسطة	67	19.4%
	الثانوية	82	23.8%
	المجموع	345	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	318	92.2%
	دراسات عليا	27	7.8%
	المجموع	345	100%
الدورات التدريبية	اقل من 5 دورات	73	21.2%
	5 دورات فأكثر	272	78.8%
	المجموع	345	100%



## أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك ضمن الخطوات الآتية:

• الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل: دراسة الثبتي (2016)، ودراسة السالم (2015)، وناصر وهاشم (2010)، والإفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

• تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من الأجزاء الآتية:

- الجزء الأول: تناول البيانات والمعلومات العامة عن المستجيب وتشمل (المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية).

- والجزء الثاني: تناول المجالات والفقرات المتعلقة بالتميز التنظيمي، وقد تكون في صورته الأولية من خمسة مجالات و(46) فقرة، وتم ترتيبها حسب تدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدًا).

**صدق الأداة:** تم التأكد من صدق الاداة بالطرق الآتية:

-الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس والتربية والقياس والتقويم، للتأكد من مدى ملاءمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من اجله، وهو تعرف "درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات" وطلب منهم إبداء مرائياتهم في أداة الدراسة من حيث؛ عدد الفقرات، وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها، ومناسبة الصياغة، وأي

حذف أو تعديل أو إضافة، وبناء على ملاحظات المحكمين تم إضافة أربعة فقرات، وكذلك إعادة صياغة بعض الفقرات وقد أصبحت الأداة بصورتها النهائية، وبعد إجراءات الصدق والثبات مكونة من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

### ثبات أداة الدراسة:

-استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وطريقة التطبيق وإعادة التطبيق (ثبات الإعادة) من خلال تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وإعادة التطبيق على نفس العينة بعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين كما في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	ثبات ألفا كرونباخ
1	القيادة الإبداعية	13	**0.922	0.957
2	الجودة وتطبيقاتها	9	**0.868	0.928
3	توظيف التقنيات	10	**0.836	0.933
4	إدارة الموارد البشرية	9	**0.806	0.910
5	بيئة العمل	9	**0.974	0.968
	الدرجة الكلية	50	**0.893	0.982

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (4) أن قيمة معامل الارتباط بطريقة ألفا كرونباخ بلغت (0.982) وهي قيمة موجبة ومرتفعة، كما يلاحظ أن

معامل ارتباط الإعادة بلغ (0.893) وهي قيمة مرتفعة. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

### متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

المرحلة التعليمية: وله ثلاث مستويات: ابتدائي، متوسط، وثانوي.

المؤهل العلمي: وله فئتان: بكالوريوس فأقل، دراسات عليا.

الدورات التدريبية: ولها مستويان: (أقل من 5 دورات، 5 دورات فأكثر).

المتغير التابع: مستوى التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة.

### إجراءات تنفيذ الدراسة :

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

- جمع الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.
- بناء أداة الدراسة.
- التحقق من صدق الأداة وثباتها ووضعها في صورتها النهائية.
- تجميع البيانات وإدخالها في الحاسوب لتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة.
- كتابة تقرير الدراسة، وما يتضمنه من تفسير لنتائجها.

## المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب والمعالجات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب تقنين أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- اختبار (ت) t. Test للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير الدورات التدريبية.
- اختبار مان وتني Mann Whitney Test للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي.
- تحليل التباين الأحادي One Way A Nova واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية.

## مقياس البحث:

تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة الدراسة، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الموافقة، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الاداء من (5:1)، وتم حساب المدى (5-1 = 4) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة، أي (4/5 = 0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين ادناه.

م	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	1,80 – 1.00	1,79 – 1,00	قليلة جدًا
2	2,60 – 1.80	2,59 – 1,80	قليلة
3	3.40 – 2.60	3,39 – 2,60	متوسطة
4	4.20 – 3.40	4,19 – 3,40	كبيرة
5	5.00 – 4.20	5,00 – 4,20	كبيرة جدًا

### نتائج الدراسة: مناقشتها وتفسيرها

اولاً: نتائج السؤال الأول: ما مكونات التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة

الباحة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تناولت الباحثة خمسة مكونات هي:

**القيادة الابداعية:** القيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال

تنمية قدرة الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، حيث يتناول هذا المكون الدور الذي تقوم به قائدات المدارس في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء، ودور قائدات المدارس في بلورة رؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها. وإن القيادة المتميزة هي التي تستطيع رؤية المشكلات التي تواجه العمل والعمل على معالجة نواحي النقص والقصور وصولاً إلى تحقيق التميز.

**توظيف التقنيات:** أحد عناصر التوجه نحو التميز التنظيمي في المدارس

هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديداً فإن توظيف تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس المنافسة في المؤسسات، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة

الى توظيف التقنيات في عمليات التعلم والتعليم وزيادة فاعليتها والتخلص من الانماط التعليمية التقليدية.

**الجودة وتطبيقاتها:** فالجودة هي نظام إداري يركز على مجموعة من القيم ويعتمد على توظيف البيانات، والمعلومات الخاصة بالعاملين بهدف استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي قصد تحقيق التحسن والتميز المستمر للمؤسسة.

**إدارة الموارد البشرية:** ويتناول هذا المكون قدرة قائدات المدارس على تخطيط أنشطة متميزة لإدارة شؤون العاملين في المدرسة وتنميتها ورفع كفاءتها، وتفعيل الاتصال والتواصل بين اطراف هذا المكون، وتحفيز العاملين ومكافأة إنجازاتهم. وتنظيم السجلات للعاملين وتفويض الصلاحيات وإتاحة الفرصة العادلة لجميع العاملين لتنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية.

**بيئة العمل:** ويقصد بها جو العمل وما يسوده من الاحترام المتبادل بين المدرسين والإداريين والتلاميذ وسيادة روح التعاون والتآزر واستعداد كل طرف لمساعدة الأطراف الأخرى، مما يخلق شعورا لدى المتعلمين بالاطمئنان والرضا عن جودة فضائهم المدرسي. فالمدرسة ليست فقط فضاء مجهزة بالوسائل والتجهيزات لاكتساب المعارف والمهارات وإنما هي كذلك وسط للعلاقات الإنسانية النبيلة تؤثر في بناء شخصية المتعلم لتكسبه قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتكافل.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي نصه: ما درجة ممارسة قائدات المدارس بمنطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، كما في الجدول (4) الآتي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي... "مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية".

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	توظيف التقنيات	3.80	1.02	1	كبيرة
3	الجودة وتطبيقاتها	3.54	0.82	2	كبيرة
1	القيادة الإبداعية	3.52	0.88	3	كبيرة
4	إدارة الموارد البشرية	3.43	1.25	4	كبيرة
5	بيئة العمل	3.41	1.28	5	كبيرة
	الكلية	3.54	0.73	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للتميز التنظيمي على الدرجة الكلية بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (0.73)، وبدرجة تقدير كبيرة، كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (3.41 - 3.80) كما

يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية متباينة حيث تراوحت بين (0.82 - 1.28)، وهذا يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى ما يمتلكه قائدات المدارس من كفايات ومهارات حققت لديهن التميز التنظيمي من خلال الخبرات المربية والتراكمية لديهن، نتيجة ما تعرضن له من دورات تدريبية وتطويرية أثناء الخدمة، ونتيجة علاقاتهن المميزة في بيئة العمل مع منسوبات المدارس، ووجود بيئة مدرسة داعمة للعملية التعليمية وما يتوفر فيها من تسهيلات تقنية وتربوية، والتزام المدارس بتطبيق معايير إدارة الجودة والتي تسعى تحسين المنتج والمخرج الطلابي، ووجود رؤية ورسالة واضحة لدى قادة المدارس في تحقيق التميز التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشوا (2016)، ودراسة الزائدي (2014) والرشايدة (2007) وتختلف مع نتائج دراسة فاتن عامر (2015) والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً، ودراسة الشبتي (2016)، ودراسة السالم (2015) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وجاء مجال توظيف التقنيات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.55)، وهذا ربما يعود إلى وعي قائدات المدارس بأن للتكنولوجيا تأثيراً كبيراً في هيكل المدرسة وسبل تحقيقها لأهدافها. وإن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دوراً بارزاً في السلوك التنظيمي للمدرسة وفي تحقيق



الأداء المطلوب. كما أن مستوى ونوعية الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة من حيث أتمتة العمل، وإدخال التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات الإدارية ووسائل الاتصال الحديثة يؤثر في تحقيق المدرسة لأهدافها. إضافة إلى أن قابلية العاملات من حيث الاستجابة لمقتضيات التطور التكنولوجي يساهم في تطوير كفاءة الأداء، فضلا عن آثارها في معنويات الأفراد وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغير محتوى الوظيفة، وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار ونطاق الإشراف وغيرها، كما أن توظيف التقنيات يؤدي إلى جودة وسرعة تنفيذ أعمال المدرسة والخدمات المقدمة للعاملات مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

تلاه مجال الجودة وتطبيقاتها بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.58)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا ربما يعود إلى وعي قائدات المدارس بأن الجودة وإدارتها تعد إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لتحقيق رضا العاملات والطالبات من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، وأن هدفها النهائي هو تحسين فعالية المدرسة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى. وقد يعود إلى إدراك قائدات المدارس أن تطبيق إدارة الجودة يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملات، ويساعد على زيادة القدرة التنافسية، وتقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء، ويساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.

وجاء في المرتبة الثالثة مجال القيادة الإبداعية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (0.59) وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يعود هذا إلى تقدير أفراد عينة الدراسة لامتلاك قائدات المدارس لعدد من مهارات القيادة الإبداعية؛ كتوفر خطط إستراتيجية ذات قدرات عالية تجمع في ثناياها نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحتملة، وقدرتها في السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول اللازمة لعلاجها، ودورها في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة المتغيرات والمستجدات.

وجاء في المرتبة الرابعة مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري بلغ (0.56)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا ربما يعود إلى وعي قائدات المدارس لدور الموارد البشرية في المدرسة في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وإن أهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المدرسة، وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المدرسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، وإن هذه الجوانب لن تتحقق إلا إذا أحسن إستقطاب واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة، وثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها، وتطويرها ووضع نظام عادل للمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية. وفي المرتبة الأخيرة مجال بيئة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.56)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا ربما يعود إلى دور قائدات المدارس في توفير مناخاً تنظيمياً مناسباً يساعدها في تحقيق الأداء

بكفاءة، ويعزز من القدرة التنافسية بين العاملات من خلال ابتكار الأفكار المتجددة والإبداعية وتنفيذها، فضلاً عن تحسينها وتحديثها باستمرار من أجل تقديم أفضل استراتيجيات التدريس للطالبات، وقد يعود لدور قائدات المدارس في توفير هيكل تنظيمياً مرناً وديمقراطية الإدارة، وفرص العمل الجماعي، والمسؤولية الجماعية، وضوح المسؤوليات والصلاحيات وضوح السياسات الإدارية، والاهتمام بحوافز العمل المادية والحوافز المعنوية مع توفير الفرص لتحسين المهارات وإكساب العاملات مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمهم المهني.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:**

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لقائدات مدارس منطقة الباحة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، المؤهل العملي)؟ للإجابة عن هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة تم ما يلي:

### **1- الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية:**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن الدلالة الإحصائية تبعاً لفئات متغير المرحلة التعليمية كما في الجدول (5).

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة  
وفقا لفئات متغير المرحلة التعليمية

الكلية (345)		الثانوية (82)		المتوسطة (67)		الابتدائية (196)		الفئات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
0.88	3.52	0.96	3.34	0.82	3.73	0.85	3.51	القيادة الإبداعية
0.82	3.54	0.98	3.44	0.68	3.57	0.79	3.57	الجودة وتطبيقاتها
1.02	3.80	1.14	3.64	0.92	3.87	1.00	3.85	توظيف التقنيات
1.25	3.43	1.36	3.21	1.18	3.35	1.22	3.55	إدارة الموارد البشرية
1.28	3.41	1.29	3.22	1.13	3.65	1.32	3.41	بيئة العمل
0.73	3.54	0.85	3.37	0.62	3.65	0.70	3.58	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في

جميع مجالات التميز التنظيمي، وللكشف عن مصدر الفروق تم استخدام تحليل

التباين الأحادي كما في الجدول (6)

## جدول (6)

### تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	5.563	2	2.781	3.639	0.027
	داخل المجموعات	261.370	342	.764		
الجودة وتطبيقاتها	بين المجموعات	1.010	2	.505	.749	0.474
	داخل المجموعات	230.513	342	.674		
توظيف التقنيات	بين المجموعات	2.950	2	1.475	1.397	0.249
	داخل المجموعات	361.061	342	1.056		
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	7.021	2	3.510	2.232	0.109
	داخل المجموعات	537.984	342	1.573		
بيئة العمل	بين المجموعات	6.779	2	3.389	2.065	0.128
	داخل المجموعات	561.288	342	1.641		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.306	2	1.653	3.114	0.046
	داخل المجموعات	181.553	342	.531		

تشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

قائدات المدارس في منطقة الباحة للتميز التنظيمي على جميع المجالات والدرجة الكلية للمجالات- ما عدا- مجال القيادة الإبداعية حيث بلغت قيمة ف لمجال القيادة الإبداعية (3.639)، ومستوى الدلالة (0.027)، وعلى الدرج الكلية للمجالات حيث بلغت قيمة ف (3.114) ومستوى الدلالة (0.046)، وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة للمجال تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول (7) الآتي:

### الجدول (7)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمجال القيادة الإبداعية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	الفئات	ابتدائية	متوسطة	ثانوية
القيادة الإبداعية	ابتدائية (3.51)	-	-	-
	متوسط (3.73)	-	-	0.027*
	ثانوية (3.34)	-	-	-
الدرجة الكلية	ابتدائية (3.58)	-	-	-
	متوسط (3.65)	-	-	0.037
	ثانوية (3.37)	-	-	-

\*دالة عند مستوى الدلالة 0.05

أظهرت النتائج في الجدول (7) فروقاً ذات دلالة إحصائية على مجال القيادة الإبداعية بين فئة المرحلة المتوسطة، وفئة المرحلة الثانوية، حيث كان

مستوى الدلالة (0.027) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة المتوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، في حين كان متوسط المرحلة الثانوية (3.34)، كما اظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للمجالات بين فئة المرحلة المتوسطة، وفئة المرحلة الثانوية، حيث كان مستوى الدلالة (0.037) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة المتوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، في حين كان متوسط المرحلة الثانوية (3.37) وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس في المرحلة المتوسطة يكونون أكثر أثراً وفائدةً في المرحلة المتوسطة من المراحل الأخرى تبعاً لطبيعة هذه المرحلة وخصائص الطلاب فيها، وحاجتهم إلى توظيف التقنيات، وبيئة جاذبة تبعد عنهم الملل وتحبب اليهم الجو المدرسي، حيث تشهد هذه المرحلة تغيرات نمائية جسمية وعقلية وتتطلب قيادات تتفهم طبيعة هذه المرحلة وأليات التعامل معها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (2017) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة ولصالح المرحلة الابتدائية.

## 2- الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية فقد تم استخدام إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول(8).

## جدول (8) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	اقل من 5 دورات		5 دورات فأكثر		اختبار ليفين		اختبارات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة ف	مستوى الدلالة	قيمة ت
القيادة الإبداعية	3.48	.940	3.52	.860	.1390	2.199	0.392	.6950
الجودة وتطبيقاتها	3.46	.850	3.55	.810	.6830	.1670	0.847	.3980
توظيف التقنيات	3.84	1.17	3.80	.990	.0620	4.637	.2960	.7680
إدارة الموارد البشرية	3.55	1.31	3.40	1.24	.0790	3.112	.8300	.4070
بيئة العمل	3.20	1.45	3.46	1.24	.1140	6.093	1.453	.1470
الدرجة الكلية	3.51	.810	3.55	.710	.1020	2.689	.4110	.6810

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$ ، في درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، وعلى جميع مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات وربما يعزى هذا إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة رغم اختلاف عدد الدورات التدريبية على ممارسات قائدات المدارس للتميز التنظيمي في المجالات التي تناولتها الدراسة من خلال القيادة الإبداعية في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وتوظيف التقنيات في الأعمال الإدارية والعلمية التعليمية، والسعي لإيجاد بيئة عمل مريحة وجذابة، واهتمامها بالموارد البشرية من حيث التدريب والتأهيل والنمو المهني والتحفيز. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (2017) التي أشارت إلى وجود فروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح دورة فاكثر.



## 3- الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) "U" مان- وتي لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، والجدول (9) التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (9) نتائج اختبار مان وتني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة u	دراسات عليا(29)		بكالوريوس (318)		المجالات
		متوسط الرتب	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	المتوسط الحسابي	
0.886	4222.0	175.65	3.50	172.78	3.52	القيادة الإبداعية
0.286	3764.00	192.61	3.68	171.33	3.53	الجودة وتطبيقاتها
0.026	3190.00	213.87	4.14	169.53	3.78	توظيف التقنيات
0.02	2740.00	230.52	4.07	168.12	3.38	إدارة الموارد البشرية
0.125	3533.00	201.15	3.68	170.61	3.39	بيئة العمل
0.008	2976.00	221.76	3.80	168.86	3.52	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (9) ان قيمة (u) غير دالة احصائيا على مجالات القيادة الابداعية، والجودة وتطبيقاتها، وبيئة العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات توظيف التقنيات، وإدارة الموارد البشرية، والدرجة الكلية لصالح فئة الدراسات العليا، وربما يعزى ذلك إلى ان فئة الدراسات العليا هم اكثر ادراكا بحكم دراستهم وتعاملهم مع التقنيات التعليمية في مجال البحث، والمساقات التعليمية التي يدرسونها، وربما

تخصصات البعض منهم تكنولوجيا التعليم، أو القيادة، لذلك جاءت تقديرهم لهذه المجالات أعلى من فئة البكالوريوس. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الثبيني (2016) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح البكالوريوس، ودراسة الرشايدة (2007) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح الدراسات العليا، وتختلف مع نتائج دراسة الشوا (2016) ودراسة الزائدي (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- تشجيع قائدات المدارس لتحقيق مزيد من التميز التنظيمي في مدارسهن لتحسين نوعية التعليم والمنتج.
- ضرورة التفاعل الايجابي مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وإشراكهم في برامج التميز في المدرسة والتعرف على توقعاتهم من المدرسة للعمل على إشباع الممكن منها من خلال خطط المدرسة التطويرية.
- وضع برنامج شامل لنشر ثقافة التميز وتعزيزها داخل المدرسة يشارك فيه منسوبات المدرسة والإشراف التربوي وأولياء الأمور والطلبة.
- ضرورة وضع الخطط والسياسات الخاصة بحملة التوعية المستهدفة لاعتماد وضمان جودة التعليم في المدارس، وتوعية منسوبات المدرسة بالجودة وأهدافها وإجراءات تطبيقها في المدرسة.
- إشراك منسوبات المدرسة المتميزات وممن لديهن صفات قيادية في البرامج المدرسية، والإفادة من الحيوية والنشاط الموجود لديهن.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

آل كردم، مفرح، والبدوي، أمل (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (1)، 283-367.

الثبيتي، خالد محمد مستور (2016). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز.

داوو، عبد العزيز احمد (2002). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعميم". الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

السالم، ماجدة (2015م). التميز التنظيمي لوظائف الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز.

السلمي، علي (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب- للطباعة والنشر والتوزيع.

الشوا، عفت ياسر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صالح، إدريس سلطان (2011). المعايير التربوية. تم الاسترجاع من الرابط <http://kenanaonline.com/users/dredrees> بتاريخ 2016 /10/12

الرشايدة، نايل (2007م). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

الزائدي، طارق (2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

حسن، عبدالمحسن (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

حلس، سالم عبدالله (2004) تحليل الاتجاهات للمناهج. (ط1).

الحميدي، محمد؛ والطيب، الهادي، الخوجلي (2011). إدارة المواهب والاستثمار في التدريب في القرن الحادي والعشرون. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبوظبي: الإمارات العربية المتحدة. أكتوبر.

الجعبري، تغريد عيد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعميم العالي في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

الضلاعين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 1 (37)، 64-92.

العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال (2009). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، ورقة عمل مقدمة

للمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين من 26-28 تموز (يوليو)، عمان- الأردن.

الغامدي، حنان لافي (2017). درجة توفر تطبيق ادارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية.

الكساسبة، وصفى (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية.

ملحم، سامي (2005). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر.

عامر، فاتن ربحي (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس.

ناصر، ميرفت، وهاشم، نهله (2010م). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية . دراسات تربوية واجتماعية، 16 (3)، 111-132.

النويقة، عطا الله بشير (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف- دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3 (10)، 426-452.

الهادي، شرف إبراهيم (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11، 243-305.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Fook, C& Sidhu, G. (2009). Leadership characteristics of an Excellent Principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2 (4), p:106
- Darling, J. and Walker, W. Shelton, C (2002). Foundations of corporate excellence: Corporate leadership values, strategies, and skills. *The Finnish Journal of Business Economics*, winter, 46-63
- McGregor, B.(1994). The Excellence agenda, Public Service Status Review, Public Administration, 54 (3),p; 297.
- Pinar, M., Girard, T. (2008).Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), p; 29.