

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة  
الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM)  
وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر  
مساعدى المديرين

**The Degree of Practicing Public Basic Schools Principals  
in Zarqa Governorate of Excellency Management in  
Light of (EFQM) Model and Its Relation to Their  
Organizational Values from Assistant  
Principals Point of View**

إعداد

مايسه إبراهيم محمد حنون

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبوكريم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## تفويض

أنا مايسه إبراهيم محمد حنون، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مايسه إبراهيم محمد حنون.

التاريخ: 2020 / 06 / 13.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهه نظر مساعدي المديرين.

للباحثة: مايسة ابراهيم محمد حنون.

وأجيزت بتاريخ: 2020/ 06 /10

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د أحمد فتحي أبو كريم	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د عاطف يوسف مقابلة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د خالد علي السرحان	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الأردنية	

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله وأحمده، فهو المنعم وذو الفضل الكبير في منحي العقل والفكر السليم في إكمال رسالتي العلميّة التي اعتبرها رصيّدًا آخر للتّجّاح والتّقدم...

حيث وجدت نفسي في لحظة ما أعيش الحلم الذي انتظرته طويلاً للوقوف على قمّة جديدة في التّجّاح والتّقدم...

وكل هذا لم يكتمل إلا بوجود قامات علميّة مفعمة بالعلم والمعرفة والفكر ساعدتني لتحقيق أهدافي...

إلى هؤلاء أتقدم بالشّكر والعرفان ... والذين قدموا لي يد العون والمساعدة ومهدوا لي الطّريق نحو العلم والتميز والتّجّاح... والذين كان لهم دور كبير في إكمال رسالتي المتواضعة... إلى كل هؤلاء أهدي هذا الإنجاز المميز...

إلى دكتور الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم الذي أشرف على هذه الرّحلة... ولم يبخل على بالتّصح والإرشاد...

أتقدم بالشّكر الجزيل لأسرة جامعة الشّرق الأوسط من أساتذة ومشرفين ودكاترة ومن كان لهم الدور الكبير على إكمال هذه الرّحلة وللجنة المناقشة.

الباحثة

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والشكر لله الذي وهبني الطمّوح ودفّعي نحو التّقدم والتّجّاح في إكمال رسالتي ...

أهدي هذا الإنجاز إلى كلّ من علّمني حرفاً ولن لهم حقّ على...

إلى أبي (رحمه الله) وأمّي الغالية اللّذين وهبوني الأمل والحياة لمواجهه كلّ العثرات والصّعود نحو قمم التّجّاح...

إلى شريكّي وسندي في رحلة الدّراسة والبحث... واللّذي أعتبره قلعتي الدائمة وحصن التّجّاح والأمان والسّعد إلى زوجي وحبّبي مراد أهدي ثمار جهدي...

إلى من هم سرّ ابتسامتي ونبض حياتي أبنائي احمد وابراهيم وعدنان وليان...

إلى رفقاء الدّرب أخوتي وأحبّتي محمد وماهر وعادل وعمر وايمان ومحمود...

إلى صديقات رحلة الدّراسة ... اللّواتي رافقني بهذه الرّحلة وتشاركنا معاً أجمل اللّحظات التي تناثرت بين دمعاتٍ وضحكات....

إلى أساتذتي الأفاضل... أساس العلم والمعرفة...

إلى جامعتي الحبيبة... جامعة الشّرق الأوسط

إلى كلّ من يهّمه أمر نجاحي أهدي لهم هذا الإنجاز....

الباحثة

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تقويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
ن.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	المقدمة
6.....	مشكلة الدراسة
9.....	هدف الدراسة وأسئلتها
10.....	أهمية الدراسة
11.....	مصطلحات الدراسة
12.....	حدود الدراسة
13.....	محددات الدراسة

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

15.....	أولاً: الأدب النظري
28.....	ثانياً: الدراسات السابقة
34.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

37.....	منهج الدراسة المستخدم
37.....	مجتمع الدراسة
38.....	عينة الدراسة
39.....	أداتا الدراسة:

41	صدق أدوات الدراسة:
46	ثبات أدوات الدراسة
49	متغيرات الدراسة
49	المعالجة الإحصائية
50	إجراءات تطبيق الدراسة

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

53	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
90	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
94	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
97	التوصيات

### قائمة المراجع

99	المراجع العربية
103	المراجع الأجنبية
105	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
37	توزيع مجتمع الدراسة لجميع المساعدين والمساعدات في المدارس الأساسية الحكومية في المحافظة	1-3
38	توزيع مجتمع الدراسة من المساعدين والمساعدات	2-3
38	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	3-3
41	مقياس ليكرت الخماسي	4-3
42	نتائج معاملات ثبات الاتساق (معامل ارتباط بيرسون) لمجالات أداتي الدراسة	5-3
43	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة إدارة التميز	6-3
45	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة القيم التنظيمية	7-3
46	نتائج التجزئة النصفية لتتحقق من ثبات أداتي الدراسة	8-3
48	نتائج معاملات ثبات الاتساق (كروناخ ألفا) لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية	9-3
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء مرتب تنازلي	1-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة مرتبه تنازليا	2-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات مرتبة تنازليا	3-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للعاملين مرتبة تنازليا	4-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد مرتبة تنازليا	5-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للعمليات مرتبة تنازليا	6-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية مرتبة تنازليا	7-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين مرتبة تنازليا	8-4



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع مرتبة تنازليا	9-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء مرتبة تنازليا	10-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية توافر القيم التنظيمية لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية مرتبة تنازليا	11-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العدالة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازليا	12-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية لدى مدير المدرسة مرتبة تصاعديا	13-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة مرتبة تصاعديا	14-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين مرتبة تصاعديا	15-4
70	العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التميز لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء والقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين	16-4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي	17-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	18-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	19-4
76	تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لتحديد الفروق بين درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة	20-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي	21-4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	22-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	23-4
81	تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر مديري المدارس للقيم التنظيمية - One way ANOVA تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	24-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
106	أداتا الدراسة بصورتها الأولى	1
112	قائمة بأسماء المحكمين لأداتا الدراسة	2
113	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3

## درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر

مساعدى المديرين

إعداد

مايسه ابراهيم محمد حنون

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبوكريم

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدى المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، عن طريق تطوير إستبانة مكونة من (57) فقرة موزعة على ثلاثة عشر معياراً وهي (إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات، إدارة مدير المدرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد، إدارة مدير المدرسة للعمليات، إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضى العاملين، إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء، العدالة لدى مدير المدرسة، الشفافية لدى مدير المدرسة، الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين) وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، ووزعت أداتا الدراسة على كافة المساعدين والمساعداً في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (193) مساعد ومساعدته، وبنسبة (50.04%) من المساعدين والمساعداً.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدى المديرين كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وأن درجة توافر مديري المدارس الأساسية الحكومية للقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدى المديرين كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التميز والقيم التنظيمية، أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدى المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة) وكذلك لمستوى القيم التنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقة التنظيمية بين مدراء المدارس الحكومية والعاملين في هذه المدارس الذي بدوره سيزيد من ولاء وانتماء العاملين بمدارسهم. كذلك نشر ثقافة الشفافية بالتعامل ما بين المدير والمعلمين وتحفيز الإدارة العليا لهذا النهج.

**الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، النموذج الأوروبي، القيم، القيم التنظيمية.**

**The Degree of Practicing Public Basic Schools Principals in Zarqa Governorate of Excellency Management in Light of (EFQM) Model and Its Relation to Their Organizational Values from Assistant Principals Point of View.**

**Prepared by**

**Maysa Ibrahim Mohmmmed Hanoun**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Ahmad Fathe Abu\_Kraem**

**Abstract**

This study aimed to identify the Degree of Practicing Public Basic Schools Principals in Zarqa Governorate of Excellency Management in Light of (EFQM) Model and Its Relation to Their from Assistant Principals Point of View.

To the achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive approach to the study, and distributed questionnaires, it was consisting of (57) paragraphs divided into thirteen axes: (School Principal Management and Distinguished Leadership, School Principal Management for Policies and Strategies, School Principal Management for Employees, School Principal for Partnerships and Resources, School Principal for Operations Management, School Principal for Student Affairs, School Principal and Staff Satisfaction, Director of School Principal for Community Service, Director of School Principal and Performance, Justice for the principal, transparency for the principal, attention to the staff of the principal, mutual trust between the principal and staff).

The questionnaires were distributed to all school assistant principals in the public school in Zarqa Governorate who were about (193), in the rate of (50.04%).

So this study aimed to understanding of the subject of organizational values through exposure to different concepts and highlighting the most important stages in the development of organizational values and their classification, and to understanding what Excellency Management mean, and how it can make the school develop to the best standard, The results of the study indicated that there are no statistically significant differences between the averages of the response of the assistant administrators to the degree practiced by the principals of government basic schools in Zarqa Governorate to

manage excellence according to the European model (EFQM) due to the variables (gender, educational qualification and years of service) as well as the level of organizational values.

The study recommended that organizational trust between the principals of government schools and the workers in these schools should be strengthened, which in turn will increase the loyalty and affiliation of workers in their school, as well as spreading a culture of transparency by interacting between the principal and teachers and stimulating higher management of this approach.

**Keywords Excellency Management, (EFQM) Module, Values, Organizational Values.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي ظروف بيئية تفرض على القائمين عليها حتمية التجديد والابداع والتميز لمساعدتها على مواجهة هذه الظروف والتماشي معها مع الاحتفاظ بالقيم التنظيمية التي بدأت بالتلاشي نتيجة هذا التطور والابتكار، وهذا يساعد المؤسسة على العطاء بشكل أفضل، وتكون قادرة على حلّ المشكلات المتوقّع حدوثها وظهورها فأصبحت الحاجة إلى التطور والابتكار.

لذا تسعى الإدارة المدرسية توفير كافة الإمكانيات التي تساعد الطالب والمعلم في توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (الطويل، 2001). حيث يتفق الكثير من التربويين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في السعي لتسهيل وتسيير الابداع والابتكار للعملية التعليمية في المدرسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال (السعود، 2009).

يدرك مدير المدرسة حاجات المدرسة والطلبة كأعضاء في المجتمع التفاعلي بوصفه قائد تربوي ومشرف مقيم. لذلك يسعى مدير المدرسة إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية (حربي، 2006).

كما يقوم مدير المدرسة بدوره الإداري في توجيه وإرشاد المعلمين مهنيًا ومتابعهم لأنه هو الذي يعمل على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ وتطبيق الخطط العامة التي تصنعها له وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما أن من مهامه تحفيز العاملين معه وأثار الدافعية لديهم نحو العمل والتميز

وبخاصة المعلمين لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح (عباصرة، 2013).

أشار (السعود، 2009) أن لمدير المدرسة دورٌ أساسي في تسير العملية الإدارية والتربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي المسؤول عن تسير الأعمال الإدارية المختلفة من جهة، هو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام من جهة أخرى، لذا أصبح واضحاً أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين وتمييزهم مهنياً.

وتسهم العديد من العناصر القيادية في السعي إلى بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز أهمها بناء رؤية مستقبلية، وتوجهات استراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية مع الطلبة والعاملين والتأثير بالآخرين وتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين ويختلف الأفراد عادةً من حيث قوة رغباتهم في وضع أهداف مستقبلهم، والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التي رسموها، ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف إلى التفاوت في مستوى دافعيتهم ومن هنا برزت دافعية الإنجاز (شاهين، 2013).

وفي عصر التطور والتقدم العلمي الذي يميز العالم اليوم أصبح التميز موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين وذلك لأن عصر المعرفة لم يعترف بالتمطية التي تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية والاعتيادية التي كانت سائدة قديماً في (الإدارة البيروقراطية) وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالإبداع والتميز، إن تحقيق تميز الأداء في المؤسسة يتطلب الابتعاد عن كل ما هو روتيني ونمطي في الأداء والسعي نحو النظم الأكثر حيوية وفاعلية (Shelton, Darling, ) (Walker, 2010)

كما يمكن القول إن إدارة التميز هو مطلب أساسي في الإدارة ومهم لنجاح العمل في المؤسسات باعتبارها تتضمن فكراً إدارياً يبحث عن التميز والتفرد والارتقاء بالأداء، ويجب على المؤسسات الخدمية السعي إلى تطبيق معايير التميز في أدائها وخاصة التي تتعلق بالجوانب القيادية، والممارسات الإدارية، والجودة الشاملة (Saada, 2016).

ظهرت الكثير من النماذج الإدارية التي تهدف إلى تحفيز المؤسسات التربوية نحو إدارة التميز ومنها أنموذج التميز (European Foundation For Quality Management) يعد من أبرز النماذج المستخدمة في العمل الإداري حيث يقوم هذا الأنموذج على قاعده أساسية من قواعد الجودة الشاملة المستخدمة في فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي انشأ عام 1988، ويرتبط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يقدمها الاتحاد، يوضح فلسفه الأنموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء خدمة للمستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المؤسسة الإدارية من العاملين ولأفراد المجتمع بشكل عام ويتحقق ذلك من خلال الإدارة الواعية التي تعمل على صياغة، وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات الإدارية في المؤسسة (Kim, 2010).

كما تظهر فعالية أنموذج (EFQM) بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إداري وما يتبعها، من نمو متزايد لعنصر رئيسي في الإدارة باعتبار أن هذا الأنموذج أداه عمليه لمساعدته المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق ممارسة التميز الإداري ومساعدتها في فهم القصور في الأداء أو الضعف والعمل على معالجته، كما يمكن استخدام هذا الأنموذج في أي مؤسسه بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها أو هيكلها الإداري. أثبت أنموذج (EFQM) للتميز فعاليتها في العمل الإداري حيث أصبح الأنموذج أكثر شمولية وقبول في مجتمع المال والأعمال والقائمين على تحسين الأداء الإداري

المؤسسي وذلك لتناوله جميع الجوانب للممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنه وباعتباره يفترض ان النتائج المتميزة في قيمتها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من الممارسات التي تعتمد التميز في الأداء، وإن تحقيق المزيد من التميز في الأداء لا يتحقق الا من خلال مواصلة الابداع والإبتكار لتحسين هذه الممارسات (Loncica, 2012).

وتوفر القيم التنظيمية الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار وتأثر كل من قيم المؤسسة وقيم الفرد في الآخر حيث تعبر القيم التنظيمية عن فلسفة وخصائص المؤسسة الداخلية، أي أن العلاقة هنا علاقة تبادلية، فإذا زاد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وأعضائها وارتفاع مستوي الرضى للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم لتحقيق أهداف المؤسسة (أحمد، 2008)، كذلك تعتبر القيم الركيزة الأساسية وجوهر فلسفة أي مؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لذا يعتقد بان نجاح المؤسسة يوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها (العوفي، 2008).

وللقيم التنظيمية أثرا كبيرا في المؤسسات في سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائدا أم مرؤوسا، والتمعن في تحوّل القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية والغير تقديرية لمجهودات وإسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية والخدماتية إلى قيم إيجابية وإسهامية تحقق أهداف التنظيم في ظلّ المحافظة على هذا النسق القيمي العنلي والضمني، وهو يعطي بصمة للتنظيم والعناصر البشرية المكونة له، وبهذا فالقيم التنظيمية قاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي مؤسسة (بكوش، 2017). وهذا يتفق بما أورده صدام (2004) بأنّ القيم التنظيمية هي تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المؤسسة الداخلية، فهي توفر المعايير

التي تتخذ بها المؤسسة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها.

يستنتج مما سبق أن القيم التنظيمية مهمة في المحافظة على تقدم المؤسسة وتماسكها وتساعد في توفير الراحة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والوصول إلى الرضى الوظيفي، وهذا يخلق الأفكار الابداعية والابتكارية في المؤسسة ويقودها إلى التميز.

والعنصر المهم في التميز هو العنصر البشري فالتميز هو فكر بشري، والبشر هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث ولا يتحقق التميز في الإدارة من خلال خدمة الطلبة وتحقيق المنافع لأرباب العمل من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستنمّر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (الدجني، 2013).

من خلال ما تقدم يظهر جلياً أهمية القيم التنظيمية في سلوك مديري المدارس الأساسية الحكومية الذين يتبعوا أسلوب التميز والإبتكار في تحقيق أهداف المؤسسة وكيف يؤثر التميز في السلوك ويقويه ويدعمه وهذا يساهم بشكل كبير في ارساء دعائم الود والعلاقات الانسانية مما يشكل أساساً للقيم التنظيمية بشكل عام.

### مشكلة الدراسة

تكتسب إدارة التميز أهمية خاصة كونها تؤثر على أداء مديري المدارس ومساعدتهم وتهتم بتطوير أدائهم، حيث أنها هي الوسيلة الجديدة التي تسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية التي من شأنها تحقيق أهداف المجتمع. حيث تقوم الإدارة المدرسية على تنظيم العلاقات داخل المدرسة

بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. كما أن القيادة التربوية التي تتبنى الابتكار والتغيير والتطوير كأسلوب حياه ولا تفرق بينهما، ستسعى إلى تطوير نوعية التعليم والتخطيط الاستراتيجي، تخلق مرونة حيث تحول المجتمعات البيروقراطية إلى مجتمعات مبدعة منتجة.

القيادات التربوية التي تحدث التطوير والتغيير وتجعله الأساس في التكوين، والدفع بجوده عمل الأقسام التعليمية جميعاً ومن جهة رسم السياسة التربوية تتعكس قدرة القائد التربوي فيها على الابتكار والتميز وهذا ما سعت إليه الكثير من الدول هو تخصيص الموارد المتاحة والسخية في البحث والتطوير للقيادات التربوية التي تسعى إلى التغيير والتطوير المطلوب (عرار، 2007).

كما أشار طالب (2011) إلى أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات التربوية اي كلما كانت القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة مرتفعة ارتفع الولاء التنظيمي للمنظمة، كما تؤدي هذه القيم التنظيمية إلى تحمل الافراد المسؤولية وزيادة قدراتهم الانتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. ولهذا السبب اهتمت الوزارة بأداء مديري المدارس وتطويرها فقامت على وضع خطة للتطوير التربوي ليساعد مدرء المدارس في حل المشكلات الإدارية بشكل تدريجي وتطويرها لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة وهي أيضا تحقق درجة كبيره من التنافس وفتح المجال للإبداع والابتكار والتميز والوصول إلى تحقيق معدلات عالية في تقييم الأداء داخل وخارج المؤسسة التربوية. كما أن هذا النمط الإداري (إدارة التميز) يكشف أنواع مختلفة من المرؤوسين في بيئة العمل، وقدرتهم على النجاح والانجاز.

وأوصت دراسات كل من سعادة (Saada, 2016) ودراسة (الدجني، 2013) و(الزعيبي، 2019) بضرورة وأهمية دراسة إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM).

كذلك أوصت دراسة صوفيه (2014) ودراسة بني صخر (2017) ودراسة (Chen, 2012)، بضرورة وأهمية دراسة القيم التنظيمي، وأوصت دراسة العموش (2019) على اعتماد نظام تحفيز الموظفين والاهتمام بهم عبر نظام مكافأة لتحسين الأداء، كما أوصت دراسة (Adewale, 2013) أن يسعى الموظفون أو الباحثون عن عمل إلى التعرف على الثقافة التنظيمية قبل قبول عروض العمل.

ومن خلال عمل الباحثة في مدارس وزارة التربية والتعليم ولمدة تقارب العقدين في مجال التعليم والتدريب ومن خلال الدورات الداخلية والخارجية لاحظت أهمية تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) علماً أن هناك اهتمام منذ أمد لهذا الأنموذج في وزارة التربية والتعليم حيث تم استخدام هذا النموذج في العديد من المؤسسات الحكومية والتعليمية في الأردن ومنها جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز وجائزة الملك عبد الله الثاني حيث شاركت الباحثة في جائزه الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وتم العمل على معايير الانموذج الأوروبي للتميز، وكذلك الأهمية الكبيرة لتطبيقات وممارسات القيم التنظيمية لما لها من أهمية في زيادة الفاعلية والكفاءة لغايات تحقيق الأهداف المتوخاة.

وفي ضوء ذلك اتجهت الباحثة لإجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز على ضوء أنموذج (EFQM) وعلاقتها بمستوى القيم التنظيمية لديهم؟

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

2- ما درجة مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابة مساعدي مديري المدارس لممارسة إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) في المدارس الأساسية الحكومية والقيم التنظيمية لديهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟



## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء، وعلاقتها بمستوى القيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين، وتم تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية.

### أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها النظري فيما يلي:

- 1- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس الأساسية الحكومية من خلال معرفة العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التميز وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين.
- 2- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة ألا وهو القيم التنظيمية، فالقيم تؤثر على السلوك والأداء وطريقة تنفيذها داخل المؤسسات.
- 3- كما أظهرت الدراسة علاقة الارتباط بين ممارسة إدارة التميز ومستوى القيم التنظيمية.
- 4- قلّة الدراسات المحلية والعربية، بحدود علم الباحثة، التي درست العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التميز وعلاقتها بالقيم التنظيمية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها التطبيقي فيما يلي:

- 1- ظهرت أهمية ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس، وكيفية مساعدتهم ودعمهم في حلّ المشكلات التي من الممكن أن تواجههم والتصدي لها.

- 2- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لعمل أبحاث لما تحتويه من دراسات سابقة وأدب نظري ذات صلة بالمتغيرين، وأداتين تم التأكد من صحة ثابتهما وصدقهما.
- 3- عملت على تقديم تقييم واقعي لدرجة ممارسة إدارة التميز وعلاقتها بالقيم التنظيمية لدى مديرين المدارس من وجهة نظر مساعدي المديرين.
- 4- قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال القيادة التربوية من مديرين ومديرات من حيث تعريفهم بدرجة ممارسة إدارة التميز وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين.
- 5- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم لغاية إعداد نماذج للتميز الإداري.

## مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

**إدارة التميز:** هي "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنه المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة". (السلمي، 2002:80).

**إدارة التميز إجرائياً:** "قدرة المدرسة من خلال إدارتها على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المدارس" وتقاس إجرائياً من خلال فقرات الإستبانة التي صممت لهذا الهدف. ويمكن لمديري المدارس الحصول عليها وفق معايير أنموذج (EFQM).

**النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):** نموذج يتكون من تسعة محاور قام بإنشائه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988، وتم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز كمنافسه سنوية لأفضل المؤسسات سنويا (المزين والغامدي، 2015:3).

**القيم:** هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. (العميان، 2002:24).

**القيم التنظيمية:** هي تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المؤسسة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المؤسسة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها (صدام، 2004:5).

وتعرف القيم التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتبناها الشخص لتقييم أعماله وتصرفاته، ويعتمد عليها بتحقيق الأهداف، وتقاس من خلال الأداة المعدة للدراسة.

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية (ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) وعلاقتها بالقيم التنظيمية).
- 2- الحدود البشرية (مساعدتي المديرين المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء).
- 3- الحدود المكانية (اقتصرت هذه الدراسة فقط على المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء).
- 4- الحدود الزمانية (الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019-2020).

## محدّدات الدّراسة

تحدّدت نتائج هذه الدّراسة الحالية بدلالات صدق أداتي الدّراسة وثباتهما، بالإضافة إلى مدى دقّة تقديرات أفراد العينة وموضوعيتهم وأمانتهم العلميّة في استجابتهم على الإستبانة المعدّة لغرض الدّراسة الحالية، كما أن تعميم نتائجها لا يتمّ إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة له.

ومن مشكلات التي واجهت الباحثة وهي صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة وذلك بسبب جائحة كورونا حيث تم عمل استبانة الكترونية وتم ارسالها إلى عينة الدراسة من خلال الروابط الالكترونية قامت عينة الدراسة المكونة من مساعدين ومساعدات بالتعاون والمساعدة في تعبئة الاستبانة والخروج بنتائج الدراسة التي تم جمعها إلكترونياً، كما تم استخدام المكتبة الالكترونية للاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة لصعوبة الوصول إلى مكتبات الجامعات الأردنية بسبب الحظر الشامل في المملكة.

## الفصل الثّاني

### الأدب النّظري والدراسات السّابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية ومتغيراتها، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك.

#### أولاً: الأدب النظري

يتناول هذا القسم الأدب النظري المتعلق بإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) وعلاقتها بالقيم التنظيمية.

ظهر مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مواكبة ومواجهة المتغيرات والتطورات الخارجية المتعلقة بالإدارة المدرسية حيث تكفل لها استثمار والإمكانات المادية والمالية والبشرية وتحقق لها الترابط والتناسق والتكامل بين عناصرها إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومميز وتحقيق المنفعة للجميع.

#### أولاً: إدارة التميز وفق النموذج الاوروبي (EFQM)

تم استعراض في هذا الجزء مفهوم إدارة التميز حيث تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم وأهمية تطبيق إدارة التميز لدى المؤسسات التي تحرص على استمراريتها وتقدمها.

فهناك من عرفه بأنه: "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة في التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضع الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"

(النسور، 2015:49)

وَعُرِفَ بأنه: " تفاعل مزيج من الحوافز والقيم والأنشطة التي يؤدي إلى الإنجازات البارزة بل يكادُ أن يكون هو الحافز وقوه الدفع إلى التنمية والتطور "(stok, 2015:117).

وإدارة التميز عباره عن حاله من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عاديه من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المدرسة مما ينتج عنه نتائج وإنجازات يرضى عنها العاملون في المدرسة والمجتمع المحلي (السلمي، 2002:80).

وأيضاً عرف إدارة التميز "بأنها قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها في تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات" (الضلاعين، 2010:71)، وهناك من يرى أن إدارة التميز "تتميز باستراتيجياتها وسياساتها وممارساتها الإدارية ونتائج الأداء عن طريق إجراء الممارسة المستمر استنادا إلى نماذج محدده تدعم الجهود المبذولة نحو التميز" عبد الله (Abdallah, 2013:32)، كذلك يرى آخرون أن إدارة التميز تتمثل في "القدرة على التوفيق بين مدخلات ومكونات المؤسسة وتفعيلها في ترابط وتكامل لتحقيق أعلى معدلات الأداء بما يلبي رغبات ومنافع وتوقعات الأفراد المرتبطين في المؤسسة سواء كانوا من العاملين أم المستفيدين" (العمرى، 2008).

كما عرف بأنه" أعلى مستوى من مستويات الأداء يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين والتي تضمن التحسين والتطوير المستمر لهم لغرض تحقيق المكان المناسب للعاملين"، كما يمكن النظر إلى التميز باعتباره مدخلا إداريا شاملا ومتكاملا يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق لإمكانات المؤسسة وكفاءتها والعمل على استثمارها من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها بكفاءة وتميز (المشهداني، 2015:67).

ويعرف (خفاجي، 2009:21) إدارة التميز "بأنها التفوق الايجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة الذي يعتبر مرحلة متقدمة من الإجازة في العمل والأداء الكفاء، والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمه المتعاملين والتحسين".

وتعرف إدارة التميز "بأنها هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة إلى التوصل إلى نتائج تنافسيه غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتسهم في زيادة قوتها التنافسية (السلمي، 2002:241).

يمكن استخلاص أن إدارة التميز هو نمط إداري يعبر عن حاله من الإبداع والإبتكار والتميز الإداري والوصول إلى مستويات عالية في الأداء واستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مميز والوصول إلى رضى العاملين والمجتمع المحلي.

تقوم فلسفة إدارة التميز إلى توضيح الدور الفعال في تحقيق نتائج متميزة في الأداء.

يتم تحقيق إدارة التميز من خلال قيادة واعية وبالتحديد يقوم منهج التميز على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ وهي: تتمثل في القيادة، المستفيد، العاملين، والأداء. ويقوم التقييم في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسيه من نتائج الأداء وتتمثل في، المستفيدين العاملين، أصحاب المصلحة والمجتمع. (عبد الحليم وعبابنه، 2009).

**وهناك أسس فكرية تستند إليها إدارة التميز ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية**

تقوم الكثير من المؤسسات التعليمية ببناء منظمه تتحقق فيها إدارة التميز حيث تحدد الغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة. كما



تعمل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور كما تتفاعل عناصر الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في تطوير وإعادة صياغة المجتمعات (العايدى، 2012:14).

إدارة التميز تتبلور مهامها في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات وتهيئه العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات، وإن الجودة هي فلسفه شامله لكل ما يجري بالمؤسسة من فعاليات بصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات ومخرجات في المؤسسة، أي أنها ليست مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة (المبيضين، 2013).

تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمؤسسة ورؤيتها وفهما للظروف والمتغيرات الخارجية وتحاول الإدارة دائما تقويم انجازاتها والحكم على كفاءه العمل ومستويات الانتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، وتسعى إدارة التميز للتطوير والتحسين بصفة مستمرة في جميع الأحوال، كما تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة حيث أن سمات التميز هو القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم الفرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها، والقياس أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ مالا يكمن قياسه لا يكمن إدارته والسيطرة عليه ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء (الضالعين، 2010).

### خصائص إدارة التميز

تمتاز إدارة التميز بمجموعة من الخصائص النسور (2015): قبول الأعمال الصعبة حيث أن قبول هذه الأعمال تعتبر من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تؤدي إلى النمو والتعلم السريع في

المنظمات وتحسين عمليات بدء العمل. كما أنها توفر القيادة الكفوة حيث تعمل القيادة كقوده ولها دور بارز في تحقيق التميز والتشجيع عليه. وأن الاهتمام ببرامج التدريب تعزز من تميز المنظمات في الأداء والدقة، ويقصد بها دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية دقة التنبؤ على تميز المؤسسة.

### صفات المدير المتميز

هنالك العديد من الصفات الشخصية والمهارات الأساسية التي يمتلكها المدير، والقدرة على ممارستها مثل تحليل المشكلات وحلها والحكم على الأمور واتخاذ القرارات. المدير المتميز هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور، وعنده البداهة التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والمادية والمدير المتميز يملك مهارات التعامل مع الآخرين كالمقدرة على الاتصال الفعال والتفويض وحل الصراعات وتوجيه الأفراد والمدير المتميز يمتلك الاحساس بالأحداث والتوافق معها وذو إدراك عالي ويستطيع أن يكون منفتحاً لأدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد (السيد، 2007).

كما يمتلك المدير المتميز القدرة على إيجاد طريقه جديده ومبتكره للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي بسرعة البديهة، ويتوفر في المدير المتميز المقدرة على التصرف في مواجهة المشكلات والتفكير في الحلول وفهم رؤية الموقف بأكملها، المدير المتميز يحاول التعلم باستمرار يبحثون بأنفسهم عن مصادر المعلومات وربط الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعه ويحتاج المدير المتميز ان يكون مرناً بدرجة كافية حيث يتمكن من التعامل مع جميع المواقف ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح، ويمتلك المدير المتميز معلومات ثقافية ليتمكن من التعامل مع من حوله ويكون اتجاهاته ومعتقداته (هاللي، 2011).

## النموذج الأوروبي للتميز : The European Foundation For Quality Management

تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1988 وتم الاعلان عن النموذج في عام 1991م والهدف منه زيادة المقدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة، وتقسم معاييرها إلى مجموعتين (الممكنات والنتائج)، حيث تشمل الممكنات النشاطات التي يمكن للمنظمة القيام بها، أما النتائج هي تمثل مستوى الأداء التي تحققه المؤسسة باستخدام الممكنات والأنشطة (العنزي، 2019).

### فوائد النموذج للمؤسسات

هناك العديد من الفوائد لاستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، حيث يتم استخدامه من قبل كثير من المؤسسات لضمان تميزها وهي:

- تحديد موقع المؤسسة والخطوات الأساسية اتجاه تحقيق التميز.
- توفير لغة مناسبة للقدرة على تبادل الأفكار والمعلومات على حد سواء داخل وخارج المؤسسة.
- توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.
- تجميع واحتواء الأنشطة الحالية والمخطط لها مما يؤدي إلى تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- توفير هيكل أساسي ومنظم من أجل إدارة المؤسسة.

### معايير النموذج الأوروبي للتميز : (EFQM)

يتضمن النموذج (9) معايير رئيسية و(32) معياراً فرعياً التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التربوية، وهي (Loncica, 2012:145).

#### 1- القيادة المتميزة

هي عبارة عن منظومه للإدارة الموجودة في المؤسسة ككل والقادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤيا والرسالة والقيم وتحفيز العاملين وتطبيق العمل وتحسينه باستمرار، ويحتوي

هذا المعيار على (6) معايير فرعية و(39) نشاطاً فرعياً ويبلغ وزنه النسبي (10%) أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.

## 2- السياسات والاستراتيجيات

وهي الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة المدى، وتعميم السياسات وتطبيقها وتحديد احتياجات الأفراد والتوقعات الحالية والمستقبلية وتحدد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والأبداع، يتضمن هذا المعيار (4) معايير فرعية و(23) نشاطاً فرعياً ويبلغ وزنه النسبي (10%) أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.

## 3- الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم موجودات المؤسسة لأن من خلال هذه الموارد تتمكن المؤسسة من ان تتميز عن المنظمات الأخرى وتعمل هذه الموارد بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف وتحديد معارف الأفراد وقدراتهم وتطويرها وتنميتها والتواصل والحوار بين العاملين ومكافأة العاملين وتمكينهم، يتضمن هذا المعيار (6) معايير فرعية و(35) نشاطاً فرعياً ويبلغ وزنه النسبي (10%) أي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة. (سهمود، 2013).

## 4- الشراكة والموارد

تعمل المنظمات المتميزة على إدارة الشراكات من أجل تعزيز السياسات والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية حيث تقوم المؤسسة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة وإدارة التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة، هذا المعيار (5) معايير فرعية و(27)

نشاطاً فرعياً ويبلغ وزنة النسبي (10%) اي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة.  
(الشوا، 2016).

#### 5- العمليات

حيث تقوم المنظمات المتميزة بتحسين وتصميم العمليات ومعالجتها وتحسين العمليات حسب الحاجة باستخدام أفكار مبتكرة من أجل إرضاء الزبائن والجهات ذات العلاقة يتضمن هذا المعيار (4) معايير فرعية و(27) نشاطاً فرعياً ويبلغ وزنة النسبي (10%) اي ما يعادل (100) نقطة من (1000) نقطة (العايدي، 2012).

#### 6- رضا الزبائن (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع المحلي)

يهتم هذا المعيار بمتطلبات وتوقعات وانطباعات الزبائن ومدى الإيفاء بها من المؤسسة وأعطى هذا المعيار (200) نقطة (الموقع الرسمي للنموذج الأوروبي للتميز، 2003).

#### 7- رضا العاملين

يهتم هذا المعيار بآراء العاملين وانطباعاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم، وله (90) نقطه.

#### 8- التأثير على المجتمع

ويرتبط المعيار الذي جاء (60) نقطة بقدرات المؤسسة في المعايضة السليمة مع المجتمع ومع البيئة ورضا المجتمع من أجل كسب صداقتهم.

#### 9- نتائج العمل

وله (150) نقطة ويهتم بمستوي كفاءة الأداء وفق ما يقدم للأفراد من خدمات (الموقع الرسمي للنموذج الأوروبي للتميز، 2003).

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على معايير إدارة التميز التي يمكن ممارستها في الأعمال الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وهي (القيادة المتميزة والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والموارد والعمليات ورضا الزبائن والعاملين والتأثير على المجتمع ونتائج العمل) وعلاقتها بالقيم التنظيمية ليتم قياس درجة ممارستها لدى مدراء المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة الزرقاء.

### ثانياً: القيم التنظيمية

القيم التنظيمية مهمة في حياتنا لأنها توجه وتعديل وتضبط سلوك الأفراد، أي مؤسسة تهتم بوضع القواعد التنظيمية بين العاملين للوصول إلى الرضى الوظيفي لدى العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعليه.

تلعب القيم التنظيمية دوراً مهماً في أي منظمة في الحفاظ على كيان هذه المؤسسة، فهي الموجه الأساسي للعاملين في أداء وظائفهم سواء على المستوى الفردي أم الجماعي، وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد، فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات المؤسسة الناجحة والقيم ليست مجرد اعتقاداً فكرياً، ولكنها تأكيد لم يتسم به الفرد من أفعال ومواقف لاتخاذ القرارات الحاسمة (صابر، 2014).

وأورد المقدم (1994) بأن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتقديم الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات، كما يشير نعموني (2014) إلى أنّ القيم التنظيمية تعبّر عن طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة، والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة ولو جزئياً من طرف أعضائها. وتعتبر طريقة التفكير هذه عنصراً أساسياً في التفريق بين

المؤسسات النّاجحة والغير ناجحة، فقد أصبح من المتفق عليه اليوم، أن المؤسسات النّاجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة.

والقيم التّنظيميّة ما يسود في مكان أو بيئة العمل من قيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الطّروف التّنظيميّة المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والثّقة المتبادلة وغيرها (العميان، 2002)، حيث يرى (Somers, 2001) بأنّ القيم التّنظيميّة التي تسعى إلى الرّقي المبادئ الأخلاقيّة في التّنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقّق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التّنظيمات الرّسميّة والغير رسميّة وتصبح المبادئ السلوكيّة للعاملين، وأضاف (الوحيد، 2013) بأنّ القيم التّنظيميّة في المؤسسات يتمّ إيجادها والمحافظة عليها من قبل القادة الإداريين، حيث أن العاملين في المؤسسات يتعرّفون على ما هو مهم أو غير مهم من إدارتهم العليا، ولعل التّوجه الجديد بوضع القيم أحد مكونات الخطّة الاستراتيجية للمؤسسات شأنها شأن الرّسالة والرّؤية دليل واضح على مدى أهمية القيم التّنظيميّة ودورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

### مصادر القيم التّنظيميّة

بما أنّ القيم التّنظيميّة تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر ومن جماعة لأخرى، فمصادرها أيضا متنوّعة فمنها:

#### 1- التعاليم الدّينيّة

حيثُ يمثّل الدّين أحد أهم المصادر التي ممكن أن تستمد القيم منها سواء كان ذلك من القرآن

الكريم أو من السنّة النّبويّة الشّريفة (القيوتي، 2003).

## 2- المصدر الاجتماعي

بما أنّ الفرد جزء من المجتمع الذي يحيا فيه، فإن قيم الأفراد تختلف باختلاف المجتمعات (حمود، 2002).

## 3- الخبرة السابقة

تؤثر الخبرة السابقة للشخص في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء (القيوتي، 2003).

## 4- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

تعتبر الجماعة التي ينتمي لها أي شخص مصدرا آخر للقيم، فيمكن أن يغير الفرد من قيمه نتيجة ضغط الجماعة التي ينتمي إليها، لتصبح قيمه متناسقة معها (العميان، 2002)

## وظائف القيم التنظيمية

تنقسم وظائف القيم التنظيمية على ثلاثة مستويات كما ذكرها (العتيبي، 2010):

### 1- المستوى الفردي

ويركز هذا المستوى على تهذيب الذات وتوجيهها نحو مكارم الأخلاق واتباع السلوك القويم وضبط الشهوات وتوجيه الفكر بما يجعل مخرجاته ذات أهداف سامية.

### 2- المستوى الاجتماعي

ويركز هذا المستوى بمنح المجتمع عدداً من المعايير التي تساعد على اتخاذ القرارات، كما ويضبط السلوك الجماعي بما يحافظ على المصالح الفردية، ويسهم بحل الكثير من المشكلات الاجتماعية.



### 3- المستوى المؤسسي

يوجّه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناءً على قيمتها التنظيمية، ويتم تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءاً من سلوكهم، لأن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية.

#### مجالات القيم التنظيمية

حيث يتضمن هذا المتغير أربع مجالات رئيسية:

##### 1- العدالة

تعمل الكثير من القيادات على توكي العدالة وعدم التحيز في التعامل مع العاملين، وذلك من خلال توزيع المهام والواجبات بشكل عادل بينهم. وهذا يؤدي إلى اثاره دافعية العاملين للعمل وشعورهم بالأمن والاستقرار وتعتبر العدالة عنصر أساسي للإبداع والتميز والإبتكار ومنها يسعى المدير إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى التميز في الأداء.

##### 2- الشفافية

تسعى جميع الإدارات العليا إلى تطبيق الشفافية وترسيخ النزاهة والوضوح في العمل للوصول إلى التميز والكفاءة والفاعلية. وترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالتعاون والإخلاص والصدق وإلى جعل المصلحة العامة أهم من المصلحة الخاصة في العمل والوصول إلى أعلى درجات التميز في المؤسسة.

##### 3- الاهتمام

ويقصد بالاهتمام تقدير حاجات العاملين وتلبية رغباتهم ومشاطرتهم احزانهم وافراحهم ومساعدتهم في حل المشكلات. يسعى المدير إلى استخدام عنصر التحفيز لإثارة دافعيتهم للعمل من خلال

الحوافز المادية والمعنوية واستخدامها بشكل دؤوب. كما ان تنمية وتطوير العاملين من خلال الدورات والورش المتعلقة بالعمل لمواكبة التطورات الخارجية هنا يشعر الفرد بأنه عنصر منتج وفعال مما يدفعه إلى التميز .

#### 4- الثقة المتبادلة

الثقة هي أساس نجاح كل مؤسسة، وان بناء الثقة يدل على ان المدير ناجح لأن الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة تحقق للمؤسسة أهدافها وتمكنها من انجاز العمل بشكل متميز، لذا يسعى المدير دائما إلى بناء ثقة بيينة وبين العاملين لتجنب العدائية في العمل بل تعطي الموظفين حافزا لإنجاز العمل وتحمل المسؤولية وتزيد من ولاء العاملين للمؤسسة وهذا يعطي الفرصة للعاملين لتطوير عملهم والابداع من خلال تبادل الأفكار وتزيد أيضا من انتاجية الفرد وتحسين اداءه والوصول إلى الرضى الوظيفي والتميز .

ويستنتج من ذلك، إلى أهمية القيم التنظيمية لدى أي مؤسسة في ضبط سلوك الأفراد وتقويمه، كما للقيم التنظيمية دور مهم وفعال في تسهيل عملية الابداع والإبتكار لدي الافراد والوصول إلى التميز الإداري.

## ثانياً: الدراسات السابقة

تناول البحث في هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة التمييز والقيم التنظيمية ويتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

### الدراسات المتعلقة بإدارة التمييز

قام كاوبورن (Cowburn, 2010) بإجراء دراسة للتمييز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة المتحدة، هدفت الدراسة إلى الكشف عن قدرة مديري المتحددة المدارس الثانوية في المملكة على ممارسة التمييز الإداري في ثلاث مراحل: صياغة الاستراتيجية، والتنفيذ، والتقييم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته واستخدام استبانة تكونت من (30) فقرة والعينة من مديري المدارس الثانوية في المملكة المتحدة بلغت (122) مديراً ومديرة وظهرت نتائج الدراسة ان مديري المدارس يمارسون بدرجة عالية التخطيط الاستراتيجي للتمييز الإداري لكن تواجههم صعوبات في مرحلة الممارسة العملية في تطبيق الخطة الاستراتيجية.

وأجرى بولاني (Bolanie, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر معايير إدارة التمييز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا تم استخدام المنهج المسحي الوصفي واستخدام استبانة تكونت من (30) فقرة حيث تم توزيعها على مجالات التمييز الإداري وهي: الكفايات الإدارية، الكفايات الشخصية، الكفايات الفنية وكفايات التعامل مع الآخرين وكانت عينة الدراسة تتألف من (154) مديراً ومديرة وظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفايات التمييز الإداري مرتفعة.

قام المطيري (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة وعلاقتها بالتمييز الإداري لدى مديري المدارس في العاصمة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم

المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانة والعينة مكونة من (468) معلما ومعلمة. وظهرت نتائج الدراسة ان مستوى التميز الإداري لدي مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهه نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدي افراد عينة الدراسة والتميز واوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات الاهتمام بالإنجازات الصغيرة ومستوى التميز الإداري من وجهه نظر المعلمين.

هدفت دراسة سعاد (Saada, 2016) إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات تعليم عالي الفلسطيني وفقا للنموذج الأوروبي للتميز، حيث اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي واستخدام اده استبانة وتكونت من (30) فقرة حيث توزعت على عينة الدراسة البالغ (45) فردا من رؤساء الاقسام وعمداء في الجامعات الفلسطينية وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقا للنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة على جميع ابعاد معيار القيادة وتبين عدم وجود فروق دالة احصائية في درجة ممارسة افراد عينة الدراسة لمعيار القيادة تعزى إلى متغيرين الجنس والموقع الوظيفي ووجود فروق دالة احصائية تعزى إلى متغير الخبرة وصالح سنوات الخبرة خمس سنوات فاكثر.

قامت الشوا (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمحافظة غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة تكونت من (58) فقرة تم توزيعها (476) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة كبيرة وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة الحمائدة (2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد لإدارة التميز من وجهه نظر رؤساء الاقسام الإدارية والفنية حيث تكونت عينة الدراسة من رؤساء الاقسام الإدارية والفنية التربية والتعليم في محافظة اربد الثمانية وعددهم (160) رئيسا حيث تم توضيح أثر متغيرات: الخبرة والجنس والمؤهل العلمي في درجة ممارسة إدارة التميز لدي مديري التربية والتعليم حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأداه استبانة وظهرت نتائج الدراسة ان هناك درجة متوسطة في ممارسة مهارات إدارة التميز الإداري في عمل مديري التربية والتعليم كما أوضحت النتائج عدم جود فروق دالة احصائياً عند مستوي الدلال ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات افراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة احصائياً عند مستوي الدلالة بين متوسطات درجات افراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في رئاسة القسم لصالح رؤساء الاقسام ذوي الخبرة (11) سنة.

وهدف الدراسة التي قام بها رابعه (2017) التعرف إلى الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدي مديري مدارس محافظة إربد كما يراها المعلمون الفائزون بجائزه الملكة رانيا للمعلم المتميز حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وتم استخدام الاستبانة لجمع آراء عينة الدراسة حيث تكونت من (55) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج علاقة إيجابية ما بين المعلمين الفائزين بجائزه الملكة رانيا للمعلم المتميز وبين الأساليب الإدارية المحفزة للتميز وعدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات اجابات المعلمين الفائزين بجائزه الملكة رانيا للمعلم المتميز للأسلوب الإداري المحفز للتميز لدي مديري مدارس محافظة إربد.

أجرت الزعبي (2019) دراسة هدفت تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق انموذج (EFQM) للتميز الإداري استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وتم استخدام استبانة مكونة من (20) فقرة، وتكونت العينة من (45) مديراً ومديرة حيث أظهرت نتائج الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق انموذج (EFQM) للتميز الإداري كانت مرتفعة كما اظهرت النتائج عدم وجود فرق دالة احصائيا في درجة ممارسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة الإدارية).

هدفت دراسة العنزي (2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددهم (345) معلما و معلمة استخدم المنهج الوصفي المسحي و استبانة تكونت من (31) فقرة و اظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف الجنس ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين خبرات السنوات و كانت الفروق لصالح الخبرات الطويلة.

### القيم التنظيمية

#### الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية

هدفت دراسة فيردن (Ferdun, 2006) التعرف إلى تصورات معلّمي المدارس الابتدائية حول التّطابق القيمي الفردي والتنّظيمي وفقاً لبعض المتغيّرات، حيث قدّمت الكثير من التّدايعات على التّمائل في قيمة التّنظيم العضوي في المدارس. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدّراسة من (575) معلّماً في أنقره، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج

عدم وجود دلالة إحصائية في تصورات المعلمين حول التّطابق القيمي بين أفراد التّظيم من حيث الجنس والفرع والسّنين في المدرسة الحالية وآخر سنّة تخرج ومستوى تعليمي ومستوى الرّضا الوظيفي.

دراسة يلماز وبلاسي (Yilmaz & Balci, 2007) هدفت إلى معرفة وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية والمعلمين عن القيم الفردية والتنظيمية في المدارس الابتدائية في تركيا، وتمّ جمع البيانات باستخدام مقياس القيمة للمسؤولين في المدارس الابتدائية والمعلمين، وطلب منهم تصنيف وترتيب القيم الفردية والتنظيمية، وتكوّنت عينة الدّراسة من (712) معلّما و(407) مديرا، وأشارت النتائج إلى أوجه التشابه بين وجهات النّظر الأولى بين مديري المدارس والمعلمين على حد سواء بالنسبة للقيم الفردية والتنظيمية فكل من مديري المدارس والمعلمين كانت الرّتبة العليا لقيمة العدالة كقيمة فردية واحترام الشّعب كقيمة تنظيمية، وبالنسبة للمسؤولين، فالمال احتل أدنى مرتبة من جدول الأعمال الفردية وكان التّدين القيمة التنظيمية الدّنيا، كما أن التّدين بوصفها قيمة فردية وتنظيمية على حد سواء قد حلّت في الرّتبة الأدنى في قائمة المعلمين.

وهدفّت دراسة تشين وكاوو (Chen & kao, 2012) إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية الفردية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى طلبة كلية الشّركة في تايوان، وقد تكوّنت عينة الدّراسة من (716) طالبا، وأشارت الدّراسة إلى أن القيم التنظيمية الشخصية مثل قيمة الزمالة والتعاون تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام المهني لإفراد عينة الدّراسة، وأن الالتزام المهني يؤثر بشكل إيجابي على القيم التنظيمية السّائدة في المؤسسة وعلى التزام الأفراد بأنماط سلوكية تنظيمية معينة.

أظهرت هذه الدراسة (Adewale, 2013) نتائج تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في بعض الجامعات النيجرية الخاصة المختارة حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي وكانت

العينة (237) فردا من العاملين في الجامعات الخاصة المختارة، اظهرت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وهيكل الأجور حيث اقترحت هذه الدراسة إلى السعي للتعرف على الثقافة التنظيمية قبل قبول عروض العمل من قبل الموظفين أو الباحثون عن عمل.

وهدفت دراسة بني صخر (2017) إلى تقصي درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من (246) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وجاءت نتائج الدراسة على أنه لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النزاهة، كما بينت بأن مستوى النزاهة التنظيمية الكلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كان عاليا.

وهدفت دراسة الدهشان (2018) إلى دراسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة هذه الدراسة من (375) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: إحداهما لقياس القيادة متعددة العوامل، وأخرى لقياس درجة توافر القيم التنظيمية، وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل، ودرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانتا متوسطتين.

هدفت دراسة عياد (2019) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالقيم التنظيمية في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدم استبانة من (59) فقرة. واطهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان كان متوسطاً من وجهة



نظر المشرفين والمعلمين وان درجة توافر مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية كان متوسط من وجهه نظر المشرفين والمعلمين، وهناك علاقة ايجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

هدفت دراسة العموش (2019) التعرف إلى أثر القيم التنظيمية في تحسين اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستبانة تم توزيعها على (250) فردا من العاملين في المؤسسة وأظهرت النتائج أن مستوى القيم التنظيمية جاء متوسط من وجهه نظر افراد العينة وان مستوى الأداء جاء متوسطا أيضا. حيث اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وتحسين الأداء.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وتعدّد هذه الدراسات وتوّعها بتنوع الأهداف التي سعت لتحقيقها، حيث ركّزت جميع الدراسات التي تناولت متغير إدارة التميز على أهمية الابتكار والابداع والتخطيط الاستراتيجي للقيادة ولما له دور بتطور وتقدم المدرسة التي تمتاز إدارتها بالتميز، وطرق ممارسة التميز الإداري. كما وانفتحت الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية على أهميتها وأهمية وجودها بين العاملين في المؤسسات، وكيف أنّها تساعد على تحسين السلوك الوظيفي في حال توفرها واتباعها، وعلى أنّها تبعث جواً من التفاهم والرّضى في المؤسسة استفادت الباحثة منها في الإطار النظري للدراسة، وتطوير أداة للدراسة وطرق اختيار العينة.

حيث انفتحت هذه الدراسة مع بعض الدراسات العربية والأجنبية بتناولها المتغير الأول إدارة التميز مثل دراسة كوبورن (Cowburn, 2010) ودراسة بولاني (Bolane, 2013) ودراسة المطيري

(2016) ودراسة الزعبي (2019) ودراسة العنزي (2019) محوراً واحداً من محاور الدراسة الحالية وهو إدارة التميز لدى مدراء المدارس. واستخدمت غالبية الدراسات السابقة الاستبانة لجمع البيانات وكذلك استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أيضاً لجمع البيانات اتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التميز إلى خصائص إدارة التميز، صفات مدير المدرسة المتميز، أهمية استخدام النموذج الأوروبي للتميز، معايير النموذج الأوروبي للتميز. كما اختلفت من حيث العينات وأحجامها والمنهج. بينما ناقشت دراسة فيردن (Ferdun,2006) ودراسة يلماز وبلاسي (Yilmaz & Balci,2007) ودراسة تشين وكاوو (Chen & kao,2012) ودراسة بني صخر (2017) ودراسة الدهشان (2018) ودراسة عياد (2019)، وغيرها محور آخر من محاور الدراسة وهو القيم التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي.

**اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والمرحلة والمكان والمنهج.**

إن هذه الدراسة الحالية تميزت بدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية لدى مدراء المدارس وإدارة التميز من وجهة نظر مساعدي المديرين في محافظة الزرقاء، وأنها ستطبق على المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء وتتقاطع محاور الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة الحالية في متغيراتها.

وتميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، بأنّها من الدراسات القليلة حسب حدود علم الباحثة التي تناولت متغير إدارة التميز ومتغير القيم التّظيميّة معاً، حيث تمّ دراسة درجة ممارسة إدارة التميز وعلاقتها مع القيم التّظيميّة.

وتمّ الإفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتعلقة بإدارة التميز والقيم التنظيمية، والاطلاع على الادب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والافادة منها في مناقشة النتائج والمقارنة بالاتفاق والاختلاف معها والتوصيات.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تتناول هذا الفصل منهج الدراسة، وعينتها، وأداتها، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة وعلى النحو الآتي:

### منهج الدراسة المستخدم

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي حيث يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المساعدين والمساعدات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء للعام الدراسي (2019-2020) والبالغ عددهم (383) مساعدا ومساعدته، وفق الإحصائيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2019-2020). (وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية) والجدول (1) يوضح ذلك.

#### الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة لجميع المساعدين والمساعدات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء

العدد الكلي	إناث	ذكور	مديرية
204	136	68	الزرقاء الأولى
66	43	23	الزرقاء الثانية
113	83	30	الرصيفة
383	262	121	المجموع الإجمالي

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية باستخدام جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan-1970)، وتم توزيع أداة الدراسة على كافة المساعدين والمساعداً في محافظة الزرقاء على ثلاث مديريات (الزرقاء الأولى والزرقاء الثانية والرصيفة).

### الجدول (2)

توزيع مجتمع الدراسة من المساعدين والمساعداً

المجموع الكلي	إناث	ذكور	الواء
102	59	43	الزرقاء الأولى
34	19	15	الزرقاء الثانية
57	32	25	الرصيفة
193	110	83	المجموع الكلي

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الشخصية.

### الجدول (3)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	83	43%
	إناث	110	57%
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ دبلوم عالي	150	77.7%
	ماجستير فأعلى	43	22.3%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	28	14.5%
	من 5-10 سنوات	38	19.7%
	10 سنوات فأكثر	127	65.8%
	المجموع	193	100%

- **الجنس:** بلغت نسبة الذكور (43%)، ونسبة الإناث (57%).
- **المؤهل العلمي:** بلغت نسبة بكالوريوس/ دبلوم عالي (77.7%) بتكرار بلغ (150)، ماجستير فأعلى (22.3%) بتكرار بلغ (43).
- **عدد سنوات الخدمة:** بلغت نسبة المساعدين والمساعدات مما لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (14.5%) بعدد كلي (28) مساعدا ومساعدته، أما عينة الدراسة الذين يمتلكون سنوات خبرة من 5 – 10 سنوات فقد بلغت النسبة (19.7%) بتكرار وقدره (38) أما عينة الدراسة من المساعدين والمساعدات الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبرة فقد بلغت النسبة (65.8%) بعدد كلي مقداره (127) مساعدا ومساعدته.

### أداتا الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والتربوي والدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة التميز ومتغير القيم التنظيمية، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بتطوير إستبانة لقياس درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء بالرجوع إلى عدد من الدراسات التي تناولت متغير إدارة التميز كدراسة (الحمايدة، 2017) ودراسة (الزعيبي، 2019)، واستبانة لقياس القيم التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مساعدي المديرين بالرجوع إلى عدد من الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية كدراسة (بني صخر، 2017) ودراسة (الدّهشان، 2018) ودراسة (عياد، 2019).

وبناءً على ما سبق قامت الباحثة ببناء استبانتين في صورتها الأولى مكونة من (57) فقرة موزعة على المتغيران (إدارة التميز والقيم التنظيمية)، حيث تضمنت استبانة إدارة التميز (39) فقرة موزعة على المعايير (9) القيادة المتميزة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكة

والموارد، والعمليات ، ورضا الزبائن، ورضا العاملين، التأثير على المجتمع، ونتائج العمل)، وتضمنت استبانة القيم التنظيمية (18) فقرة موزعة على المجالات الأربعة (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية لدى مدير المدرسة، والاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين)، وتمّ الأخذ بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون، وتمّ الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موفقة بلغت (80%) فأكثر، ومعالجة بقية الفقرات بالتعديل أو إعادة الصياغة أو الحذف أو إضافة فقرات، ووصل عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى (39) فقرة، والأداة الثانية (18) فقرة، بمجموع كلي (57) فقرة.

وتضمنت اداتا الدراسة مجالات لقياس مدى اتباع مديرين المدارس القيم التنظيمية وهي:

- العدالة: إدراك الفرد لسلوكيات المؤسسة على انها عادله فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين العاملين.
- الشفافية: وهي وضوح التشريعات وسهولة فهمها ومرونتها ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها لجميع العاملين.
- الاهتمام بالعاملين حيث تكون العلاقة جديده واخوية واحترام بين العاملين والمدير ويهتم المدير بمشاكل العاملين لديه كما يحرص على تكوين العلاقات الاجتماعية ومشاركتهم مناسباتهم.
- الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين تكون العلاقة دقيقة ومثمرة إذا كانت تستند على العدل والثقة المتبادلة فعلى المدير ان يتواصل مع العاملين بصفه الزمالة ويجعل العاملين يشعرون بثقة المدير بهم وذلك من خلال تقديره لأعمالهم وانجازاتهم وتشجيعهم على تحسين ادائهم.

## صدق أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة، تم استخدام نوعين من الصدق، كالآتي:

### 1- الصدق الظاهري

إذ قامت الباحثة بعرض فقرات الاستبانيتين بصورتها الأولى (الملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (12) مُحكِّمًا ومُحكِّمة. وأخذ بالملاحظات والتوصيات التي اقترحوها من إلغاء أو تعديل أو إعادة صياغة، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وأصبحت الاستبانيتين بصورتها النهائية كما مبين في (الملحق رقم 3)، وتعدُّ هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة، أي أن فقراتها ممكن أن تقيس ما وضعت لقياسه، حيث وزعت فقرات الاستبانة على المتغيرين، متغير إدارة التميز (39) فقره والمتغير الثاني القيم التنظيمية (18) فقره. كما وضحت الاستبانة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وكانت النوع الاجتماعي وعدد مستوياته (2) والمؤهل العلمي وعدد مستوياته (2)، واما عدد سنوات الخدمة فكانت (3) مستويات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

### الجدول (4)

#### مقياس ليكرت الخماسي

منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا
درجة 1	درجة 2	درجات 3	درجات 4	درجات 5

### 2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، طبقت الاداتان على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (30) مساعدا ومساعدة من مساعدي المديرين في المدارس الأساسية الحكومية



في محافظة الزرقاء، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه وتوضح الجداول (5-6-7) ذلك.

### الجدول (5)

نتائج معاملات ثبات الاتساق (معامل ارتباط بيرسون) لمجالات أداتي الدراسة

معامل بيرسون	المتغيرات
0.93	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
0.92	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
0.90	إدارة مدير المدرسة للعاملين
0.95	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
0.94	إدارة مدير المدرسة للعمليات
0.82	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
0.92	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين
0.93	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
0.94	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
0.92	درجة ممارسة إدارة التميز
0.95	العدالة لدى مدير المدرسة
0.96	الشفافية لدى مدير المدرسة
0.97	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة
0.97	الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين
0.96	القيم التنظيمية

وبالرجوع إلى الجدول السابق (5) نلاحظ أن قيم معامل بيرسون حيث حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة" على قيمة (0.93) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات" على قيمة (0.92) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للعاملين" على قيمة (0.90) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد" على (0.95) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للعمليات" على (0.94) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية" على

(0.82) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين" على (0.92) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع" على (0.93) و حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء" على (0.94) بينما حصل المتغير "درجه ممارسه إدارة التميز" على (0.92) ومن خلال الرجوع إلى الجدول أعلاه فقد تبين بأن جميع قيم المتغيرات "العدالة لدى مدير المدرسة، لشفافية لدى مدير المدرسة، الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، القيم التنظيمية" قد حصلت على التوالي (0.97، 0.97، 0.96، 0.95) مما يدل على وجود ثبات عال لأداة الدراسة.

#### جدول (6)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة إدارة التميز

5	4	3	2	1	الفقرة	المجال
0.94	0.88	0.88	0.87	0.91	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>الفقرة</b>	<b>المجال</b>
0.84	0.93	0.94	0.87	0.91	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
<b>15</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>الفقرة</b>	<b>المجال</b>
0.93	0.94	0.95	0.92	0.77	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للعاملين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
<b>20</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>الفقرة</b>	<b>المجال</b>
0.95	0.87	0.84	0.79	0.93	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
<b>25</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>الفقرة</b>	<b>المجال</b>
0.94	0.94	0.95	0.94	0.94	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للعمليات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
		<b>28</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>الفقرة</b>	<b>المجال</b>
		0.88	0.90	0.80	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
		0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

المجال	الفقرة	29	30	31	32
إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين	معامل ارتباط بيرسون	0.95	0.93	0.92	0.86
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
المجال	الفقرة	33	34	35	36
إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع	معامل ارتباط بيرسون	0.88	0.94	0.92	0.89
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
المجال	الفقرة	37	38	39	
إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء	معامل ارتباط بيرسون	0.96	0.96	0.97	
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة تراوحت بين (0.87-0.94)، ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول، كما نلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات في مجال إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات تراوحت بين (0.84-0.94)، وهذا يدل على وجود درجه من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني، وقد كانت جميع القيم دالة احصائياً عند مستوي الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما نلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات في مجال إدارة مدير المدرسة للعاملين تراوحت بين (0.77-0.95)، أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث، ونلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات في مجال إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد تراوحت بين (0.79-0.95)، أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع، ونلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات في إدارة مدير المدرسة للعمليات. تراوحت بين (0.94-0.95)، أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس، ونلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات

في مجال إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات تراوحت بين (0.80-0.90)، أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس، ونلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات في مجال إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين تراوحت بين (0.86-0.95)، أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السابع، ونلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات في مجال إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع تراوحت بين (0.88-0.94)، أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثامن، ونلاحظ ان معاملات ارتباط الفقرات في مجال إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء تراوحت بين (0.96-0.97)، أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال التاسع.

### جدول (7)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه أداة القيم التنظيمية

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6
العدالة لدى مدير المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	0.91	0.9	0.81	0.92	0.89	0.87
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>المجال</b>	<b>الفقرة</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
الشفافية لدى مدير المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	0.88	0.94	0.95	0.93		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00		
<b>المجال</b>	<b>الفقرة</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>		
الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	0.94	0.92	0.78	0.92		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00		
<b>المجال</b>	<b>الفقرة</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>		
الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين	معامل ارتباط بيرسون	0.92	0.95	0.88	0.81		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00		

يتضح من الجدول (7) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال تعامل العدالة لدى المدير تراوحت بين (0.81-0.91) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وكما نلاحظ أن معاملات ارتباط الفقرات في مجال الشفافية لدى مدير المدرسة تراوحت بين (0.88-0.95) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وفي المجال الثالث وهو الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بحيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.87-0.94)، وفي المجال الرابع وهو الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بحيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.81-0.95).

### ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، تم استخدام نوعين من الثبات:

1- التجزئة النصفية (Split-Half) من خلال تجزئة أسئلة القياس إلى نصفين.

### جدول (8)

نتائج التجزئة النصفية لتحقيق من ثبات أدوات الدراسة

التجزئة النصفية	المجال
0.93	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
0.92	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
0.96	إدارة مدير المدرسة للعاملين
0.93	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
0.94	إدارة مدير المدرسة للعمليات
0.83	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
0.90	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين

التجزئة النصفية	المجال
0.89	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
0.96	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
0.92	درجة ممارسة إدارة التميز
0.93	العدالة لدى مدير المدرسة
0.96	الشفافية لدى مدير المدرسة
0.93	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة
0.93	الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين
0.94	القيم التنظيمية

وبالرجوع إلى الجدول السابق (8) نلاحظ أن قيم معامل ثبات التجزئة النصفية ، حيث حصل مجال "إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة" على قيمة (0.93) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات" على قيمة (0.92) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للعاملين" على قيمة (0.96) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد" على (0.93) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للعمليات" على (0.94) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية" على (0.83) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين" على (0.90) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع" على (0.89) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء" على (0.96). وكذلك ومن خلال الرجوع إلى الجدول أعلاه فقد تبين بأن جميع مجالات القيم التنظيمية وهي "العدالة لدى مدير المدرسة، الشفافية لدى مدير المدرسة، والاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين" قد حصلت على التوالي (0.93، 0.93، 0.96، 0.93)

2- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي

للأداتين، كما يوضح الجدول (9).

## الجدول (9)

نتائج معاملات ثبات الاتساق (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية

معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال
0.94	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
0.94	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
0.94	إدارة مدير المدرسة للعاملين
0.93	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
0.97	إدارة مدير المدرسة للعمليات
0.82	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
0.93	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين
0.93	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
0.96	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
0.93	درجة ممارسة إدارة التميز
0.94	العدالة لدى مدير المدرسة
0.94	الشفافية لدى مدير المدرسة
0.91	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة
0.91	الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين
0.93	القيم التنظيمية

وبالرجوع إلى الجدول السابق (9) نلاحظ أن قيم معاملات كرونباخ ألفا للدلالة على الاتساق

الدّخلي والثّبات، حيث حصل مجال "إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة" على قيمة (0.94) بينما

حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات" على قيمة (0.94) وحصل المتغير "

إدارة مدير المدرسة للعاملين" على قيمة (0.94) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للشراكات

والموارد" على (0.93) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة للعمليات" على (0.97) بينما حصل

المتغير "إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية" على (0.82) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة

ورضا العاملين" على (0.93) بينما حصل المتغير "إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع" على

(0.93) وحصل المتغير "إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء" على (0.96). وكذلك ومن خلال الرجوع إلى الجدول أعلاه فقد تبين بأن جميع مجالات القيم التنظيمية وهي العدالة لدى مدير المدرسة، الشفافية لدى مدير المدرسة، والاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين" قد حصلت على التوالي (0.94، 0.94، 0.91، 0.91)، مما يدل على وجود ثبات عال لأداة الدراسة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

#### - المتغيرات المستقلة:

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر - أنثى.
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس/ دبلوم عالي - ماجستير فأعلى.
- 3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات.  
من 5 - 10 سنوات  
أكثر من 10 سنوات

#### - المتغيرات التابعة:

- 1- ممارسة إدارة التميز من قبل مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء.
- 2- توافر المديرين القيم التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء.

### المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات التي تتعلق بخصائص عينة البحث وإجابات المبحوثين عن كل مجال من المجالات الواردة في الاستبانة.



- 2- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد العينة عن كل فقرات الاستبيان المتصلة بالمجالات للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة الارتباطية بين ممارسة إدارة التميز والقيم التنظيمية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة ويختص بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- 5- معامل ارتباط ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alph) لقياس ثبات الاستبانة.
- 6- اختبار تحليل التباين (One way anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث المتعلقة بسنوات الخدمة، والاختبار التائي (T- Test) لمتغير الجنس والوظيفة.

### إجراءات تطبيق الدراسة

مرت عملية تطبيق هذه الدراسة بما يلي:

- تم توزيع (193) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة من مساعدين ومساعدات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء بشكل الكتروني.
- تم استرجاع الاستبانات من مساعدين ومساعدات والتأكد من إجاباتهم على جميع فقرات الاستبانة، حيث بلغ العدد النهائي للاستبانات المكتملة (193) استبانة.
- معالجة وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (spss).
- استخراج النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها ومناقشتها، والخروج بالتوصيات والمقترحات.

- تمّ تحديد درجة ممارسة إدارة التميز ومستوى القيم التنظيمية من خلال تحديد طول الفئة وفق

المعاملة التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل (5) - الحد الأدنى للبدائل (1)}}{\text{عدد المستويات (3)}}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68 - 5)

## الفصل الرَّابِع نتائج الدّراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بعد تطبيق الاستبانة بهدف

التعريف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق

النموذج الأوروبي EFQM وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، وذلك من

خلال الإجابة على أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: ما درجة ممارسة مديري المدارس لاساسيه

الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر

مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة

التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء مرتب تنازلي

رقم المجال	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية	3.79	0.83	1	عالية
1	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة	3.76	0.80	2	عالية
3	إدارة مدير المدرسة للعاملين	3.75	0.83	3	عالية
5	إدارة مدير المدرسة للعمليات	3.74	0.83	4	عالية
7	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين	3.73	0.85	5	عالية
2	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات	3.72	0.80	6	عالية
4	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد	3.65	0.81	7	متوسطة
8	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع	3.58	0.84	8	متوسطة
9	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء	3.51	0.90	9	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.69		عالية

بالرجوع إلى الجدول (1) تبين أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء، كانت عالية بمتوسط حسابي كلي (3.69) وانحراف معياري كلي (0.75)، تراوحت بين (3.79) إلى (3.51) وكانت بين الدرجة المتوسطة والعالية، وجاء في الرتبة الأولى معيار إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.83) بدرجة عالية، وفي الرتبة الثانية معيار إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.80) بدرجة عالية، وفي الرتبة الثالثة معيار إدارة مدير المدرسة للعاملين بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.83) بدرجة عالية، وفي الرتبة الرابعة معيار إدارة مدير المدرسة للعمليات بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.83) بدرجة عالية، وفي الرتبة الخامسة معيار إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.85) بدرجة عالية، وفي الرتبة السادسة معيار إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.80) بدرجة عالية، وفي الرتبة السابعة معيار إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.81) بدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثامنة معيار إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.84) بدرجة متوسطة، وفي الرتبة التاسعة معيار إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.90) بدرجة متوسطة.

وفيما يلي تفصيل كل معيار على حده:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة:

### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة مرتبه تنازلي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يعمل مدير المدرسة على اعداد وتبني رؤية ورسالة المدرسة	3.9	0.97	1	عالية
4	ينظم آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي	3.75	0.95	2	عالية
3	يوفر بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتميز	3.73	1.01	4	عالية
5	يشارك بفاعلية في تطبيق وتحديث أنظمة العمل	3.73	0.90	3	عالية
2	يطور الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز	3.69	0.89	5	عالية
جميع فقرات إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة		3.76	0.80	عالية	

تظهر نتائج الجدول (2) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.69-3.90)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.76) بانحراف معياري (0.80) حيث حصلت الفقرة "يعمل مدير المدرسة على اعداد وتبني رؤية ورسالة المدرسة" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.97)، وتليها مباشرة فقرة "ينظم آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "يشارك بفاعلية في تطبيق وتحديث أنظمة العمل" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.90)، وحصلت الفقرة "يوفر بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتميز" على المرتبة الرابعة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وبانحراف معياري قدره (1.01)، واما حصلت الفقرة "يطور الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز" على

أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.89)، أما المتوسط العام الذي حصل عليه المعيار "إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة" فقد كان عالي بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.80).

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات:

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات مرتبة تنازلي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يعمم سياسات العمل لجميع العاملين	3.79	0.90	1	عالية
6	يبني مدير المدرسة استراتيجيات على ضوء احتياجات المستفيد	3.76	0.91	2	عالية
8	يعتمد السياسات والاستراتيجيات المنبثقة على المراجعة والتطوير بصورة مستمرة	3.73	0.91	3	عالية
7	يعتمد على السياسات والاستراتيجيات المبنية عن نتائج تقييم الأداء بالمدرسة	3.67	0.91	4	متوسطة
9	يترجم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة إلى سياسات تنفيذية.	3.66	0.95	5	متوسطة
	جميع فقرات إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات	3.74	0.8		عالية

تظهر نتائج الجدول (3) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعداً ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات متوسطة وعالية وتراوح ما بين (3.66-3.79)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.80) حيث حصلت الفقرة "يعمم سياسات العمل لجميع العاملين." على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.90)، وتليها مباشرة فقرة "يبني مدير

المدرسة استراتيجيات على ضوء احتياجات المستفيد. " حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.91)، وحصلت الفقرة "يعتمد السياسات والاستراتيجيات المنبثقة على المراجعة والتطوير بصورة مستمرة." على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.91)، وحصلت الفقرة "يعتمد على السياسات والاستراتيجيات المبنية عن نتائج تقييم الأداء بالمدرسة." على المرتبة الرابعة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.91)، وأما الفقرة "يترجم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة إلى سياسات تنفيذية." فقد حصلت على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.95).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للعاملين:

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للعاملين مرتبة تنازلي

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
15	عالية	1	0.96	3.89	يوفر الأمن والسلامة لجميع العاملين
13	عالية	2	0.92	3.83	يوفر آليات الاتصال بين الإدارة والعاملين
12	عالية	3	0.91	3.77	يدعم مشاركة العاملين
14	عالية	4	1.08	3.68	يكافئ العاملين حسب جهودهم
11	متوسطة	5	1.03	3.57	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية تطويرية وفقاً لاحتياجات العاملين
		عالية	0.83	3.75	جميع فقرات إدارة مدير المدرسة للعاملين

تظهر نتائج الجدول (4) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للعاملين من قبل

عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعديات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية

في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.89-3.57)، وأن المتوسط



العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.83) حيث حصلت الفقرة "يوفر الأمن والسلامة لجميع العاملين" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.96)، وتليها مباشرة فقرة "يوفر آليات الاتصال بين الإدارة والعاملين" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.92)، وحصلت الفقرة "يدعم مشاركة العاملين" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.91)، وحصلت الفقرة "يكافئ العاملين حسب جهودهم" على المرتبة الرابعة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبانحراف معياري قدره (1.08)، واما حصلت الفقرة "يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية تطويرية وفقا لاحتياجات العاملين" قد حصلت على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.03).

رابعا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد:

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يسعى للموازنة المالية وفقا للاحتياجات الفعلية	3.75	0.95	1	عالية
17	يهتم ببناء شراكة مع المجتمع المحلي	3.66	0.92	2	متوسطة
16	يبحث مدير المدرسة عن الشراكة مع مؤسسات متميزة اخرى	3.64	1.03	3	متوسطة
18	يوفر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمدرسة	3.62	0.98	4	متوسطة
19	يوظف التقنيات السائدة للجهود التنظيمية	3.59	0.91	5	متوسطة
	جميع فقرات إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد	3.65	0.81		متوسطة

تظهر نتائج الجدول (5) أن معظم الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد

من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية

الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات متوسطة وتراوح ما بين (3.59-3.75)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.81) حيث حصلت الفقرة "يسعى للموازنة المالية وفقا للاحتياجات الفعلية" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وتليها مباشرة فقرة "يهتم ببناء شراكة مع المجتمع المحلي" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.92)، وحصلت الفقرة "يبحث مدير المدرسة عن الشراكة مع مؤسسات متميزة أخرى" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وبانحراف معياري قدره (1.03)، وحصلت الفقرة "يوفر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمدرسة" على المرتبة الرابعة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وبانحراف معياري قدره (0.98)، واما حصلت الفقرة "يوظف التقنيات السائدة للجهود التنظيمية" فقد حصلت على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وبانحراف معياري قدره (0.91).

خامسا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للعمليات:

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للعمليات مرتبة تصاعديا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	يشجع مدير المدرسة الابداع في أنشطة تطوير العمليات	3.82	0.95	1	عالية
23	يوفر آليات اجرائية للتحسين المستمر بالمدرسة	3.77	0.95	2	عالية
24	ينظم العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة	3.70	0.92	3	عالية
25	يوفر آليات اتصال لتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة	3.70	0.92	3	عالية
22	يبدع في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضى المستفيدين	3.68	0.93	5	عالية
	جميع فقرات إدارة مدير المدرسة للعمليات	3.73	0.83		عالية

تظهر نتائج الجدول (6) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للعمليات من قبل

عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعديات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية

في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوحت ما بين (3.68-3.82)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.83) حيث حصلت الفقرة "يشجع مدير المدرسة الابداع في أنشطة تطوير العمليات" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وتليها مباشرة فقرة "يوفر آليات اجرائية للتحسين المستمر بالمدرسة" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "يوفر آليات اتصال لتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.92)، وحصلت الفقرة "ينظم العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة" على المرتبة الرابعة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.92)، واما حصلت الفقرة "يبدع في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضى المستفيدين" على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.93).

سادسا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية:

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	يشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة (الصفية واللاصفية)	3.87	0.97	1	عالية
26	يدعم مدير المدرسة آليات التواصل بينه وبين الطلاب	3.80	0.95	2	عالية
27	ينمي أساليب الحوار الفعال لدى الطلاب	3.70	0.92	3	عالية
	جميع فقرات إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية	3.79	0.83		عالية

تظهر نتائج الجدول (7) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية من

قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية

الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.70-3.87)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.83) حيث حصلت الفقرة "يشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة (الصفية واللاصفية)" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.97)، وتليها مباشرة فقرة "يدعم مدير المدرسة آليات التواصل بينه وبين الطلاب" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.8) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "ينمي أساليب الحوار الفعال لدى الطلاب" على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وبانحراف معياري قدره (0.92).

سابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين:

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يدعم مدير المدرسة الآليات للتواصل بين العاملين والإدارة	3.84	0.97	1	عالية
32	يوفر آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين	3.74	0.94	2	عالية
30	يوفر معايير واضحة للتطوير الوظيفي	3.69	0.94	3	عالية
31	يدعم سياسة تحفيز العاملين وفقاً لمستوى الانتاجية	3.66	1.00	4	متوسطة
	<b>جميع فقرات إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين</b>	<b>3.73</b>	<b>0.85</b>		<b>عالية</b>

تظهر نتائج الجدول (8) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.66-3.84) وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.85) حيث حصلت الفقرة "يدعم مدير المدرسة الآليات للتواصل بين العاملين والإدارة" على أعلى درجة حيث بلغت

بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.97)، وتليها مباشرة فقرة "يوفر آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.94)، وحصلت الفقرة "يوفر معايير واضحة للتطوير الوظيفي" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.94)، وحصلت الفقرة "يدعم سياسة تحفيز العاملين وفقا لمستوى الانتاجية" على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.00).

ثامنا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع:

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
33	يشرك مدير المدرسة ممثلين في اعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية التعليمية	3.74	0.97	1	عالية
34	يوفر أنشطة تلبي رغبة المجتمع المحلي ومتطلباته	3.62	0.93	2	متوسطة
35	يوفر برامج علمية تخدم سياسات المدرسة الداخلية والخارجية	3.50	0.95	3	متوسطة
36	يستخدم ادوات لاستطلاع آراء المجتمع اتجاه خدماتها	3.46	1.04	4	متوسطة
	<b>جميع فقرات إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع</b>	<b>3.58</b>	<b>0.84</b>		<b>متوسطة</b>

تظهر نتائج الجدول (9) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.46-3.74)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.58) بانحراف معياري (0.84) حيث حصلت الفقرة "يشرك مدير المدرسة ممثلين في اعداد سياسات و استراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية

التعليمية" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.97)، وتليها مباشرة فقرة "يوفر أنشطة تلبي رغبة المجتمع المحلي ومتطلباته" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وبانحراف معياري قدره (0.93)، وحصلت الفقرة "يوفر برامج علمية تخدم سياسات المدرسة الداخلية والخارجية" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "يستخدم ادوات لاستطلاع آراء المجتمع اتجاه خدماتها" على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبانحراف معياري قدره (1.04)

تاسعا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء:

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
39	يعتمد برامج تقويمية لتحقيق الأهداف وبرامج الأداء	3.53	0.98	1	متوسطة
38	يسعى إلى تحديد معايير لقياس جوده المخرجات	3.50	0.95	2	متوسطة
37	يوفر مدير المدرسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي فيها	3.48	1.00	3	متوسطة
	جميع فقرات إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء	3.51	0.90		متوسطة

تظهر نتائج الجدول (10) أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعداً ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات متوسطة وتراوح ما بين (3.48-3.53) وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.51) بانحراف معياري (0.90) حيث حصلت الفقرة "يعتمد برامج تقويمية لتحقيق الأهداف وبرامج الأداء" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.98)، وتليها مباشرة فقرة "يسعى إلى

تحديد معايير لقياس جوده المخرجات " حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "يوفر مدير المدرسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي فيها" على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وبانحراف معياري قدره (1.00).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: ما درجة مستوى القيم التنظيمية لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم التنظيمية لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهه نظر مساعدي المديرين والجدول (11) يوضح ذلك.

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية توافر القيم التنظيمية لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية مرتبة تنازليا

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة	3.92	0.85	1	عالية
4	الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين	3.82	0.87	2	عالية
2	الشفافية لدى مدير المدرسة	3.77	0.87	3	عالية
1	العدالة لدى مدير المدرسة	3.64	0.92	4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.77</b>	<b>0.83</b>		<b>عالية</b>

بالرجوع إلى الجدول (11) تبين أن درجة توافر القيم التنظيمية لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي كلي (3.77) وبانحراف معياري كلي (0.83)، وجاءت معظم مجالات الأداة في الدرجة عالية باستثناء مجال واحد جاء بالدرجة المتوسطة ، وجاء في الرتبة الأولى " الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.85) بمستوي عال، وفي الرتبة الثانية" الثقة

المتبادلة بين المدير والعاملين" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.87)، وفي الرتبة الثالثة " الشفافية لدى مدير المدرسة" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.87)، وفي الرتبة الرابعة "العدالة لدى مدير المدرسة" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.92) بدرجة متوسطة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال على حدة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العدالة لدى مدير المدرسة.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العدالة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يلتزم بتطبيق المساواة بين العاملين	3.72	1.07	1	عالية
5	يقوم بتنفيذ الاوامر على العاملين بدون استثناء	3.66	1.07	2	متوسطة
4	يتجنب اتخاذ القرارات بأسلوب متحيز	3.66	1.01	3	متوسطة
6	يوزع مدير المدرسة الأعمال والواجبات بين العاملين بدون تمييز	3.65	1.05	4	متوسطة
2	يعمل على تقييم اداء العاملين من خلال معايير عادلة	3.63	0.96	5	متوسطة
1	يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية بشكل عادل على جميع العاملين	3.49	1.17	6	متوسطة
	<b>جميع فقرات العدالة لدى مدير المدرسة</b>	<b>3.64</b>	<b>0.92</b>		<b>متوسطة</b>

تبين نتائج الجدول (12) أن الفقرات المعبرة عن مجال العدالة لدى مدير المدرسة من قبل عينة

الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في

محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية تراوحت ما بين (3.49-3.72)، وان المتوسط العام

لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.92) حيث حصلت الفقرة "يلتزم بتطبيق

المساواة بين العاملين" على أعلى درجة حيث بلغت متوسط حسابي مقداره (3.72) وبانحراف معياري



قدره (1.07)، وتليها مباشرة فقرة "يتجنب اتخاذ القرارات بأسلوب متحيز" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.01)، وحصلت الفقرة "يقوم بتنفيذ الاوامر على العاملين بدون استثناء" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.07)، وحصلت الفقرة "يوزع مدير المدرسة الأعمال والواجبات بين العاملين بدون تمييز" على المرتبة الرابعة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وبانحراف معياري قدره (1.05)، وحصلت الفقرة "يعمل على تقييم اداء العاملين من خلال معايير عادلة" على المرتبة الخامسة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبانحراف معياري قدره (0.96)، واما حصلت الفقرة "يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية بشكل عادل على جميع العاملين" على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وبانحراف معياري قدره (1.17).

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية لدى مدير المدرسة.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية لدى مدير المدرسة مرتبة تصاعدياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يتجنب مدير المدرسة المحسوبة والواسطة عند اتخاذ القرارات وتقييم الأداء	3.70	1.06	4	عالية
10	يهتم بتحقيق أهداف المدرسة وان تعارضت مع الأهداف الشخصية	3.75	1.03	3	عالية
8	يحرص على تطبيق الانظمة والتعليمات بشكل حرفي	3.80	0.95	1	عالية
9	يعطي العاملين الفرصة لطرح أفكار جديدة لتحسين العمل وتطويره	3.80	0.95	1	عالية
	جميع فقرات الشفافية لدى مدير المدرسة	3.77	0.87		عالية

تبين نتائج الجدول (13) أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال للشفافية لدى مدير المدرسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية تراوحت ما بين (3.70-3.80)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.78) حيث حصلت الفقرة "يعطي العاملین الفرصة لطرح أفكار جديدة لتحسين العمل وتطويره" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وتليها مباشرة فقرة "يحرص على تطبيق الانظمة والتعليمات بشكل حرفي" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "يهتم بتحقيق أهداف المدرسة وان تعارضت مع الأهداف الشخصية" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري قدره (1.03)، واما حصلت الفقرة "يتجنب مدير المدرسة المحسوبية و الواسطة عند اتخاذ القرارات وتقييم الأداء" على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري قدره (1.06).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة مرتبة تصاعدياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يهتم مدير المدرسة بمشاكل العاملين ويحاول حلها	3.84	1.01	4	عالية
13	يراعي مشاعر العاملين ويحترم رغباتهم	3.88	0.97	3	عالية
11	يتعامل مدير المدرسة مع العاملين باحترام وتقدير	3.98	0.95	2	عالية
12	يحرص على تكوين علاقات اجتماعية بالعاملين من خلال مشاركتهم مناسباتهم	4.00	0.92	1	عالية
	جميع فقرات الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة	3.92	0.85		عالية

تبين نتائج الجدول (14) أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية تراوحت ما بين (3.84-4.00)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.85) حيث حصلت الفقرة "يحرص على تكوين علاقات اجتماعية بالعاملين من خلال مشاركتهم مناسباتهم" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.92)، وتليها مباشرة فقرة "يتعامل مدير المدرسة مع العاملين باحترام وتقدير" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "يراعي مشاعر العاملين ويحترم رغباتهم" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.97)، واما الفقرة "يهتم مدير المدرسة بمشاكل العاملين ويحاول حلها" قد حصلت على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وبانحراف معياري قدره (1.01).

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين.

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين مرتبة تصاعدياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.77	1.01	4	عالية
17	يناقش العاملين بكل صراحة	3.81	1.03	3	عالية
18	يوجه النقد للعاملين المقصرين في اعمالهم	3.82	0.95	2	عالية
15	يحرص مدير المدرسة على ان يكون الثقة المتبادلة بينة وبين المعلمين	3.87	0.98	1	عالية
	جميع فقرات الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين	3.82	0.87		عالية

تبين نتائج الجدول (15) أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية تراوحت ما بين (3.77-3.87)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.87) حيث حصلت الفقرة "يحرص مدير المدرسة على ان يكون الثقة المتبادلة بينة وبين المعلمين" على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.98)، وتليها مباشرة فقرة " يوجه النقد للعاملين المقصرين في اعمالهم" حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة "يناقش العاملین بكل صراحة" على المرتبة الثالثة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وبانحراف معياري قدره (1.03)، واما الفقرة "يحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار" قد حصلت على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وبانحراف معياري قدره (1.01).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي مديري المدارس لممارسة إدارة التميز على ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) في المدارس الأساسية الحكومية والقيم التنظيمية لديهم؟**

للإجابة عن السؤال الثالث، جرى حساب معاملات الارتباط بين المجالات:

الجدول (16) يبين طبيعة العلاقة ما بين درجة ممارسة إدارة التميز لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء والقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين.

## الجدول (16)

العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء والقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين

القيم التنظيمية	الثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة	الشفافية لدى مدير المدرسة	العدالة لدى مدير المدرسة		
0.795**	0.766**	0.691**	0.741**	0.767**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.759**	0.728**	0.602**	0.720**	0.763**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.838**	0.800**	0.702**	0.766**	0.840**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للعاملين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.737**	0.709**	0.609**	0.708**	0.719**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.815**	0.771**	0.665**	0.788**	0.805**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للعمليات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.762**	0.701**	0.636**	0.746**	0.749**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.848**	0.792**	0.720**	0.800**	0.840**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.732**	0.671**	0.593**	0.700**	0.743**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.766**	0.717**	0.569**	0.746**	0.793**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.864**	0.817**	0.710**	0.821**	0.858**	معامل ارتباط بيرسون	درجة ممارسة إدارة التميز
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يوضح الجدول (16) طبيعة العلاقة ما بين درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس

الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء والقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، حيث

تبين النتائج وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة احصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدالة ( $\alpha=0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

أولاً: النوع الاجتماعي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التميز وتعزى لمتغير

النوع الاجتماعي، كما تمّ استخدام اختبار (t-test). والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة	ذكور	83	3.79	0.71	0.46	0.65
	إناث	110	3.73	0.86		
إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات	ذكور	83	3.79	0.74	0.99	0.32
	إناث	110	3.67	0.84		
إدارة مدير المدرسة للعاملين	ذكور	83	3.77	0.81	0.26	0.79
	إناث	110	3.73	0.86		
إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد	ذكور	83	3.68	0.74	0.38	0.71
	إناث	110	3.63	0.86		
إدارة مدير المدرسة للعمليات	ذكور	83	3.85	0.76	1.58	0.12
	إناث	110	3.66	0.87		
إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية	ذكور	83	3.83	0.82	0.61	0.55
	إناث	110	3.76	0.84		

مستوى الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المجالات
0.44	0.78	0.80	3.79	83	ذكور	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين
		0.89	3.69	110	إناث	
0.46	0.75	0.81	3.63	83	ذكور	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
		0.87	3.54	110	إناث	
0.31	1.02	0.88	3.58	83	ذكور	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
		0.92	3.45	110	إناث	
0.41	0.83	0.70	3.75	83	ذكور	درجة ممارسة إدارة التميز
		0.79	3.66	110	إناث	

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه (17) نلاحظ أن قيمة T لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي وكذلك بينت قيم T للمجالات الفرعية (إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات، إدارة مدير المدرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد، إدارة مدير المدرسة للعمليات، إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين، إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء) حيث كانت على التوالي (0.46، 0.26، 0.38، 0.61، 0.75، 0.78، 0.83، 0.99، 1.02، 1.58) ومستوى دلالة (0.65، 0.32، 0.79، 0.71، 0.12، 0.55، 0.44، 0.46، 0.31، 0.41).

### ثانياً: المؤهل العلمي

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (T-test) لدرجة ممارسة إدارة التميز

وتعزى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (18) يبين ذلك:

## الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.55	0.60	0.80	3.78	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
		0.79	3.69	43	ماجستير	
0.29	1.05	0.78	3.75	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
		0.86	3.61	43	ماجستير	
0.49	0.70	0.84	3.77	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة للعاملين
		0.80	3.67	43	ماجستير	
0.58	0.56	0.81	3.67	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
		0.80	3.59	43	ماجستير	
0.66	0.44	0.83	3.75	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة للعمليات
		0.81	3.69	43	ماجستير	
0.50	0.68	0.84	3.81	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
		0.81	3.71	43	ماجستير	
0.67	0.42	0.86	3.75	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين
		0.81	3.69	43	ماجستير	
0.95	0.06	0.85	3.58	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
		0.85	3.59	43	ماجستير	
0.55	0.59	0.89	3.53	150	بكالوريوس/دبلوم	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
		0.94	3.43	43	ماجستير	
0.54	0.62	0.76	3.72	150	بكالوريوس/دبلوم	درجة ممارسة إدارة التميز
		0.75	3.64	43	ماجستير	



من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول (18) نلاحظ أن قيمة T لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكذلك بينت قيم T للمجالات الفرعية (إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات، إدارة مدير المدرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد، إدارة مدير المدرسة للعمليات، إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين، إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء) حيث كانت على التوالي: (0.60، 1.05، 0.70، 0.56، 0.44، 0.68، 0.42، 0.06، 0.59) ومستوى دلالة: (0.55، 0.29، 0.49، 0.58، 0.66، 0.50، 0.67، 0.95، 0.55).

#### ثالثاً: عدد سنوات الخدمة

كذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التميز لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول (19) يبين ذلك:

#### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجالات
0.93	3.88	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
0.86	3.73	38	5-10	
0.75	3.74	127	10 فأكثر	
0.86	3.90	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
0.80	3.81	38	5-10	
0.78	3.66	127	10 فأكثر	
0.90	3.86	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة للعاملين
0.83	3.68	38	5-10	
0.83	3.74	127	10 فأكثر	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجالات
0.87	3.74	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
0.86	3.70	38	5-10	
0.78	3.62	127	10 فأكثر	
0.86	3.94	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة للعمليات
0.85	3.66	38	5-10	
0.82	3.72	127	10 فأكثر	
0.88	3.85	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
0.86	3.72	38	5-10	
0.82	3.80	127	10 فأكثر	
0.82	3.97	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين
0.87	3.62	38	5-10	
0.85	3.72	127	10 فأكثر	
0.89	3.87	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
0.85	3.63	38	5-10	
0.83	3.50	127	10 فأكثر	
0.94	3.82	28	5 فأقل	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
0.93	3.55	38	5-10	
0.88	3.42	127	10 فأكثر	
0.81	3.87	28	5 فأقل	درجة ممارسة إدارة التميز
0.81	3.68	38	5-10	
0.73	3.66	127	10 فأكثر	

يلاحظ من خلال الجدول السابق (19) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث تراوحت ما بين (3.42-3.97) وعلى مختلف سنوات الخدمة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA - وجاءت النتائج كما في الجدول (20).

## الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لتحديد الفروق بين درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين - المجالات	
0.69	0.38	0.24	2	0.49	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة
		0.64	190	122.01	داخل المجموعات	
			192	122.49	الكلية	
0.27	1.32	0.83	2	1.67	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات
		0.63	190	120.41	داخل المجموعات	
			192	122.07	الكلية	
0.67	0.40	0.28	2	0.56	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة للعاملين
		0.7	190	133.00	داخل المجموعات	
			192	133.56	الكلية	
0.70	0.36	0.24	2	0.47	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد
		0.66	190	125.33	داخل المجموعات	
			192	125.80	الكلية	
0.34	1.08	0.74	2	1.48	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة للعمليات
		0.69	190	130.18	داخل المجموعات	
			192	131.65	الكلية	
0.82	0.20	0.14	2	0.28	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية
		0.7	190	133.37	داخل المجموعات	
			192	133.65	الكلية	
0.23	1.50	1.07	2	2.15	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين
		0.72	190	136.43	داخل المجموعات	
			192	138.58	الكلية	
0.11	2.20	1.55	2	3.10	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع
		0.71	190	133.90	داخل المجموعات	
			192	137.01	الكلية	
0.10	2.34	1.88	2	3.75	بين المجموعات	إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء
		0.8	190	152.49	داخل المجموعات	
			192	156.24	الكلية	
0.42	0.88	0.5	2	1.00	بين المجموعات	درجة ممارسة إدارة التميز
		0.57	190	108.09	داخل المجموعات	
			192	109.09	الكلية	

يلاحظ من خلال الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المجالات حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.88) بمستوى دلالة (0.42) وكذلك الامر للمجالات الفرعية (إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات، إدارة مدير المدرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد، إدارة مدير المدرسة للعمليات، إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين، إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء) حيث بلغت قيمة ف على التوالي (0.38، 1.32، 0.40، 0.36، 1.08، 0.20، 1.50، 2.20، 2.34، 0.88) ومستوى دلالة (0.69، 0.27، 0.67، 0.70، 0.34، 0.82، 0.23، 0.11، 0.10، 0.42).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

أولاً: النوع الاجتماعي:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لدرجة توافر القيم

التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما في الجدول (21).

## الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة توافر القيم  
التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
العدالة لدى مدير المدرسة	ذكور	83	3.69	0.90	0.70	0.49
	إناث	110	3.60	0.93		
الشفافية لدى مدير المدرسة	ذكور	83	3.77	0.79	0.12	0.91
	إناث	110	3.76	0.92		
الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة	ذكور	83	4.03	0.71	1.51	0.13
	إناث	110	3.85	0.93		
الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين	ذكور	83	3.87	0.81	0.72	0.48
	إناث	110	3.78	0.92		
القيم التنظيمية	ذكور	83	3.82	0.75	0.80	0.43
	إناث	110	3.73	0.88		

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه (21) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية لدى مدير المدرسة، الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين) حيث كانت على التوالي: (0.80، 0.72، 1.51، 0.12، 0.70) ومستوى دلالة (0.43، 0.48، 0.13، 0.91، 0.49).

## ثانياً: المؤهل العلمي

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدول (22) يبين ذلك:

## الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.64	0.47	0.93	3.65	150	بكالوريوس/دبلوم	العدالة لدى مدير المدرسة
		0.89	3.58	43	ماجستير	
0.35	0.93	0.89	3.80	150	بكالوريوس/دبلوم	الشفافية لدى مدير المدرسة
		0.79	3.66	43	ماجستير	
0.68	0.41	0.88	3.94	150	بكالوريوس/دبلوم	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة
		0.74	3.88	43	ماجستير	
0.56	0.59	0.89	3.84	150	بكالوريوس/دبلوم	الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين
		0.82	3.75	43	ماجستير	
0.53	0.62	0.84	3.79	150	بكالوريوس/دبلوم	القيم التنظيمية
		0.77	3.70	43	ماجستير	

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه (22) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية

عند مستوى أقل من  $(\alpha=0.05)$  للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية

لدى مدير المدرسة، الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين)

حيث كانت على التوالي: (0.47، 0.93، 0.41، 0.59) ومستوى دلالة (0.64، 0.35، 0.68،

0.56).

## ثالثاً: عدد سنوات الخدمة

كذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد

فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول (23) يبين ذلك:

## الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
0.89	3.80	28	5 فأقل	العدالة لدى مدير المدرسة
1.00	3.63	38	5-10	
0.90	3.60	127	10 فأكثر	
0.67	4.00	28	5 فأقل	الشفافية لدى مدير المدرسة
1.00	3.64	38	5-10	
0.86	3.75	127	10 فأكثر	
0.76	3.90	28	5 فأقل	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة
1.05	3.71	38	5-10	
0.79	3.99	127	10 فأكثر	
0.86	3.92	28	5 فأقل	الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين
0.99	3.68	38	5-10	
0.84	3.84	127	10 فأكثر	
0.75	3.89	28	5 فأقل	القيم التنظيمية
0.97	3.66	38	5-10	
0.80	3.77	127	10 فأكثر	

يلاحظ من خلال الجدول السابق (23) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

لقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير عدد سنوات

الخدمة حيث تراوحت ما بين (3.60-4.00) وعلى مختلف سنوات الخدمة، ولتحديد فيما إذا كانت

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل

التباين الاحادي One – Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول (24)

## الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر مديري المدارس للقيم التنظيمية One –way ANOVA تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين –المجالات	
0.59	0.52	0.44	2	0.89	بين المجموعات	العدالة لدى مدير المدرسة
		0.85	190	161.04	داخل المجموعات	
			192	161.93	الكلي	
0.25	1.42	1.06	2	2.12	بين المجموعات	الشفافية لدى مدير المدرسة
		0.75	190	142.33	داخل المجموعات	
			192	144.45	الكلي	
0.19	1.67	1.19	2	2.37	بين المجموعات	الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة
		0.71	190	135.17	داخل المجموعات	
			192	137.54	الكلي	
0.49	0.72	0.55	2	1.09	بين المجموعات	الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين
		0.76	190	144.81	داخل المجموعات	
			192	145.90	الكلي	
0.53	0.63	0.43	2	0.87	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		0.68	190	129.88	داخل المجموعات	
			192	130.75	الكلي	

يلاحظ من خلال الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) لكافة المجالات حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.63) بمستوى دلالة (0.53)

وكذلك الامر لمجال العدالة لدى مدير المدرسة والشفافية لدى مدير المدرسة والاهتمام بالعاملين لدى

مدير المدرسة والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين حيث بلغت قيمة ف على التوالي: (0.52)،

(1.42، 1.67، 0.72) ومستوى دلالة (0.59، 0.25، 0.19، 0.49).



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة فضلاً عن التوصيات المقترحة في

ضوء نتائج الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظه الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أوضح الجدول (1) أن مستوى ممارسة المديرين لإدارة التميز في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتوسط الكلي (3.69) والانحراف المعياري (0.75)، وجاءت معظم المعايير في المستوى العالي والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى لمعيار إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء بمتوسط حسابي (3.51) وحد أعلى مقداره (3.79) لمعيار إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، والانحرافات المعيارية بين حد أدنى (0.80) لكل من المعايير إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات وإدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، وحد أعلى مقداره (0.90) لمعيار إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء وجاءت هذه النتيجة بشكل مرضى حيث ان هذه المفاهيم بدأت تطبقها في العصر الحالي، وهي تحتاج إلى افراد مدربين على مفاهيم ادارة التميز من خلال الندوات والنشرات التوجيهية وبنية تحتية وموارد مالية واستقلالية إدارية ومالية لتطبيقها حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزعبي، 2019) ودراسة (العموش، 2019).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل معيار على حدة:

#### أولاً: إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة

أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.69-3.90)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.76) بانحراف معياري (0.80) حيث حصلت الفقرة، يعمل مدير المدرسة على اعداد وتبني رؤية ورسالة المدرسة على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.97)، والفقرة يطور الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز حصلت على أدنى مرتبة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.89)، وترى الباحثة أن الإدارات العليا في المدارس الحكومية تسعى جاهدة إلى تطوير آليات تحفز العاملين إلى الأبداع والابتكار والتميز، كما أنها تشارك بفاعلية وكفاءة في تحديث أنظمة العمل بما ينسجم مع متطلبات والتطورات الخارجية ومن خلال ذلك نستنج ان إدارة مدير المدرسة والقيادة المميزة تحظى بسمعة جيدة نوعا ما من قبل المساعدين والعاملين في المدارس الحكومية الواقعة في الزرقاء، هذا وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة كدراسة (المطيري، 2016) واختلفت مع سعادة (Saada, 2016).

#### ثانياً: إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات

أن الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية ومتوسطة وتراوح ما بين (3.66-3.79)، وان المتوسط

الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.80) وبدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى ان السياسات والاستراتيجيات منبثقة من احتياجات المستفيد وتخضع للتطوير بشكل مستمر للوصول إلى التميز، حيث حصلت الفقرة يعمم سياسات العمل لجميع العاملين على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.90)، واما الفقرة يترجم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة إلى سياسات تنفيذية حصلت على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.95) حيث أصبحت المدارس تسعى بكل ما لديها من قوة إلى العمل على تحسين سياساتها واستراتيجياتها للتميز عن بقية المدارس وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الزعيبي، 2019) وكذلك اتفقت مع كاوبورن (Cowburn, 2010) واختلفت مع دراسة (الحميدة، 2017).

### ثالثاً: إدارة مدير المدرسة للعاملين

أن الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للعاملين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية ومتوسطة وتراوح ما بين (3.57-3.89)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.83)، حيث حصلت الفقرة يوفر الأمن والسلامة لجميع العاملين على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.96)، وأما حصلت الفقرة يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية تطويرية وفقاً لاحتياجات العاملين على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري قدره (1.03)، يعزى ذلك إلى ان الإدارة تسعى جاهدة لتوفير جميع الوسائل لحماية العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأمن الوظيفي كما تعمل على دعم العاملين وتوفير لهم البيئة المحفزة للعمل وتسعى إلى تطوير مهاراتهم

وتحسينها وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة كاوبورن (Cowburn, 2010) وكذلك اتفقت مع دراسة (الشو، 2016).

#### رابعاً: إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد

أن الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية ومتوسطة وتراوح ما بين (3.59-3.75)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.81)، حيث حصلت الفقرة يسعى للموازنة المالية وفقاً للاحتياجات الفعلية على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة يوظف التقنيات السائدة للجهود التنظيمية على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وبانحراف معياري قدره (0.91) حيث تقوم الإدارة على بناء علاقات وشراكات مع مدارس أخرى والمجتمع المحلي لتبادل الخبرات والمعارف وتنمية تمويلها بشكل مستمر كما يقوم على توفير برامج مطورة لتنمية التمويل بالمدرسة ويوظف التقنيات الحديثة وتوسعى للموازنة المالية وفقاً للاحتياجات الفعلية وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الزعيبي، 2019).

#### خامساً: إدارة مدير المدرسة للعمليات

أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للعمليات من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.68-3.82)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.83)، حيث حصلت الفقرة يشجع مدير المدرسة

الابداع في أنشطة تطوير العمليات على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة ببدع في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضى المستفيدين على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.93) ونستنتج من ذلك ان هناك عمل مستمر من قبل الإدارة في تنظيم وتطوير وتحديث العمليات لتحسين الأداء التنظيمي في المدرسة وهذا من أجل الوصول إلى التميز وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة بولاني (Bolanie, 2013) واتفقت كذلك مع دراسة (رباعه، 2017) واختلفت مع دراسة (العنزي، 2019).

#### سادسا: إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية

أن جميع الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعداً ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية وتراوح ما بين (3.70-3.87)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.83) حيث حصلت الفقرة يشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة (الصفية واللاصفية) على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.97) وحصلت الفقرة ينمي أساليب الحوار الفعال لدى الطلاب على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وبانحراف معياري قدره (0.92) ونستنتج من ذلك وجود علاقة ايجابية بين الطلبة والإدارة حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق حاجات الطلبة وتشجيعهم على الأبداع والإبتكار من خلال الأنشطة المدرسية وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (المطيري، 2016) واتفقت مع دراسة بولاني (Bolanie, 2013).

### سابعاً: إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين

أن الفقرات المعبرة إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية ومتوسطة وتراوح ما بين (3.66-3.84)، وأن المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.85) وبدرجه عالية، حيث حصلت الفقرة يدعم مدير المدرسة الآليات للتواصل بين العاملين والإدارة على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.97)، وحصلت الفقرة يدعم سياسة تحفيز العاملين وفقاً لمستوى الانتاجية على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.00) وتعزى هذه النتيجة إلى سعي الإدارة جاهدة إلى تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تحفيزهم وتطوير وتحسين أدائهم، كما تسعى الإدارة إلى تقوية آليات التواصل وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة بولاني (Bolanie, 2013) ودراسة (الزعيبي، 2019).

### ثامناً: إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع

أن الفقرات المعبرة عن إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعدات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية ومتوسطة وتراوح ما بين (3.46-3.74)، وأن المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.58) بانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة حيث حصلت الفقرة يشترك مدير المدرسة ممثلين في أعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية التعليمية على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وبانحراف معياري قدره

(0.97)، وحصلت الفقرة يستخدم ادوات لاستطلاع آراء المجتمع اتجاه خدماتها على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبانحراف معياري قدره (1.04)، وقد يعزى ذلك إلى ان الإدارة تقوم في اشراك المجتمع المحلي في الكثير من الأنشطة والبرامج التربوية التعليمية حيث تخدم أهداف المدرسة الداخلية والخارجية وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (المطيري، 2016) ودراسة (رابعه، 2016).

#### تاسعا: إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء:

أن الفقرات المعيرة عن إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعديات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية ومتوسطة وتراوح ما بين (3.53-3.48) ، وأن المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.51) بانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة يعتمد برامج تقويمية لتحقيق الأهداف وبرامج الأداء على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.98)، وحصلت الفقرة يوفر مدير المدرسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي فيها على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وبانحراف معياري قدره (1.00) وهذا ما قد يفسر بأن الإدارة تسعى إلى توفير معايير واضحة ودقيقة لقياس أداء العاملين والمخرجات وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (رابعه، 2017) ودراسة (الزعيبي، 2019)، واختلفت مع دراسة كاوبورن (Cowburn, 2010).



مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: ما درجة مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أوضح الجدول (11) أن درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء كانت عالية بمتوسط حسابي كلي (3.79) وانحراف معياري كلي (0.83)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة العالية والمتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري قدره (0.85) بدرجة عالية، وفي الرتبة الثانية الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.87)، وفي الرتبة الثالثة الشفافية لدى مدير المدرسة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري قدره (0.87)، وفي الرتبة الرابعة العدالة لدى مدير المدرسة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.92) بدرجة متوسطة وجاءت هذه النتيجة متقاربة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (عياد، 2019)، ودراسة (الدeshان، 2018).

وفيما يلي تفصيل لكلّ مجال على حده:

أولاً: العدالة لدى مدير المدرسة

أن الفقرات المعبرة عن مجال العدالة لدى مدير المدرسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعداً ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية ومتوسطة وتراوح ما بين (3.72-3.49)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "يلتزم بتطبيق المساواة بين العاملين على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.72)

وبانحراف معياري قدره (1.07)، وحصلت الفقرة يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية بشكل عادل على جميع العاملين على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وبانحراف معياري قدره (1.17) وبدرجة متوسطة، وذلك بسبب ان المدير لا يتحكم بالشؤون المالية و يعتبر موظف في المدرسة كباقي الموظفين. ونستنتج من ذلك ان العدالة لدي مدير المدرسة هي أساس كل شيء، عند شعور العامل بالعدالة من خلال توزيع الواجبات والمهام ذلك يشجعه على الابداع بالعمل والانتماء للمدرسة حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عياد، 2019) وكذلك اتفقت مع دراسة يلماز و يلاسي (Yilmaz & Balci, 2007).

#### ثانياً: الشفافية لدى مدير المدرسة

أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال للشفافية لدى مدير المدرسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعداً ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية تراوحت ما بين (3.70-3.80)، وأن المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.87) حيث حصلت الفقرة يعطي العاملين الفرصة لطرح أفكار جديدة لتحسين العمل وتطويره على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وحصلت الفقرة يتجنب مدير المدرسة المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات وتقييم الأداء على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري قدره (1.06) وتفسر الباحثة هذه النتيجة ان تحقيق أهداف المدرسة لها الاولوية حتى لو عارضت أهداف المدير الشخصية وذلك بسبب ان مدير المدرسة موظف كباقي موظفين المدرسة ويحرص مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل واضح ويتجنب المحسوبية

والواسطة عند اتخاذ القرارات والتقييم للأداء حيث تعارضت هذه الدراسة مع دراسة (عياد، 2019) وانفقت مع دراسة (بني صخر، 2017).

### ثالثاً: الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة

أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعادات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء قد حصلت على درجات عالية تراوحت ما بين (3.84-4.00)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة يحرص على تكوين علاقات اجتماعية بالعاملين من خلال مشاركتهم مناسباتهم على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.92)، وأما حصلت الفقرة يهتم مدير المدرسة بمشاكل العاملين ويحاول حلها على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وبانحراف معياري قدره (1.01)، ويعزى ذلك إلى وجود خلل في الاهتمام بين المدير والعاملين يجب على المدير النظر والاهتمام بمشاكل العاملين وحلها وأن يراعي مشاعر العاملين لتحقيق أهداف المدرسة وتيسير العمل فيها كما يجب على مدير المدرسة التعامل مع العاملين باحترام وتقدير للوصول إلى تحقيق الرضى الوظيفي وشعور العاملين بالانتماء للمؤسسة. حيث انفقت هذه النتيجة مع دراسة (Adewale, 2013) واختلفت مع دراسة (الزعبي، 2019) وكذلك مع دراسة (العموش، 2019)

### رابعاً: الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين

أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المساعدين والمساعادات ممن يعملون في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة

الزرقاء قد حصلت على درجات عالية تراوحت ما بين (3.77-3.87)، وان المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة "يحرص مدير المدرسة على ان يكون الثقة المتبادلة بينة وبين المعلمين على أعلى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.98)، واما حصلت الفقرة يحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أدنى درجة حيث بلغت بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وبانحراف معياري قدره (1.01)، ويعزى ذلك إلى حرص المدير على تعزيز الثقة بينة وبين المعلمين وذلك لخلق بيئة محفزة للعمل كما يحرص على مشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بني صخر، 2019) وكذلك اتفقت مع دراسة (Chen & Kan, 2012) حيث حصلت على درجة عالية في الثقة بين المدير والعاملين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي مديري المدارس لممارسة إدارة التميز على ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) في المدارس الأساسية الحكومية والقيم التنظيمية لديهم؟

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال إلى أنّه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التميز وعلاقتها بالقيم التنظيمية، ويعزى ذلك لوجود القيم التنظيمية التي تساعد المؤسسة على توفير الوقت للإبداع والخروج بأفكار إبداعية، ونبرر هذه النتيجة كون المدير المتميز قدوة، فيقلده العاملون في سلوكياته وطريقة التفكير، وهنا يصبح التميز والإبداع أهم جزء من بيئة المدرسة، لا يمكن فصلها عنها واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عياد، 2019) حيث توصلت إلى أهمية وجود التميز في جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصَّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز على ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

اختبار ت العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي:

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه (17) نلاحظ أن قيمة T لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمعايير الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي وكذلك بينت قيم T للمعايير الفرعية (إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات، إدارة مدير المدرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد، إدارة مدير المدرسة للعمليات، إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين، إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء) حيث كانت على التوالي: (1.02، 0.75، 0.78، 0.61، 1.58، 0.38، 0.26، 0.99، 0.46) ومستوى دلالة (0.79، 0.71، 0.12، 0.55، 0.44، 0.46، 0.31، 0.65، 0.32) وتعزى هذه النتيجة إلى ان النوع الاجتماعي لا يغير من الواقع والنظرة العامة لإدارة التميز فكلاهما ينظر للأمر بنفس الأهمية والحاجة وبالتالي جاءت الاستجابات متفقة إلى درجة ما. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعبي، 2019) واختلفت مع دراسة (الدهشان، 2018).

اختبار ت العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه (18) نلاحظ أن قيمة T لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمعايير الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكذلك بينت قيم T للمعايير الفرعية (إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات، إدارة مدير المدرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد، إدارة مدير المدرسة للعمليات، إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين، إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء) حيث كانت على التوالي: (0.60، 1.05، 0.70، 0.65، 0.44، 0.68، 0.42، 0.06، 0.59) ومستوى دلالة (0.55، 0.29، 0.49، 0.58، 0.66، 0.50، 0.67، 0.95، 0.55) وانفقت مع دراسة (الشوا، 2016) ودراسة (الحميدة، 2017) ودراسة (الزعيبي، 2019).

**اختبارات العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة:**

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة للمعايير حيث بلغت قيمة F للدرجة الكلية (0.88) بمستوى دلالة (0.42) وكذلك الامر للمعايير الفرعية (إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة، إدارة مدير المدرسة للسياسات والاستراتيجيات، إدارة مدير المدرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد، إدارة مدير المدرسة للعمليات، إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين، إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء) حيث بلغت قيمة F على التوالي: (2.34، 2.20، 1.50، 0.20، 1.08، 0.36، 0.40، 1.32، 0.38) ومستوى دلالة (0.10، 0.11، 0.32، 0.82، 0.34، 0.70، 0.67، 0.27، 0.69) وتعزى هذه النتيجة بأن عدد سنوات الخبرة للعاملين سواء قلت أم زادت ليس لها تأثيراً في إظهار تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس، وذلك لأن الإبداع والتميز والنجاح يسهل ملاحظته سواء كان الأفراد ذو خبرة قليلة أم كثيرة، ويظهر أيضاً عن طريق

النتائج التي تحققت بشكل متميز . واتفقت مع دراسة (الزعبي،2019) واختلفت مع دراسة (الحمايدة، 2017) وكذلك اختلفت مع دراسة سعادة (Saada,2016).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصَّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

اختبارات العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي:

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه (21) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية لدى مدير المدرسة، الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين) حيث كانت على التوالي: (0.72، 1.51، 0.12، 0.70) ومستوى دلالة (0.48، 0.13، 0.91، 0.49) واتفقت مع دراسة (Chen & Kan , 2012) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة فيردن (Ferdun, 2006).

اختبارات العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه (22) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية لدى مدير المدرسة، الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين)

حيث كانت على التوالي (0.59، 0.41، 0.93، 0.49) ومستوى دلالة (0.56، 0.68، 0.35، 0.64) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بني صخر، 2017).

**اختبار العيّنات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة:**

يلاحظ من خلال الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المجالات حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.63) بمستوى دلالة (0.53) وكذلك الامر لمجال العدالة لدى مدير المدرسة والشفافية لدى مدير المدرسة والاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة والنّقة المتبادلة بين المدير والمعلّمين حيث بلغت قيمة ف على التوالي: (0.72، 1.67، 1.42، 0.52) ومستوى دلالة (0.49، 0.19، 0.25، 0.59) ويعزى ذلك إلى ان القيم التنظيمية أساسها التعامل مع الآخرين بشكل جيد وموحد لجميع العاملين سواء أكانوا ذو خدمة طويلة أو قصيرة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Adewale, 2013).

## التوصيات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى دلالة عال، في مستوى العلاقة بين إدارة التميز والقيم لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المساعدين والمساعداً، وفي ضوء ذلك يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز الثقة بين مدرّاء المدارس الحكومية والعاملين في هذه المدارس الذي بدوره سيزيد من ولاء وانتماء العاملين بمدرستهم.
- نشر ثقافة الشفافية بالتعامل ما بين المدير والمعلّمين وتحفيز الإدارة العليا لهذا النهج.
- المحافظة على منح العاملين الصّلاحيّات اللّازمة لممارسة أعمالهم من قبل مدير المدرسة ليتمكنوا من القيام بكافة أعمالهم بشكل مرّن دون اي عوائق أو تأخير.



- العمل على إشعار العاملين بالأمن الوظيفي أثناء قيامهم بالعمل من قبل مدير المدرسة مما يعزز بيئة العمل بروح الفريق الواحد.
- ضرورة مشاركة العاملين في المدرسة باتخاذ القرارات مما يزيد ثقة المعلمين بأنفسهم.
- إعطاء فرصة للعاملين لطرح أفكارهم الجديدة التي تسعى لتطوير الأداء المدرسي.
- التأكيد على مدير المدرسة بتطبيق كافة الأنظمة والتعليمات السارية في المدرسة وبشكل حرفي.
- اعتماد الأداء كمعيار وحيد للمكافآت ونشر هذا المعيار لكافة العاملين بداية كل سنة دراسية.
- التأكيد على مدير المدرسة بتوزيع الأعمال بين العاملين دون تمييز.
- أن يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية على جميع العاملين بشكل عادل.
- تشجيع مدير المدرسة للعاملين على التنافس الإيجابي فيما بينهم.
- تدريب مديري المدارس على مفاهيم ادارة التميز.
- عقد ورش عمل وندوات توجيهية للتأكيد على أهمية وفوائد تطبيق عناصر ادارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أحمد، شهناز (2008). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الاقتصاد والإدارة، 73(6)، 19.
- بكوش، ليلي (2017). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 30 (4)، 60-63.
- بني صخر، محمد خالد الحماد (2017). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- حربي، قاسم بن عائل (2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- الحمايدة، علا (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد لإدارة التميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، المجلة العربية لنشر الأبحاث، 23 (3)، 65-83.
- حمود، خضير (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- خفاجي، كمال (2009). تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة رياض الاطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الدجني، على يحيى على (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الارقم في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الدّهشان: ابتسام صالح البراوي (2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- ربابعه، سمية (2017). الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد كما يراها المعلمون الفائزون بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، إربد.
- الزعبي، عطاف شفيق (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، إربد.
- السعود، راتب (2009). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. عمان: دار الفكر.
- السلمي، على (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: مطبعة الإدارة الجديدة.
- سهمود، إيهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.
- السيد، طارق (2007). أساسيات في علم الاجتماع المدرسي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- شاهين، نرمين كمال يوسف (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشوا، عفت (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- صابر، بوكشير يده (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
- صدام، محمد (2004). الإدارة المعتمدة على القيم-اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرون، مجلة الإداري. (97)، 43-15.
- صوفيا، عطفي (2014). قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية، 18.
- الضلاعين، على (2010) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية: 37(1): 92-64.

طالب، منير (2011). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط2، عمان: دار وائل للنشر.

العايدي، حاتم (2012). انموذج (EFQM) لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الحليم، احمد وعبابنة، رائد (2009). دور التفويض والشفافية في ممارسة الابداع الإداري في القطاع العام في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية. 6 (1) 54-25.

العتيبي، منصور (2010). أثر القيم التنظيمية على سلوك الطلبة وهيئة أعضاء التدريس بجامعة نجران، مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس، 4 (34) 10-22.

عرار، خالد (2007). القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير. معهد مسار -أبحاث وتخطيط واستشارة تربوية، فلسطين.

العمرى، سالم بن سعيد (2008). ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.

العوموش، ضياء أحمد (2019). أثر القيم التنظيمية في تحسين اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، عمان، الأردن.

العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العنزي، خالد (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدوله الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعه آل البيت، الأردن.

العوفي، محمد (2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

عياد، ميسم (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

عياصرة، محمد (2013). الكفايات في الإدارة. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

القيوتي، محمد سالم (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط4، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

المبيضين، محمد ذيب (2013). فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن (4) 9.

المزين، احسان والغامدي، رافع (2015). النموذج الاوروبي للتميز: فوائد ومعايير. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، اللقاء السنوي الخامس عشر، جامعة الملك سعود الرياض.

المشهداني، آمنة (2015). رأس المال البشري وتعزيز ثقافة التميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

المطيري، مشعل (2016). مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت وعلاقته بالتميز الإداري. (رسالة ماجستير) جامعة مؤتة الأردن.

المقدم، عبد الحفيظ (1994). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة الكويت، 22 (1)، 46-61.

الموقع الرسمي للنموذج الأوروبي للتميز، (2003).

النسور، سالم (2015). أثر خصائص المؤسسة المعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

نعموني، مراد (2014). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. ط1، الجزائر: دار جسر للنشر.

هلالي، الشربيني الهلالي (2011). النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية.

## المراجع الأجنبية

- Abdallah, A. S., (2013). Investigating the Applicability of EFQM and KAIIE in Jordanian Healthcare Organizations: A Case Study. **Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering**, 7, (1), 55 – 49.
- Adewale, O. O., Dan Anthonia, A. A., (2013). Impact of Organizational culture on Human Resource Practices: A study of selected Nigerian Private Universities. **Journal of Competitiveness**, December 5(4), 115-133.
- Bolanie, B. A. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. **World Journal of Education**. 3 (5), 6 – 33.
- Chen, C.H.V& Kao, R.H (2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: a case of student in Taiwan Police College. **Social Indicators Research**, 107, (1), 149-169.
- Cowburn, S. (2010). Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective. **Policy and Practices in Higher Education**, 9(4), 103-109.
- EFQM, (2003). "**Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education** ", Sheffield Hallam University.
- Freudun, sizgin (2006). Perceptions of Elementary School teachers on person-Organization value congruence. Educational Administration: **Theory & Practice**, (48), 575-583.
- Kim, D. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence. **International Journal of Quality Management**, 28(6), 684-701.
- Krejcie, R. V & Morgan, D. W (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**. 30 (3), 607-610.
- Loncica, N. (2012). Using (EFQM) model of total Quality management. **The Amphitheatre Economic Journal**. 11 (26), 402-422.

- Saada, A. (2016). **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study**. Thesis Master in Business Administration. Islamic University, Gaza.
- Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. **LTA**, (1) 2, 46-63.
- Somers, Mark John (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values, **Journal of Business Ethics**, 30(2), 185-195.
- Stok, S. (2015). "Elements of organizational culture excellence", **Zb, Rad, ekon, Fak**, 28(2): 303- 318.
- Yilmaz, k. & Balci Ali (2007). Administrators and Teacher's views of individual and organizational values in Turkish primary schools. **Educational Planning**, 18 (1), 99-110.

## الملحقات

1- أدوات الدراسة بصورتها الأولى.

2- قائمة المحكمين.

3- أدوات الدراسة بصورتها النهائية.



## الملحق (1) أداتا الدراسة بصورتها الأولى

**جامعة الشرق الأوسط**  
**MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY**  
Amman - Jordan

حضرة الأستاذة الدكتورة السيدة..... المحترم

تحية طيبة وبعد.....  
تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM وعلاقتها بالقيم التنظيمية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط

وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة توافر متطلبات إدارة التميز لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء تكونت من (39) فقرة موزعة على تسع معايير وهي: (القيادة المتميزة، السياسات و الاستراتيجيات، العاملين، الشركات و الموارد، العمليات، الفلحة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الاداء)، والأستبانة الثتية تقيس مستوى القيم التنظيمية، ونضمنت (18) فقرة.

ولما عرف عنكم من خبرات و قدرات عالية في مجال البحث العلمي يأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الأستبانة ومدى وضوح كل منها وأتمناها لبعضها كما أمل التفضل بإضالة ما تروونه مناسباً من عبارات ومقترحات.

أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، على النحو الآتي:

(عالية جداً، عالية، متوسط منخفضة، منخفضة جداً).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

أسم المشرّف:

الباحث: مائسة ابراهيم محمد حنون  
رقم الهاتف: ٠٧٩٦٦٥٠٠٩٠

البيانات الشخصية للمحكم:

.....: الأسم

.....: التخصص

.....: الجامعة

.....: الرتبة الأكاديمية:



2							
						٨	يعتمد السياسات و الأسر التجهيات المتعلقة على المراجعة و التطوير بصورة مستمرة
						٩	يترجم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة الى سياسات تنفيذية
						١٠	يحرص على تعميم سياسات العمل لجميع العاملين
<b>معايير (٣) ادارة مدير المدرسة للعاملين</b>							
						١١	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية تطويرية وفقا لاحتياجات العاملين
						١٢	يؤيد مشاركة العاملين وتمكينهم
						١٣	يوفر اليات الاتصال بين الإدارة و العاملين
						١٥	يهتم بمكافأة العاملين وتقدير جهودهم
						١٦	يوفر الأمن و السلامة لجميع العاملين
<b>معايير (٤) ادارة مدير المدرسة لشركات والموارد</b>							
						١٧	يبحث مدير المدرسة عن الشركات مع مدارس متميزة اخرى
						١٨	يهتم ببناء شركات مع المجتمع المحلي
						١٩	يوفر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمدرسة
						٢٠	يوظف التقنيات الساندة للجهود التنظيمية
						٢١	يسعى للموازنة المالية وفقا للاحتياجات الفعلية

التحليل الذي تراه مناسباً أو أي ملاحظات	وضوح العبارة		الصياغة اللغوية		الإنتماء للمعيار		العبارة	
	غير واضحة	واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير ملتزمة	ملتزمة		
<b>معيار (5) إدارة مدير المدرسة للعمليات</b>								
							٢٢ يشجع مدير المدرسة الأبداع في أنشطة تطوير العمليات	
							٢٣ يبدع في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضى المستفيدين	
							٢٤ يوفر الهات اجرانية للتخصين المستمر بالمدرسة	
							٢٥ ينظم العمليات وتطويرها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة	
							٢٦ يوفر الهات اتصال لتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة	
<b>معيار (٦) إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية</b>								
							٢٧ يدعم مدير المدرسة الهات التواصل بينها وبين الطلاب	
							٢٨ يبنى أساليب الحوار الفعال لدى الطلاب	
							٢٩ يشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة (الصفية و اللاصفية)	
<b>معيار (٧) إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين</b>								
							٣٠ يدعم مدير المدرسة الاليات للتواصل بين العاملين و الإدارة	
							٣١ يوفر معايير واضحة لتطوير الوظيفي	
							٣٢ يدعم سياسة تحفيز العاملين وفقاً لمستوى الانتاجية	
							٣٣ يوفر الهات الامن و السلامة لجميع العاملين	
<b>معيار (٨) إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع</b>								
							٣٤ يشرك مدير المدرسة ممثلين في اعداد سياسات و استراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية التعليمية	
							٣٥ يوفر أنشطة تلبى رغبة المجتمع المحلي ومتطلباته	

4

التعليق الذي تراه مناسباً لرواي ملاحظات	وضوح العبارة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمعيار		العبارة	
	واضحة	غير واضحة	دقيقة	غير دقيقة	متشعبة	غير متشعبة		
							يوفر برامج تعليمية تستخدم سياساتها الداخلية والخارجية	٣٦
							يستخدم أدوات لاستطلاع آراء المجتمع تجاه خدماتها	٣٧
معياري (٩) الإدارة منبر المدرسة لتتأخر الاداء								
							يوفر منبر المدرسة معايير دقيقة لتقاس الاداء التنظيمي فيها	٣٨
							يسعى إلى تحديد معايير لتقاس جودة المخرجات	٣٩
							يعتمد برامج توعوية لتحقيق الاهداف و برامج الاداء	٤٠
<p>اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>								



5

القسم الثالث :

إسداء القيم التنظيمية :

التعديل الذي تراه مناسباً أو أي ملاحظات	وضوح العبارة		الصياغة اللغوية		الأثناء للمجال		العبارات	
	غير واضحة	واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير منتجة	منتجة		
<b>مجال (1) العدالة لدى مدير المدرسة</b>								
							يحرص مدير المدرسة على توزيع العواطف المالية بشكل عادل على جميع العاملين	1
							يعمل على تقييم أداء العاملين من خلال معيار عائلة	2
							يترجم بتطبيق المساواة بين العاملين	3
							يتجنب باتخاذ القرارات بالسلوب متحيز	4
							يلوم بتفويض الأوامر على العاملين بدون استثناء	5
							يوزع مدير المدرسة الأعدل و الواجبات بين العاملين بدون تمييز	6
<b>مجال (2) الشفافية لدى مدير المدرسة</b>								
							يتجنب مدير المدرسة المحسوبية و الوساطة عند اتخاذ القرارات و التقييم للأداء	7
							يحرص على تطبيق الأنظمة و التعليمات بشكل حرفي	8
							يعطي العاملين الفرصة لفرح أفكار جديدة لتحسين العمل وتطويره	9
							يتم تحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع الأهداف الشخصية	10
<b>مجال (3) الأهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة</b>								
							يتعامل مدير المدرسة مع العاملين باحترام وتقدير	11
							يحرص على تكوين علاقات اجتماعية بالعاملين من خلال مشاركتهم مناسباتهم	12
التعديل الذي تراه مناسباً أو أي ملاحظة	وضوح العبارة		الصياغة اللغوية		الأثناء للمجال		العبارات	
	غير واضحة	واضحة	غير دقيقة	دقيقة	غير منتجة	منتجة		

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداتا الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص/الجامعة
1	عاطف مقابلة	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط
2	عمر الخرايشة	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية / جامعة البلقاء التطبيقية
3	محمد الزبون	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية والأصول / الجامعة الأردنية
4	خليل السعيد	أستاذ مشارك	تكنولوجيا تعلم / جامعة الشرق الاوسط
5	فواز شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الاوسط
6	أمجد محمود درادكة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط
7	شادي خالد البدارنة	أستاذ مشارك	تربية خاصة / جامعة العلوم الإسلامية
8	عثمان منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الاوسط
9	الهام شلبي	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الاوسط
10	خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية / جامعة مؤتة
11	خالد الحمادين	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية / جامعة جرش الاهلية
12	اسامة حسونه	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط

### الملحق (3) أداتا الدراسة بصورتها النهائية

**جامعة الشرق الأوسط**  
**MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY**  
Amman - Jordan

حضرة المساعد المساعد.....المحترمة

تحية طيبة وبعد..... وبعد:

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين"، وذلك استكمالاً لمطلوبات الحصول على درجة الماجستير في التربية/ تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانتيين الأولى: إدارة التميز لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء تكونت من (39) فقرة موزعة على تسع معايير وهي: ( القيادة المتميزة ، والسياسات والاستراتيجيات ، والعاملين ، والشراكات والموارد والعمليات، والفئة المستهدفة ، ورضا العاملين ، وخدمة المجتمع ، ونتائج الأداء).

والاستبانة الثانية تقيس مستوى القيم التنظيمية، وتضمنت (18) فقرة، علماً انه ستكون الأجوبة عن فقرات اداء الدراسة وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو التالي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

وقد تم تعريف إدارة التميز بأنها حالة من الأبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و المالية و غيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه من نتائج و إنجازات تتفوق على ما يحققة المنافسون و يزمنى عنه المستفيدين وكافة اصحاب المصلحة في المؤسسة كذلك عرفت القيم للتنظيمية بأنها تعبير عن هويته و فلسفه و خصائص المؤسسة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها و الطريقة التي تحبر بها عن سلوكها التنظيمي و الطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها.

شاكرة لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلتي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: مایسة حنون.



**القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:**

يرجى وضع (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة			
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ دبلوم علي <input type="checkbox"/>	ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/>	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>

**القسم الثاني: إستبانة درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري مدارس على ضوء النموذج الاوربي EFQM:**

الرقم	الفترة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المعيار الأول: إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميزة.</b>						
1	يعمل مدير المدرسة على اعداد وتبني رؤية ورسالة المدرسة.					
2	يطور الثقافة التنظيمية الخاصة للتميز.					
3	يوفر بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتميز.					
4	ينظم الهياك الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي.					
5	يشارك بفاعلية في تحقيق وتحديث أنظمة العمل.					
<b>المعيار الثاني: إدارة مدير المدرسة للسياسات و الاستراتيجيات.</b>						
6	يبنى مدير المدرسة استراتيجيات على ضوء احتياجات المستفيد.					
7	يعتمد على السياسات و الاستراتيجيات المبنية عن نتائج تقييم الأداء بالمدرسة.					
8	يعتمد السياسات و الاستراتيجيات المبنية على المراجعة والتطوير بصورة مستمرة.					
9	يترجم الاهداف الاستراتيجية للمدرسة الى سياسات تنفيذية.					
10	يعمم سياسات العمل لجميع العاملين.					
<b>المعيار الثالث: إدارة مدير المدرسة للعاملين.</b>						
11	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية تطويرية وفقاً لاحتياجات العاملين.					
12	يدعم مشاركة العاملين.					
13	يوفر الهياك الاتصال بين الإدارة و العاملين.					
14	يكافئ العاملين حسب جهودهم.					
15	يوفر الامن و السلامة لجميع العاملين.					
<b>المعيار الرابع: إدارة مدير المدرسة للشراكات والموارد.</b>						
16	يبحث مدير المدرسة عن الشراكة مع مؤسسات متميزة أخرى.					

الرقم	الفترة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
17	يهتم ببناء شراكة مع المجتمع المحلي.					
18	يوفر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمدرسة.					
19	يوظف التقنيات السائدة للجهود التنظيمية.					
20	يسعى للموازنة المالية وفقاً للاحتياجات الفعلية.					
<b>المعيار الخامس: إدارة مدير المدرسة للعمليات.</b>						
21	يشجع مدير المدرسة الأبداع في أنشطة تطوير العمليات.					
22	يبدع في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضى المستفيدين.					
23	يوفر اليات اجرانية للتحسين المستمر بالمدرسة.					
24	ينظم العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة.					
25	يوفر اليات اتصال لتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.					
<b>المعيار السادس: إدارة مدير المدرسة للشؤون الطلابية.</b>						
26	يديم مدير المدرسة اليات التواصل بينه وبين الطلاب.					
27	ينمي اساليب الحوار الفعال لدى الطلاب.					
28	يشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة (الصفية و اللاصفية).					
<b>المعيار السابع: إدارة مدير المدرسة ورضا العاملين.</b>						
29	يديم مدير المدرسة الليات للتواصل بين العاملين و الإدارة.					
30	يوفر معايير واضحة للتطوير الوظيفي.					
31	يديم سياسة تحفيز العاملين وفقاً لمستوى الانتاجية.					
32	يوفر اليات الامن و السلامة لجميع العاملين.					
<b>المعيار الثامن: إدارة مدير المدرسة لخدمة المجتمع.</b>						
33	يشرك مدير المدرسة ممثلين في اعداد سياسات و استراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية التعليمية.					
34	يوفر أنشطة تلبى رغبة المجتمع المحلي ومتطلباته.					
35	يوفر برامج علمية تقدم سياسات المدرسة الداخلية و الخارجية.					
36	يستخدم أدوات لاستطلاع آراء المجتمع تجاه خدماتها.					
<b>المعيار التاسع: إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء.</b>						
37	يوفر مدير المدرسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي فيها.					
38	يسعى الى تحديد معايير لقياس جوده المخرجات.					
39	يعتمد برامج تقييمية لتحقيق الاهداف و برامج الأداء.					

## القسم الثالث: استبانة القيم التنظيمية

الرقم	نظراً	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: العدالة لدى مدير المدرسة.						
1	يعرض مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية بشكل عادل على جميع العاملين					
2	يعمل على تقيمه أداء العاملين من خلال معايير عادلة					
3	يلتزم بتطبيق المساواة بين العاملين					
4	يحدث اتخاذ القرارات بالسطح من غير					
5	يقوم بتفويض الأوامر على العاملين بدون استشارة					
6	يوزع مدير المدرسة الأوصال و التواجبات بين العاملين بدون تمييز					
المجال الثاني: الشفافية لدى مدير المدرسة.						
7	يوجب مدير المدرسة المصوبية و الوساطة عند اتخاذ القرارات وتقييم الأداء					
8	يعرض على تطبيق الانظمة و القديمت بشكل حرفي					
9	يعطي العاملين الفرصة لطرح أفكار جديدة لتحسين العمل وتطويره					
10	يهتم بتطبيق اهداف المدرسة وان تعارضت مع الاهداف الشخصية					
المجال الثالث: الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة.						
11	يتعامل مدير المدرسة مع العاملين باحترام وتقدير					
12	يعرض على تكوين علاقات اجتماعية بالعاملين من خلال مشاركتهم مآسيتهم					
13	يراعي مشاعر العاملين ويحترم وجهاتهم					
14	يهتم مدير المدرسة بمشاكل العاملين ويحاول حلها					
المجال الرابع: الثقة المتبادلة بين المدير و العاملين.						
15	يعرض مدير المدرسة على ان يكون الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين					
16	يعرض على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
17	يناقش العاملين بكل صراحة					
18	يوجه النقد للعاملين المتصرفين في افعالهم					