

درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم  
الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله

إعداد

خالد قاسم عقيل العزام

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل اعبيد القراله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

تشرين الأول، 2025

**The Degree of Implementation of The Institutional  
Excellence System at the Jordanian Ministry of  
Education in light of The vision of Her  
Majesty Queen Rania Al Abdullah**

Prepared by  
**Khaled Qasim Aqeel Al-Azzam**

Supervised by  
**Dr. Thikryat Jibril Obeid Qaralleh**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Master's Degree in Educational Administration & Leadership**

**Department of Administration and Curriculum  
Faculty of Arts and Educational Science  
Middle East University**

**October, 2025**

## قرار لجنة المناقشة




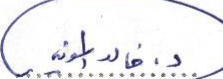
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية

والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله.

للباحث: خالد قاسم عقيل العزام.

وأجيزت بتاريخ: 2025 / 10 / 26.

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ذكريات جبريل القراله	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. زيد محمد خريسات	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. دانا عبدالحكيم اخوارشيدة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. خالد سليمان المومني	عضواً من خارج الجامعة	جامعة عجلون الوطنية	

## التفويض

أنا خالد قاسم عقيل العزام، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: خالد قاسم عقيل العزام.

التاريخ: 2025 / 10 / 26.

التوقيع:



## الشكر والتقدير

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ ﴿ سورة طه، آية 114 ﴾

الحمد لله أن يسر لي صاحب الفضل بعده، معلمي وقدوتي، قدم لي العلم بوفاء، وأخذ بيدي للعطاء، علمني ولم يبخل، حثني ولم يمل، المشرف الاوول على الرسالة الدكتور كاظم الغول حفظه الله ورعاه، والشكر كل الشكر مقما بكل معاني الاحترام والتقدير لمن أكملت المسيرة وكانت خير موجه ومنازة للعلم، وبذلت الوقت والجهد بكل إخلاص وتفان، وبأعلى معايير المهنية في متابعة الدراسة حرصا منها على تحقيق الفائدة، وإتمام الرسالة على أكمل وجه الدكتورة ذكريات القرالة حفظها الله.

كما وأشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة الرسالة لتقويم ما بها من نقص، وتصحيح ما فيها من أخطاء، وما قدموه من مقترحات وتوصيات أسهمت في إثراء الدراسة، فجزاهم الله خير الجزاء.

ويطيب لي كذلك أن أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في كلية الآداب والعلوم التربوية ودائرة القبول والتسجيل ولاسيما الاخنت آيات ام احمد، كنتم الداعمين المساندين، عززتم ولاءنا لجامعتنا بجهودكم، متعكم الله بموفور الصحة العافية.

وأخصُّ بالشكر الجزيل، ووافر المنَّة والتقدير، عطوفة العقيد الركن علي الدبوبي مرافق جلالة الملك عبدالله الثاني حفظهما الله ؛ لحماسه للمعرفة وإيمانه بإمكانياتي حيث ساعدني في تجاوز كل الصعوبات لإنجاز أطروحتي، ومع كل كلمة أكتبها في هذا الإهداء، يتملكني شعور عميق بالامتنان والتقدير والشكر لله على وجود قائد مثله في مسيرتي العملية والعلمية، ولا أنسى ابناء العم الاخوين عمر وعلي اللذان تعلمت منهما دروسًا في الطموح و التحلي بالصبر، والتفاني والتي سأحملها معي طوال مسيرتي العلمية.

## الإهداء

إلى الرحمة المهداة، جئتني في الأرض، إلى الخير والفضل كلّهُ، قُبلة على جبينها وأخرى على  
كفيها، أمي الغالية أطال الله في عمرها.  
إلى صاحب القلب الحنون ، إلى من أسعى لأكون بخلقه وطيب قلبه ، إلى من أمضى عمره لينير  
دربي ، والذي الحبيب .... أطال الله في عمرك بالخير والبركة  
إلى زوجتي شريكة دربي وزينة حياتي وإلى ملاذ سعادتني وأمان أيامي، ورفيقة دربي...  
إلى سندي وقوتي، إلى الأعمدة الثابتة داخل قلبي، إلي ضلعي واستقامتي، فلذات كبدي ابنائي  
قرة عيني..  
إلى خواتي اللواتي كن على الدوام عطرا فواحا في شراييني ، وعضدي في هذه الحياة ، وفرحي في  
كل لحظة..

إلى من ترك بصمات واضحة في رسالتي.... وفاء وإخلاصاً

واعترافاً وعرفاناً

أهديكم هذه الدراسة التي لم تكن لتكتمل لولا دعمكم المتواصل لي

الباحث

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
التفويض.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
أسئلة الدراسة.....	4.....
أهداف الدراسة.....	5.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	9.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	10.....
المحور الأول: القيادة التربوية.....	10.....
المحور الثاني: التميز المؤسسي.....	15.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	34.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	42.....
أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	42.....
أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة.....	42.....

43 ..... ما تميزت به الدراسة الحالية

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

44 ..... منهج الدراسة

44 ..... مجتمع الدراسة وعينتها

45 ..... أداة الدراسة

49 ..... ثبات الأداة

51 ..... متغيرات الدراسة

51 ..... إجراءات الدراسة

52 ..... الأساليب الإحصائية

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

53 ..... أولاً. نتائج السؤال الأول

60 ..... ثانياً. نتائج السؤال الثاني

64 ..... ثالثاً: نتائج السؤال الثالث

70 ..... رابعاً: نتائج السؤال الرابع

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

73 ..... أولاً. مناقشة نتائج السؤال الأول

77 ..... ثانياً. مناقشة نتائج السؤال الثاني

80 ..... ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث

83 ..... رابعاً: نتائج السؤال الرابع

86 ..... الاستنتاجات

88 ..... التوصيات

89 ..... الاقتراحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

90 ..... قائمة المراجع

90 ..... أولاً: المراجع العربية

97 ..... ثانياً- المراجع الاجنبية

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها	45
2 - 3	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)	47
3 - 3	معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات	48
4 - 3	معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأداة ومحورها ومجالاتها	49
5 - 3	المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية	51
6 - 3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً	53
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (متابعة الأداء المؤسسي) مرتبة تنازلياً	54
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (تحديد التوجه الإستراتيجي) مرتبة تنازلياً	56
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) مرتبة تنازلياً	57
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (دعم ثقافة التميز والإبداع) مرتبة تنازلياً	58
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (الحوكمة) مرتبة تنازلياً	59
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي ومجالاتها تبعاً لمتغيرات الدراسة	61
13 - 4	نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات الدراسة	62
14 - 4	تحليل التباين الرباعي على مجالات تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات الدراسة	63

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية على المجالات مرتبة تنازلياً	4 - 15
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تميز العمليات مرتبة تنازلياً	4 - 16
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز الخدماتي مرتبة تنازلياً	4 - 17
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز القيادي مرتبة تنازلياً	4 - 18
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً	4 - 19
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية حسب متغيرات الدراسة	4 - 20
71	نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات الدراسة في أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية.	4 - 21

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
99	اداة الدراسة في صورتها الاولية	1
105	قائمة محكمي اداة الدراسة	2
106	اداة الدراسة في صورتها النهائية	3
112	كتب تسهيل المهمة	4

## درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله

إعداد: خالد قاسم عقيل العزام

إشراف : الدكتورة نكريات جبريل اعبيد القراله

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، اما مجتمع الدراسة فتكون من (268) قائداً في مركز الوزارة، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة المسح الشامل حيث تم استرجاع (244) استجابة بنسبة بلغت (91%)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التطبيق لمعايير منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية كان متوسطاً، وأنّ مستوى تطبيق أبعاد منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية كان مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأقل، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإدارة الوسطى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق أبعاد منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح أقل من (10) سنوات ، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم رؤية الملكة رانيا العبدالله للتميز المؤسسي والعمل على نشرها بالوسائل المتاحة وتعزيزها، وتعزيز دور القيادات التربوية في عملية صنع القرار وتقويض الصلاحيات فيما يخص التميز المؤسسي، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع تطبيق منظومة التميز المؤسسي وفق رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله بما يسهم في تحقيق التميز واستدامته

**الكلمات المفتاحية:** درجة، منظومة، التميز المؤسسي، رؤية الملكة رانيا، وزارة التربية والتعليم الأردنية، القيادات التربوية.

**The Degree of Implementation of The Institutional Excellence System  
at the Jordanian Ministry of Education in light of The vision of  
Her Majesty Queen Rania Al Abdullah**

**Prepared by :Khaled Qasim Aqeel Al-Azzam  
Supervised by Dr. Thikryat Jibril Obeid Qaralleh**

**Abstract**

The current study aimed to demonstrate the extent to which the institutional excellence system is implemented at the Jordanian Ministry of Education, in light of Her Majesty Queen Rania Al Abdullah's vision. The study population consisted of (268) leaders at the Ministry's headquarters. The study instrument (questionnaire) was distributed using a comprehensive survey method, and (244) responses were returned, representing a response rate of (91%). To achieve the study's objectives, the quantitative (descriptive analytical) method was used. The study results showed that the degree of application of the institutional excellence system standards at the Jordanian Ministry of Education in light of Her Majesty Queen Rania Al Abdullah's vision, from the perspective of educational leaders, was moderate. The level of application of the dimensions of the institutional excellence system at the Jordanian Ministry of Education in light of Her Majesty Queen Rania Al Abdullah's vision, from the perspective of educational leaders, was high. There were statistically significant differences in the degree of application of the institutional excellence system standards at the Jordanian Ministry of Education in light of Her Majesty Queen Rania Al Abdullah's vision, attributable to the academic qualification in favor of postgraduate studies, the number of years of experience in favor of (10) years or less, and the job title in favor of middle management. The study found no statistically significant differences in the degree of application of institutional excellence standards attributable to gender. However, it did reveal statistically significant differences in the level of application of the dimensions of the institutional excellence system within the Jordanian Ministry of Education, in light of Her Majesty Queen Rania Al Abdullah's vision, attributable to gender (favoring females) and to years of experience (favoring those with less than 10 years). Based on these findings, the study offers several recommendations, most notably: the Ministry of Education should adopt Queen Rania Al Abdullah's vision for institutional excellence and work to disseminate and promote it through available means; the role of educational leaders in decision-making and delegation of authority regarding institutional excellence should be strengthened; and further studies should be conducted on the application of the institutional excellence system according to Her Majesty Queen Rania Al Abdullah's vision to contribute to achieving and sustaining excellence.

**Keywords:** Degree, System, Institutional Excellence, Queen Rania's Vision, Jordanian Ministry of Education, Educational Leaders.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة

في ظل التطورات المعلوماتية والتكنولوجية وثورة الاتصالات، والتسارع الرقمي الهائل على المستوى المحلي والعالمي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز المؤسسي في مضمار السباق نحو العالمية.

ويعدّ التميز في المؤسسات التعليمية من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً، حيث لوحظ في السنوات الأخيرة الاهتمام المتزايد بتميز العملية التعليمية بمفهومها الشامل والتي تعني تميز المخرجات التعليمية، ومن أهمّها تخريج الأجيال القادرة على تحقيق أهداف وخطط المجتمعات المستقبلية (ابوعاصي، 2021)، كما تعمل المؤسسات التعليمية المتميزة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وقيمتها وغاياتها الإستراتيجية من خلال تطبيق وتنفيذ التميز في مختلف أنشطة ومجالات عملها (البلوشي، 2024)، ولذلك تبنت القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية نماذج من أجل تأصيل مفاهيم وعناصر التميز المؤسسي وتضع له أبعاداً ومعايير محددة، ومن النماذج العالمية للتميز المؤسسي، النموذج الأوروبي لإدارة التميز، ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للجودة، والنموذج الياباني المتمثل في منظمة دمينج للجودة، وعلى الصعيد العربي فقد ظهرت جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، وجائزة الملكة رانيا للتميز، والتي تستخدم كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عمومًا، ومنها التعليمية على وجه الخصوص (Barnawi (2022).

تقوم رؤية جلاله الملكة رانيا العبدالله لمنظومة التميز المؤسسي على وجود ثقافة داعمة للتميز والابتكار قائمة على منهجية علمية واضحة تتحدد فيها المبادئ الأساسية والالتزامات والأهداف

والموارد اللازمة لتحقيق الإصلاحات الذكية المستمرة، والاستثمار الأمثل للموارد المتوفرة، فرؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله لمنظومة التميز المؤسسي هي أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات التعليمية على تعزيز مكانتها التنافسية من خلال وجود نظام مؤسسي كفاء وفعال، قادر على استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم خدمات عالية الجودة، ومواكبة المتغيرات والتطورات العالمية، وفي أهمية التميز المؤسسي تقول جلالتهـا " الإنسان المتميز هو من يجعل الأشياء أفضل مما وجدها عليه، وهو من يترك الأشياء أجمل مما كانت عليه". (موقع جلالة الملكة رانيا العبدالله، 2025) ولا يقتصر التميز على الأفراد بل يمتد ليشمل المؤسسات ومن ذلك قول جلالتهـا: "من المهم أيضا أن ننشر ثقافة التميز بين طلابنا وتعليمهم على الإبداع والأفكار الإبداعية من طفولتهـم، وأيضاً غرس وتعزيز الانتماء لوطننا الغالي، على أسس المواطنة الصحيحة ومفاهيم الحقوق والواجبات". (من كلمة الملكة رانيا خلال افتتاح المبنى الجديد لأكاديمية تدريب المعلمين، 2019).

ومن منطلق ان القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مسؤولة عن تحقيق التميز المؤسسي من خلال مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها، ووضع الخطط والبرامج، واستخدام التخطيط الإستراتيجي الفعال، والاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وإشراك جميع العاملين، وتحقيق استراتيجيات التميز والمنافسة في خدماتها، ومنتجاتها التربوية والتعليمية بكفاءة وفعالية للتكيف مع متطلبات العصر المتسارعة وحاجات المجتمع المتجددة (بركة وشلдан، 2023).

وبناءً على ما تقدم؛ تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية.

## مشكلة الدراسة

في ظل التحديات الكبيرة التي تعاني منها المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل عام ، والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها وزارة التربية والتعليم بشكل خاص ، والتي تتمثل في العولمة، والتميز، والتنافسية، والثورة المعرفية، والإنفاق على التعليم في الأردن (ابن مكده،2024)، حيث تواجه مؤسسات التعليم الكثير من التغيرات والمستحدثات المتسارعة التي يمكن اعتبارها تحدياً أمام تحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها الأمر الذي يقتضي بتطوير هذه النظم لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والوصول إلى درجة عالية من التفوق والتميز في الأداء (عبدالعزیز،2022)، إن السعي لتحقيق التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة حيث أضحت منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في مقدمة الاهداف التي تسعى وزارة التربية والتعليم الى تحقيقها لدعم المزيد التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات التربوية بذل الجهود لتحقيق النجاح والتقدم في العملية التعليمية، ولأن القيادات التربوية تلعب دوراً هاماً وأساسياً في تطبيق رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله وتفعيل عناصرها، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من المصادر والمراجع والأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمجال الدراسة، فإنه لم يجد دراسات سابقة تناولت درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله على وجه التحديد - في حدود علم الباحث- فقد كشفت الدراسات السابقة عن وجود فجوة معرفية في دراسة درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله وعن وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بما يحاكي الممارسات العالمية الفضلى، كالمعوقات الإدارية، والتنظيمية، والمالية، ودعت الى ضرورة وضع تصورات مستقبلية تقوم على التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات ككل مثل دراسة الملاح (2025)، ودراسة بني دومي والخرابشه (2023)، ودراسة آغا

(2022)، ودراسة الأسمرى (2021)، وفي ضوء ما تقدم أصبح من الضروري اعطاء هذا الموضوع الحيوي والهام حقه في البحث والدراسة، وتتحدد مشكلة الدراسة في تعرف درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، كما يمكن تحديد المشكلة بالسؤال الرئيس: ما درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله؟

### أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فإنه يمكن ايضاح المشكلة بصورة أكثر جلاء من خلال طرح عدد من التساؤلات، وهي كالآتي:

1. ما درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟
3. ما درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات القيادات التربوية لمستوى تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية.
2. الكشف عن مدى وجود فروق في متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في تقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله.
3. التعرف إلى درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية، للعمل على رفع هذا المستوى لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
4. الكشف عن مدى وجود فروق لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في تقديرات القيادات التربوية لمستوى تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله.

## الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولة تقديم إطار نظري يضيف المزيد من الدراسات حول درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله للمساهمة في سد الفجوة المعرفية، وتوفير نتائج يمكن الاستفادة منها في

الدراسات المستقبلية، وستكون هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية بصفة عامة والأردنية بصفة خاصة، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تحاول الكشف عن درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية، كما ستدفع هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات البحثية الجديدة في موضوع الدراسة.

### الأهمية العملية

تظهر أهمية الدراسة التطبيقية من خلال البيانات التي يتم الحصول عليها في نهاية الدراسة والتي تشكل نتائج وتوصيات نهائية يمكن الاعتماد عليها في مساندة صناع القرار على مستوى الإدارة العليا والوسطى لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في رفع مستويات التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، ومن ناحية أخرى، من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية صانعي القرار في القطاعات الأخرى.

### مصطلحات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة تم صياغة المفاهيم العلمية والإجرائية وذلك على النحو الآتي:

**الرؤية:** بأنها جميع ما صدر عن جلالة الملكة رانيا العبدالله من الكلمات والخطب والأحاديث والمقابلات الصحفية والتلفزيونية بخصوص منظومة التميز المؤسسي .

**التطبيق:** هي الدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس معايير وابعاد التميز المؤسسي.

**التميز هو:** وصول وزارة التربية والتعليم إلى الأهداف المخطط لها بأعلى مستوى من الأداء.

**التميز المؤسسي:** هو قدرة وزارة التربية والتعليم الأردنية على تحقيق الإبداع والتفوق والأداء المتميز والمستدام من خلال تبني أفضل الممارسات الإستراتيجية والقيادية والتنظيمية في تقديم الخدمة في

ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، وسوف يقاس من خلال إجابات القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم على فقرات الاستبانة.

**منظومة التميز المؤسسي:** هي الإطار المناسب من المعايير والأبعاد الفاعلة للتنفيذ والقياس والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم.

**معايير التميز المؤسسي:** مجموعة من المحكات التي يتم الرجوع إليها لتقويم أداء وزارة التربية والتعليم ، والوصول إلى مستوى الأداء المتوقع لإنجاز عمل معين، وفقا لمجموعة من الاشتراطات المحددة، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (1-25)، والتي تتضمن المعايير التالية:

**التوجه الإستراتيجي:** هو مجموعة الإجراءات، والمبادرات النوعية التي تتخذها وزارة التربية والتعليم لضمان جعل العاملين يلتزمون بأهدافها، وقيمها، ويسهمون بنجاحها لضمان بقائها، وزيادة قدرتها على النجاح، والبقاء في دائرة المنافسة، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (1-5).

**الأداء المؤسسي:** هو المنظومة المتكاملة من الإنجازات التي تحقّقها وزارة التربية والتعليم من خلال أفرادها، وفرق العمل لديها، ووحداتها التنظيمية، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (6-10).

**تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين:** هو العمل على تحديد أنواع الفئات المعنية بعمل وزارة التربية والتعليم، والتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة وتوقعاتهم والاستجابة لها، وضمان مشاركتهم في نشر إستراتيجية الوزارة والاعتراف بمساهماتهم، والعمل على بناء علاقات تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (11-15).

**ثقافة التميز والإبداع:** هي مجموعة من المهارات، والمتطلبات، وطرق التفكير، والسلوك التي يمتلكها القائد التربوي لإيجاد حلول جديدة للمشكلات، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (16-

**الحوكمة:** مجموعة من القوانين والقواعد والأسس التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعّالة، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (21-25).

**أبعاد التميز المؤسسي:** هي قدرة وزارة التربية والتعليم الأردنية على توافر أبعاد التميز المؤسسي (تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات، التميز الخدماتي، التميز القيادي) في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (26-45)، والتي تتضمن الأبعاد التالية:

- **التميز القيادي:** قدرة القائد التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والتي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (26-30).
- **تميز الثقافة التنظيمية:** وهي قدرة وزارة التربية والتعليم الأردنية في الحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية تعكس قيم الاستقلالية والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، وتشجع انتماء العاملين لوزارة التربية والتعليم الأردنية، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (31-35).
- **تميز العمليات:** مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يمارسها القادة التربويون في وزارة التربية والتعليم لتحقيق الأهداف الخاصة بها من خلال توزيع المسؤوليات، والسرعة في اجابة متطلبات العملاء، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (36-40).
- **التميز الخدماتي:** هي امتلاك وزارة التربية والتعليم الأردنية لخطط وبرامج تمكنها من تقييم الخدمات المقدمة، والتأكد من مطابقتها لرغبات المستفيدين، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (40-45).

القيادات التربوية : هم الذين يشغلون الوظائف القيادية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية خلال الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي (2025-2026) ومكلفون بمتابعة مستوى الأداء، والتخطيط، والتنظيم، والتقويم، ومعالجة جميع القضايا التربوية والتعليمية.

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: تمثل في موضوع درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية
- الحد المكاني: تمثل في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2025-2026).

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري ذات العلاقة بالتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القيادات التربوية، وتضمن كذلك عرضًا للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة من الدراسات العربية والأجنبية.

### أولاً: الإطار النظري

تعد القيادة التربوية نقطة البدء في عملية إصلاح التعليم، وتطويره، وأداة حيوية وفاعلة في المؤسسة التعليمية لتحقيق الغايات من خلال صياغة أهداف واضحة، وبناء ثقافة النمو والإبداع، وتلبية احتياجات العاملين بأسرع وقت، وتمكينهم من قيادة أنفسهم، ومواجهة المشكلات المستقبلية المحتملة، وتعزيز مساهمة المؤسسة التعليمية في المحيط الاجتماعي بما يحقق غايات المجتمع ومتطلباته (عبد القادر، 2023)، والقيادة التربوية تتجنب تسيير شؤون المؤسسة التعليمية تسييراً روتينياً بما يوفر لها فرصاً للإبداع والتطوير، وبالتالي تحقيق أهدافها من استغلال إمكانيات ومهارات القائد التربوي في توجيه العمل وتقديم المساعدة للعاملين معه (القطارنه، 2021).

### المحور الأول: القيادة التربوية

يعرف بني يونس، وطلافة (2021) القيادة التربوية بأنها العملية التي تمكن القائد التربوي في التأثير في تفكير الآخرين وتوجيه سلوكهم، بينما يعرفها الزبيدي (2021) بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد التربوي بقصد تحقيق الأهداف باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة وتمثل القيادة التربوية نتاجاً للكثير من العناصر، فالقيادة التربوية ليست عملية فردية أو أحادية يمكن إرجاعها إلى طرف واحد، بل تعود إلى أطراف ثلاثة تتمثل في القائد والجماعة

التابعة التي يقودها القائد، ثم طبيعة العمل ومتطلبات نجاحه والقوانين واللوائح التنظيمية وطبيعة البيئة المادية والاجتماعية والسياسية، والنفسية المحيطة به (دواني، 2023).

أما عيد (2024) فيعرّفها بأنها: السلوك الذي تمارسه القيادات التربوية؛ للتأثير في مرؤوسيهم داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة، عن طريق تنظيم مجهودهم، وحثهم على العمل والإنجاز.

مما سبق، يتضح أنّ مفاهيم القيادة التربوية تؤكد على أنّها عمل جماعي منظم مشترك، تعالج شؤون تنظيم كافة العناصر التعليمية وتوجيهها وضبطها، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، مما يساعد في إعداد جيل واعٍ من جميع النواحي العقلية والأخلاقية والوجدانية والاجتماعية، قادر على مواجهة المتغيرات.

### أهمية القيادة التربوية وأهدافها

تُعدّ القيادة التربوية الناجحة في وزارة التربية والتعليم أمراً حيوياً من أجل تحسين البيئة التعليمية التعليمية؛ حيث تحقق القيادة التربوية التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية التعليمية والتربوية والتي من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها (الحريري، 2022)، وتعتمد المؤسسات التعليمية الناجحة على القيادة التربوية التي تمتلك القدرة على قراءة الأحداث والمستجدات المستقبلية، ومواجهة المشكلات والأزمات والمواقف المتوقعة، بما يحقق ريادية المؤسسة التعليمية، وقدرتها على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء، وبالمسارات التطويرية المطلوبة (شتيات، 2022)، وتكمن أهمية القيادة التربوية الناجحة بانها حلقة الوصل بين خطط المؤسسة التعليمية والعاملين فيها، لتحقيق الاهداف والوصول اليها، من خلال الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه، ومراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين، واحترام قيم

الآخرين واتجاهاتهم، والصبر والتريث في مواجهة التحديات، والالتزام بمبدأ المشاركة، واختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم (أبو سنية، 2020)، وكذلك تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة التعليمية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم موارد المؤسسة التعليمية (حمادات، 2022).

وتذكر البلوشي (2021) أهداف القيادة التربوية من خلال الوصول لتحقيق أهداف التربية والتعليم، وبناء شخصية الطالب بناء متكاملًا، والعمل على تنسيق، وتنظيم الأعمال الإدارية، والفنية تنظيمًا سليمًا، وتطبيق الأنظمة التي تصدر من الجهات التعليمية العليا، وتوجيه الطاقات البشرية والمادية علميًا، وعقلانيًا؛ لزيادة الكفاءة الإنتاجية، ووضع الخطط التطويرية ومتابعة المناهج، والأنشطة، والوسائل التعليمية.

وتتأثر أهداف القيادة التربوية بعوامل تختلف من مرحلة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، منها: حجم المؤسسة التعليمية، والمرحلة التعليمية، ونوعية المرحلة التعليمية والعاملون والبيئة الجغرافية، وشخصية القائد، ولا يسير العمل سيرًا منظمًا في المؤسسة التعليمية إلا إذا كانت الأهداف واضحة، تدفع العاملين إلى العمل والتعاون (صالح، 2020).

من هذا المنطلق تحرص القيادة التربوية على رسم ملامح ومستقبل المؤسسات التعليمية وتحقيق النجاح فيها، من خلال استقطاب الكفاءات المبدعة، القادرة على مواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي ورؤية مستقبلية، بما يمنح المؤسسات التعليمية القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها في التغيرات المحيطة (المصري، 2020).

ومما سبق؛ يتبين ان القيادة التربوية لها أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية فهي الجهة المخولة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته، ومواجهة المخاطر المتوقعة، لذا لا بد ان يكون للمؤسسة التعليمية قيادة تعمل على تحقيق أهدافها ولا سيما تحقيق التميز المؤسسي.

### خصائص القيادة التربوية

للقيادة التربوية مجموعة من الخصائص، ومن أهمها التخطيط لتحقيق الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية تعكس السياسة العامة للتعليم بما يتوافق ورغبات ومتطلبات المستفيدين من الخدمات التعليمية، وعدم التفرد في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى العاملين في الهيئة التعليمية، وتوزيع المسؤوليات، والعمل بروح الفريق؛ لتحقيق الأهداف، وتكيف حسب طبيعة الموقف التعليمي، كما تتميز بالكفاءة والفاعلية، وبالاستغلال المناسب للموارد البشرية والمادية، ومواكبة التغيرات حسب التطورات العالمية، وتنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف (الشمراي، 2024).

ومن خصائص القيادة التربوية كذلك القدوة الطيبة بحيث يكون القائد التربوي مثلاً و قدوة، يحتذي به العاملون، وكذلك الثقة المتبادلة بين القائد وموظفيه الدعامة الأولى لنجاح القيادة التربوية في المهام والأعمال، إضافة إلى إيجاد المناخ الصالح المناسب من الاستقرار والطمأنينة، والبعد عن التباغض والخلافات (إبراهيم، 2022).

كما يضيف الرفاعي (2021) إلى خصائصها التعرف على العاملين وذلك بالوقوف على قدرات العاملين وإمكانياتهم، وإسناد العمل المناسب، ومكافأة المجيدين، والارتقاء بهم، ثم توزيع الاختصاصات من خلال تفويض العاملين في بعض المسؤوليات والالتزامات، بحيث يسمح للقائد

التربوي التفرغ للأمور الجوهرية، كما أنّ أسلوب القيادة الرشيدة يكمن بالبعد عن النمط الدكتاتوري، والتزام الأسلوب الديمقراطي.

### مهارات القيادة التربوية

لكي يستطيع القائد التربوي تفهم الظروف والمتغيرات فإن عليه أن يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق اهداف العمل، وتتمثل المهارات في الآتي:

- المهارات الذاتية والشخصية: وهي مجموعة من الخصائص والصفات الجسمية والعقلية التي تحدد معالم شخصية القائد التربوي، وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين، من خلال قدرته على ضبط النفس والتحكم في انفعالاته (الحربي، 2022)، فالقائد التربوي قادر على أداء المهام، وسرعة التصرف في المواقف المختلفة، وتجنب اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة (عيسى، 2021). فالقيادة التربوية عمل شاق ومضن، يتطلب القيام بها الاستخدام المنظم للطاقة البدنية والعصبية والنفسية والعقلية لتحقيق أهداف العمل بفاعلية.
- المهارات الإنسانية: تتضمن المهارات الإنسانية القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين وتفهم سلوك العاملين ودوافعهم مما يساعد في اشباع حاجاتهم، وكذلك كيفية توزيع المهام حسب ما يتناسب مع القدرات والمهارات الشخصية لكل منهم بما يسهم في تحقيق الاهداف المشتركة (الشمراي، 2024)

- المهارات الفنية: يتمتع القائد التربوي الناجح بمعرفته المتخصصة، وقدرته لإنجاز العمل بمهارة واتقان من خلال استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، بالإضافة إلى ادراكه لمضمون التشريعات التربوية وتنفيذها (السعود، 2020)، فالمهارات الفنية

للقيادة التربوية تتضمن قدرًا من المهارات المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف والغايات التعليمية.

– المهارات الفكرية والادارية: يحتاج القائد التربوي إلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقتها بالبيئة، والقدرة على ابتكار الأفكار والتوصل إلى الحلول الابتكارية، وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات (الديحاني والعازمي، 2021) وتتمثل المهارات الإدارية للقائد التربوي في قدرته على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل توزيعاً عادلاً داخل التنظيم، ووضع معايير ومقاييس للأداء، وتعدد مهارات القيادة التربوية كالخطيط، والتنظيم، واختيار العاملين، وتقييم أداء العاملين، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، وإدارة الاجتماعات واللجان، وإدارة ضغوط العمل وكتابة التقارير، وتفويض الصلاحيات (عاشور، 2024). وبناء على ما سبق؛ فلا بد أن تتمتع القيادة التربوية بمستوى عالي من هذه المهارات الأربعة، نظراً لأهميتها في إدارة المؤسسات التعليمية وقيادتها نحو تحقيق الأهداف والغايات، فقدرة القائد التربوي على القيام بمهامه في المؤسسة التعليمية وتحديد مستقبلها ووضع خططها موضوع التنفيذ يرتبط بشكل كبير بمدى توفر هذه المهارات في شخصية القائد التربوي.

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

تسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطوير التعليم، وتحسين مخرجاته من خلال تطبيق أحدث الإستراتيجيات والممارسات والوسائل والأدوات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات التميز المؤسسي بما ينعكس على تحسين نواتج المؤسسات التعليمية، ويرفع من جودة مخرجاتها، وتطورها المستمر (احمد، 2021).

## مفهوم التميز المؤسسي

يعدّ التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة والتي تسهم في تحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية في المؤسسات التعليمية، وتعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم التميز حيث بين ابن منظور (2008) إن التميز هو فصل الشيء عن غيره، ويشير معنى كلمة التميز في المعجم الوسيط بأنه تم الشيء: أي امتاز، ويقال: تم القوم أي ساروا في ناحية أو انفردوا، وفي معجم اللغة العربية المعاصر تميز الشيء امتاز، أي اختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز بكذا (مجمع اللغة العربية، 2011). و كلمة تميز في اللغة الإنجليزية " Excellence " تعنى جيد بدرجة عالية جدًا "The quality of being good"، ويشير قاموس وبستر (Webesters dictionary, 2002)، إلى ان التميز هو أعلى مستوى من الجودة (عودة، 2022)، والتميز التعليمي يعني امتلاك المؤسسة التعليمية القدرة غير المحدودة على تحسين جودة ما تقدمه من خدمات والاحتفاظ بأعلى مستوى من الأداء، وأقل قدر من التكلفة، مع تشجيع الإبداع والابتكار والتجديد لدى عملائها الداخليين والخارجيين للتميز على منافسيها (أحمد، 2022)

ويرى ويلكس (Wilcox, 2021) أن التميز المؤسسي هو توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة في المؤسسة والعمل على تكاملها معاً لتحقيق أعلى درجة من الفاعلية للوصول إلى النتائج المرغوبة في كيفية ادائها لأنشطتها وعملياتها، بينما يرى أبو زيادة وجاد الله (2021) أن التميز المؤسسي هو التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة التعليمية في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة والتي تمكنها من تقديم أفضل الخدمات وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي.

ويذهب الحياصات والشوابكة (2021) أن التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة التعليمية على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها من خلال إستراتيجيات وسياسات، وإجراءات وعمليات وآليات تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والنتائج المرجوة.

ويذكر عبد العزيز (2022) أن التميز المؤسسي هو مجموعة من الأنشطة والمهام والممارسات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لإحداث نقلة نوعية في مستوى أداءها من الأداء الحالي الطبيعي إلى الأداء المتميز والمتفوق، معتمدة في ذلك على تطوير مواردها البشرية والتكنولوجيا والخدماتية والبنية التحتية.

ويشير الشمري (2022) أن التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق أعلى مستويات من الاداء من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة التعليمية للتفوق في إنجازاتها عن طريق ما يحققه المنافسين لإرضاء العملاء، وجميع الاطراف المتعاملة مع المؤسسة التعليمية.

مما سبق يتضح أن هناك اختلافات في وجهات النظر لمنظور التميز المؤسسي ولكيفية تحقيقه في المؤسسات التعليمية، حيث نظر إليه بعض الباحثين على مستوى الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والبعض الآخر نظر إليه على مستوى المؤسسة، وبالتالي اتفقت أغلب التعريفات على أن التميز المؤسسي يحقق أعلى مستوى من الإنجاز على مستوى الأفراد العاملين، أو على المستوى الجماعي أو على مستوى المؤسسة ككل، وعليه يمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: قدرة وزارة التربية والتعليم الأردنية على تحقيق الإبداع والتفوق والأداء المتميز والمستدام من خلال تبني أفضل الممارسات الإستراتيجية والقيادية والتنظيمية في تقديم الخدمة في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله .

## أهمية التميز المؤسسي وأهدافه

فرضت التطورات المتلاحقة في البيئة التعليمية على المؤسسات ضرورة تطوير أدوات ومناهج حديثة من أجل التكيف مع التطورات، ويمثل التميز المؤسسي أحد الموضوعات المهمة إذ أصبح توجهها رئيساً لكافة المؤسسات في الوقت الراهن، بما يعزز من قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة (محمد وإبراهيم، 2020).

ويعد التميز هدفاً تسعى كافة المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه بشكل ابتكاري وإبداعي، فالهدف الأساس من تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، هو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وبناء وتنمية القدرات المتميزة والنوعية من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر، وتحقيق الريادة والتميز المستدام (Karam & Kitana. 2020)، وإدخال تغييرات أساسية في الأنظمة المالية والإدارية والتكنولوجية، لرفع كفاءتها وتحقيق فاعليتها، وجعلها أكثر ملاءمة مع المتطلبات المتسارعة لعصر المعرفة والتكنولوجيا، وتحقيق رضا المتعاملين وتلبية متطلباتهم بصورة تفوق توقعاتهم (احمد، 2021).

ويحقق التميز المؤسسي أهدافاً أخرى لوزارة التربية والتعليم من إيجاد بيئة مناسبة للابتكار والإبداع لدى العاملين وتحسين ظروف العمل، وبتشجيع روح المسؤولية نحو المجتمع، وجعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقاً مع متغيرات بيئة العمل والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية، وتحسين سرعة الاستجابة لدى العاملين، وتقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية، وإحداث التطوير والتحسين المستمر في العمل المؤسسي، وإعداد الجيل الذي يعتمد على العلم للعمل على التغييرات الجذرية في جوانب المعرفة وتنمية العمل بروح الفريق والارتقاء بمستوى التفكير الإبداعي الابتكاري وأن يقوم بإيجاد حلول للمشاكل الحالية والمستقبلية (الحماقي، 2024).

ويحدد الكيومي والمخمري (2022) أهمية التميز المؤسسي من خلال تحسين مستويات الخدمة وتقديمها بطريقة متميزة يرضى عنها المستفيد، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية. كما تتمثل أهمية التميز المؤسسي في ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق وزارة التربية والتعليم ومستوياتها التشغيلية، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام، وتأكيد المركز التنافسي، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية وضمان استكمال الوزارة لمقومات التميز وفقا للمعايير العالمية ( Pahtan.2023 )، بما يسهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة والمستفيدين من خلال تحقيق التحسين المستمر والابتكار، والتكيف مع التغيرات في البيئة والمتطلبات الجديدة (داود،2020).

كما أن التميز المؤسسي مكانة وأهمية على مستوى المؤسسات عموما، وتزداد أهميتها وقيمتها بالنسبة للمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، حيث أصبحت ضرورة لا غنى عنها، لما له من دور بالغ الأهمية في تحقيق نجاحها واستمرارية عملها، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة لتأدية المهام والتحسين والتطوير المستمر، وتوفير القيادة والموارد البشري ذو الكفاءة والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على توفير بيئة تنظيمية يتحقق من خلالها مستويات عالية من الأداء والإبداع والابتكار (معروف،2024).

ويتضح مما سبق أن للتميز المؤسسي أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التعليمية حيث أصبح ضرورة لا غنى عنها، لما له من دور في تحديد الرؤية والأهداف العامة لجميع الإدارات والوحدات في الوزارة مع تضمين الوصف والتوصيف الوظيفي لكل إدارة ولكل موظف، وتوفير

القيادة الكفؤة؛ وتوحيد جهود العاملين، وتشكيل فرق عمل لأنشطة وعمليات المؤسسة، وتبني نظام اتصال من شأنه ربط جميع مستويات أي مؤسسة مع بعضها البعض لتحقيق التميز المؤسسي.

### أبعاد التميز المؤسسي

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة بموضوع التميز المؤسسي، وجد اختلاف الباحثين في تناولهم لأبعاد التميز المؤسسي، وفي هذه الدراسة تم اختيار هذه الأبعاد المهمة والتي تتفق وطبيعة العمل التعليمي وخاصة في عمل وزارة التربية والتعليم الأردنية، وهذه الأبعاد هي:

- **تميز القيادة:** هي قدرة القائد التربوي على استغلال الفرص التنظيمية وحشد الإمكانيات والموارد بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات والمخاطر والازمات (العازمي، 2021)، ويعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة المعاصرة في المؤسسات التعليمية، حيث تعد القيادة المتمثلة بالإدارة العليا للمؤسسة لها تأثير مباشر على التميز في الأداء، وذلك من خلال تنمية إمكانيات العاملين، ووضع الإستراتيجيات التي تساعد على إيجاد مؤسسة متميزة في أدائها، من خلال تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع (Assi & Alwan, 2022).

كما تؤثر القيادة على الأفراد في تنمية قدراتهم على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وتوجههم نحو التوصل إلى أفكار جديدة، والوصول إلى حلول لمعالجة الصعوبات والتحديات التي من الممكن أن تواجه المؤسسة (الجودي، 2023)

وعليه يكمن دور القيادة في حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومعالجة المشكلات التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى أفكار جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين (Hammad& Abed (2022).

وباستقراء بعد التميز القيادي يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

- يعد بعد القيادة من أهم الأبعاد التي توافقت حولها معظم النماذج الخاصة بإدارة التميز.
- تعتبر القيادة التربوية ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية ويتوقف عليها نجاح وتحقيق التميز المؤسسي.
- إن القائد التربوي المتميز هو الذي يمتلك الرؤية في الإدارة المستقبلية فهو القادر على وضع رؤية ورسالة للمؤسسة التعليمية وأهدافها الإستراتيجية، وإدارة مواردها المالية بكفاءة وفعالية.
- **تميز في الثقافة التنظيمية:** هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي تشترك فيها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات (اللوزي والفريحات والشهابي، 2020) وتتبنى المؤسسة التعليمية مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والإجراءات المشتركة، بحيث تؤثر في مستوى السلوك والاداء وتحدد بالنهاية سلوك المؤسسة التعليمية في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية، ومن الممكن التميز في ثقافة المؤسسات بتقوية العلاقات وتوضيحها التي تربط بين أجزاء المؤسسة، وتحديد العلاقات بين الأعمال والأقسام والمراكز، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بما يمكن المؤسسة من أداء الأنشطة المتعددة وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من المرونة، لتشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار (Alsarayrah ( 2021
- **تميز العمليات:** هي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة طلبات وتوقعات وطموحات العملاء (الدرويش، 2024) ويركز تميز العمليات في المؤسسة التعليمية على وضع وتنفيذ منهجية شمولية للخطة، وتطوير أنظمة العمل لكافة أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى تركيزه على الهيكل

التنظيمي للمؤسسة، والسعي نحو الكفاءة في الاتصالات، والتنسيق بين كافة المستويات في المؤسسة (ال الشيخ، 2020) إلى جانب التركيز على المنهجية المستخدمة في تصميم وتحسين وإدارة العمليات بطرق إبداعية تضمن تحقيق رضا المتعاملين والمعنيين، وتصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على اكتساب المتعاملين وتوقعاتهم وإدارة وتقوية علاقات المتعاملين (فايق، عزام، عبدالستار، 2024)

– **التميز الخدماتي:** هو تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات جميع فئات المتعاملين ورضاهم، حيث يعتبر العميل مع المؤسسة بمثابة أساس تركز المؤسسة لتطوير خدماتها وتحسينها حسب حاجاته وتوقعاته (بني دومي والخرابشة، 2023)، وتعتبر الخدمات المتميزة عن الرضا الناتج عن الأداء الفعال، وبالتالي فإن على المؤسسة التعليمية إرضاء المتعاملين معها من خلال استحداث خدمات وأساليب جديدة في تقديم الخدمة (بركة وشلدان، 2023).

ويشير التميز بالخدمات إلى إسهام جميع العاملين في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من بناء وتنمية القدرات المتميزة والنوعية في المؤسسات التعليمية من خلال التعليم والتدريب والتطوير لتحقيق الريادة والتفوق، وتقديم تجارب للمستفيد باستمرار (الدرويش، 2024)

ووفقاً لذلك أكد (Hammad& Abed (2022 أن التميز بالخدمات يتم فيه التركيز على امتلاك وتنفيذ منهجية واضحة لخطة المؤسسة، من خلال العمل على تطويرها ودعمها ونشرها، وحصر الإمكانيات المختلفة التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق النجاح والتميز.

### متطلبات التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي كما أشار إليها العديد من الباحثين،

حيث تتمثل في القناوى (2022)، الكثيري (2024)، طلايع (2025):

- القيادة وثبات الغاية: وهو يشير عن سلوك القادة وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز المؤسسي من خلال توضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة.
- التميز المستمد من المستفيد: يعد أفضل وسيلة لتحقيق التميز المؤسسي هو فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين الحاليين والمحتملين لضمان ولاءهم والاحتفاظ بهم.
- التوجه الإستراتيجي: تؤكد خطط التطوير الإستراتيجي في المؤسسة على أهمية التوجه الإستراتيجي لتحقيقه التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
- التعلم والتحسين المستمر: يسهم التعلم والتحسين المستمر في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- التركيز على العاملين: يعتمد نجاح المؤسسة اعتمادا كبيرا على دعم ثقافة الثقة والتمكين، وتنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
- تطوير الشراكات: من خلال وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة مع مجموعة من الشركاء الخارجيين يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- الإدارة بالحقائق: حيث تقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها.
- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة من العملاء، والعاملين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي على تحمل المسؤولية تجاه المجتمع.

## نماذج للتميز المؤسسي

إن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز المؤسسي هي من أنجح الوسائل في تحقيق قفزة نوعية بمستوى أداء المؤسسات، وظهرت نماذج التميز المؤسسي باعتبارها مرتكزا إداريا ذو أشكال متنوعة، ويمكن توضيح نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية طبقا لبلد النشأة، وأهم المفاهيم والمبادئ لها، بالإضافة إلى معايير التقييم وفق الجدول التالي:

### جدول ملخص لنماذج وجوائز التميز العالمية والعربية

النموذج	الدولة	المفاهيم والمبادئ	معايير التقييم
نموذج التميز الياباني (Deming) Japanese Deming Prize	اليابان 1951	دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات ونظرية Kaizen في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي.	عشرة معايير دون تحديد للنقاط وهي: (السياسات، التنظيم، المعلومات، توحيد المقاييس، تنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، مراقبة الأنشطة، تحسين الأنشطة، التأثير، الخطط المستقبلية)
النموذج الأمريكي (MBNQA) Malcolm Baldrige National Quality Award	أمريكا 1987	القيادة ذات الرؤية، التميز المستمد من رغبة المستقيمين، التعليم التنظيمي الشخصي، قيمة العاملين والشركاء الرشاقة والمرونة التنظيمية، الإدارة لتحقيق الإبداع، الإدارة بالواقع، المسؤولية العامة، والمواطنة، التركيز على النتائج وتحديد القيمة، انتهاج منهج النظم.	سبع معايير رئيسية هي: ( القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيدين، إدارة المعرفة وتحليل القياسات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال).
النموذج الأوروبي لإدارة الجودة والتميز 2020 European Foundation for Quality Management (EFQM)	1991	التوجه نحو تحقيق النتائج، والتركيز على المستفيد، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق، وتنمية الأفراد ومشاركتهم، والاستمرار في التعلم والإبداع والتحسين، وتنمية وتطوير الشركات، والمسؤولية الاجتماعية	تسع معايير وهي (القيادة، والسياسات والإستراتيجيات، العاملون، الشركاء والموارد، العمليات، نتائج (العاملين، المستفيدين، المجتمع، الأداء العام).
نموذج وجائزة التميز لجنوب أفريقيا African Excellence Model (SAEM)	جنوب أفريقيا 1997	يقوم النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي	أحد عشر معيار تتمثل في: معايير الممكنات (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، التركيز على المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد والمعلومات، العمليات). معايير النتائج: (الأثر على المجتمع، إرضاء المستفيدين، إرشاء العاملين، أداء الموردين والشركاء، النتائج التنظيمية).
نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	1997 دبي	يقوم النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي ويستند إلى فئات التميز المؤسسي وفئات التميز الوظيفي	ثمانية معايير وهي: (القيادة، السياسة الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد العمليات نتائج (المستفيدين، الموارد البشرية، المجتمع، الأداء الرئيسية).

النموذج	الدولة	المفاهيم والمبادئ	معايير التقييم
نموذج التميز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة	2000 الرياض	يقوم النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي يستند إلى مبادئ الجودة والتميز المؤسسي، المعايير، آلية التقييم	معايير الممكنات (إدارة العمليات والمنتجات والخدمات، الشراكات والموارد، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، القيادة). معايير النتائج (الأداء الرئيسية، المستقيمين، الموارد البشرية (ويتم تقييم النموذج من خلال آلية إتقان
جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية	2001 عمان	يقوم النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج، والشفافية.	معايير الممكنات (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشركاء والموارد، العمليات والخدمات) معايير النتائج (نتائج متلقي الخدمة، نتائج الأفراد نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية).
نموذج وجائزة التميز الاسترالية (SAI)	2002 سدني	يقوم النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي	ثمانية معايير وهي (القيادة، والإستراتيجية والتخطيط، والمعلومات والمعرفة، والموارد البشرية، والتركيز على المستفيدين، وإدارة العمليات، والتحسين والإبداع، وثبات الحاجات).
جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي في الاردن	2005 عمان	جاءت انطلاقاً من أهمية التربية والتعليم في بناء مجتمع منتج ومفكر؛ لترسخ دور التربويين في مختلف مواقعهم في تنشئة جيل مفكر، ومبدع، وقيادة المجتمع نحو التميز.	تستند معايير جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي إلى ركائز أساسية هي: (الطالب، العمليات، النتائج، النزاهة والشفافية، العدالة)
جائزة خليفة التربوية	2007 ابوظبي	تتولى مهمة الارتقاء بالعمل التربوي الإماراتي، والعربي، في مراحله كافة، من خلال تكريم المتميزين والمبدعين في المجالات التعليمية والتربوية المختلفة. وتهدف الجائزة إلى تعزيز القطاع التعليمي داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، وفي جميع أنحاء العالم العربي عموماً، من خلال تكريم الجهود المتميزة للمعلمين والتربويين في مختلف مجالات التعليم العام والخاص	تستند معايير جائزة خليفة التربوية إلى عدة معايير وهي (القيادة، جودة التعليم، المهارات التدريسية، البحوث والدراسات (الالتزام الأخلاقي)
جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي	2018 دبي	مساعدة قادة المؤسسات التعليمية على تبني نموذج رائد لتميز التعليم، وتحديد منظومة أعمال إدارية قادرة على تفعيل أدوات ومبادرات مبتكرة لتحسين المنظومة التعليمية، وتطبيق أحدث النظم العالمية لتطوير مختلف المؤسسات التعليمية في الإمارات وخارجها، وتمكينها من تقديم خدمات تعليمية مرموقة تواكب مختلف المتغيرات العالمي	وتشمل المعايير الآتية القيادة، الكفايات التدريسية، التواصل والشراكات المجتمعية، تقييم التعلم، الولاء والانتماء والمواطنة الإيجابية، الدراسات والبحوث، التعلم المستدام، الالتزام السلوكي والأخلاقي، الابتكار، التكيف مع التطورات الحديثة

## دور الملكة رانيا العبدالله في تحقيق التميز المؤسسي

نقلت رؤية الملكة رانيا العبدالله لمنظومة التميز المؤسسي الكثير من المؤسسات إلى مؤسسات رائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، من خلال الارتقاء بمفاهيم التميز والإبداع، والاعتماد على الابتكار واستشراف المستقبل، وتحقيق التطور للمجتمع الإنساني في مختلف القطاعات وشتى المجالات (ابو الرب، 2024).

وتمثل رؤية الملكة رانيا العبدالله لمنظومة التميز المؤسسي فكراً إدارياً رائداً، بما يتلاءم مع الرؤية الطموحة للمملكة الأردنية الهاشمية، في أن تكون من أفضل دول العالم، ولذلك تم تطوير منظومة للتمييز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بناء على رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله لمنظومة التميز المؤسسي (العرو، 2022).

أ- **التعريف بالملكة رانيا العبدالله:** ولدت رانيا الياسين في 31 آب 1970. حصلت في عام 1991 على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من الجامعة الأمريكية في القاهرة، مما مهد الطريق امامها للعمل في قطاع البنوك ثم عملت في مجال تكنولوجيا المعلومات، وفي العاشر من حزيران لعام 1993 تزوجت من عبدالله الثاني بن الحسين الذي تسلم سلطاته الدستورية، ملكاً للمملكة الأردنية الهاشمية في السابع من شهر شباط لعام 1999، ورزق جلالتيهما بأربع ابناء سمو الأمير الحسين ولي العهد، والأميرة إيمان والأميرة سلمى والأمير هاشم، وتقديراً لجهود جلالتيها تسلمت العديد من الجوائز على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي ومن بينها: جائزة الإنسانية لجمعية الصحافة الأجنبية، وجائزة أندريا بوتشيلي الإنسانية، وتسلمت جائزة من الملكة سيلفيا ملكة السويد تقديراً لدعمها حقوق الاطفال في الاردن والعالم. وجائزة والتر راثيناو لجهودها من أجل السلام وتشجيع الحوار والتفاهم بين الحضارات، وجائزة المواطنة

العالمية، وجائزة جايمس سي. مورغان الإنسانية، وجائزة فارس العطاء العربي، وجائزة من منظمة الأصوات الحيوية، وجائزة شخصية العام المؤثرة خلال قمة رواد التواصل الاجتماعي العرب في دورتها الثالثة، وجائزة يوتيوب للإبداع، وتسلمت في عام 2022 مع جلالة الملك عبدالله الثاني جائزة زايد للأخوة الإنسانية، وجائزة الطريق إلى السلام (موقع جلالة الملكة رانيا العبدالله، 2025).

ب- مبادرات الملكة رانيا العبدالله في التعليم: لقد ترجمت الملكة رانيا كثير من المبادرات إلى مؤسسات فعلية ساهمت في تحقيق التميز المؤسسي في كثير من المجالات، ومن أبرز المؤسسات والمبادرات التي ساهمت في تحقيق التميز المؤسسي في الجانب التعليمي مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية التي أسست في أيار من عام 2014 من قبل الملكة رانيا العبدالله، والتي أسهمت في إحداث تغيير إيجابي في الرؤى والتوجهات والمواقف التربوية والأكاديمية والعملية من التعليم بكل مدخلاته ومخرجاته (عبد الهادي، 2021) ومبادرة ادراك وهي منصة إلكترونية عربية للمسابقات الجماعية المفتوحة، وتوفر مبادرة إدراك أساليب التعليم النوعي باللغة العربية لكافة مستخدمي الإنترنت، وتشجع على التعلّم المستمر (شحاتة، 2019) ويعد كذلك متحف الأطفال في الأردن مؤسسة تعليمية غير ربحية، انشأته الملكة رانيا عام 2007، ويوفر متحف الأطفال أكثر من 150 من المعارضات الريادية العلمية والتفاعلية التراثية داخل قاعات مخصصة، بالإضافة إلى البرامج التعليمية والمناسبات والعروض المتوفرة على مدار العام (وزارة الثقافة الأردنية، 2025) وهدفت مبادرة مدرستي التي أطلقتها الملكة رانيا العبدالله عام 2008 إلى تحسين بيئة العلم والتعلم من الناحيتين المادية والتعليمية في المدارس الحكومية الأردنية. وقد حشدت المبادرة الكثير من الداعمين للمدارس الحكومية التي تعاني من الإهمال أو التي تتواجد في المناطق النائية وتحتاج لعمليات الصيانة وخدمات البنية التحتية (عبد الهادي، 2021 ب)، وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب

المعلمين التي تتبنى رؤية الملكة رانيا العبدالله في الارتقاء بنوعية التعليم الريادي في الأردن والمنطقة، من خلال تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة، وتقديم الدعم اللازم لهم للتميز داخل الغرفة الصفية (عبد الهادي، 2021ج) وأخيراً جمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي التي أطلقت في الخامس من تشرين الأول لعام 2005. وجاءت هذه المبادرة انطلاقاً من أهمية التربية والتعليم في بناء مجتمع منتج ومفكر؛ لترسخ دور التربويين في مختلف مواقعهم في تنشئة جيلٍ مفكر ومبدع وقيادة المجتمع نحو التميز (صحيفة الغد، 2021).

**ج- رؤى وأفكار الملكة رانيا للتميز المؤسسي:** ترتكز رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله للتميز المؤسسي على السعي المستمر نحو تحقيق مستويات عليا من الجودة والابتكار في مختلف جوانب العمل المؤسسي، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق التوقعات، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وباتت رؤية جلالته في تحقيق منظومة التميز المؤسسي نبعا تنهل منه الأجيال مبادئ التميز، وتستسقي منه مفاتيح الترقى إلى المراكز الأولى في شتى المجالات (ابو الرب، 2024).

وتتلخص رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله للتميز المؤسسي وأهدافه الإستراتيجية في نشر الوعي بمبادئ التميز وأهميتها الكبيرة، وتنمية القدرات اللازمة لدفع عجلة التميز في جميع المؤسسات التعليمية، وتمكين عملية تنفيذ التميز الحكومي من خلال توفير المعلومات والمنهجيات وتقديم الخبرات المطلوبة، من خلال تشجيع نقل المعارف وغرس التفكير الإبداعي وترويج تنفيذ المشاريع والمبادرات الإبداعية، ويمكن تناول رؤى وأفكار الملكة رانيا للتميز المؤسسي من خلال الاطلاع على أبرز خطاباتها ولقاءاتها التلفزيونية والصحفية والتي نقتبس منها على النحو الآتي:

**اولاً:** كلمة الملكة رانيا خلال حفل إطلاق الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية عمان، 5 أيلول 2016، حيث شخّصت جلالته واقع التعليم بصورة دقيقة في هذه الكلمة، وحددت معالم

تحقيق ثقافة التميز والإصلاح التعليمي، فالتميز يستلزم نبذ الخوف والتردد جانبا إلى جانب الاستمرار الأخذ بأسباب النجاح والتفوق وفي هذا الشأن تقول جلالته: "نجتمع هنا اليوم لمناقشة التعليم، ذلك الملف الذي كثر الحديث فيه، واختلفت الآراء حول التعامل معه. لكن لم يكن الاختلاف في يوم على أهميته. لأن التعليم يمس كل بيت أردني؛ لكل منا ابن أو بنت، حفيد أو حفيدة، طفل قريب أو عزيز يذهب إلى المدرسة كل يوم، نجتمع من أجلهم .. ليس لتقازف اللوم. تحديات التعليم كثيرة ومتشابكة؛ لا يوجد جهة واحدة مسؤولة عن المشكلة، لكننا جميعا نتحمل مسؤولية حلها، لحسن حظنا، الموهبة الآن هي أعلى سلعة في عالمنا... المعرفة ... الابتكار ... التكنولوجيا هم مقومات النجاح لأي دولة، ولسنا استثناء. كل ذلك في متناول أيدينا إن استثمرنا في التعليم، اليوم.. ليس غدا .. فلا يقف بين حاضرنا والمستقبل الذي نطمح إليه إلا أنفسنا"(المركز الإعلامي الاردني لموقع جلالة الملكة، 2025).

ثانيا: كلمة الملكة رانيا خلال جائزة التميز التربوي في 13 كانون الأول 2016، حيث وضعت جلالته النقاط على الحروف وتحديدا في الجانب الخاص بتطوير المعلم وصولا إلى بيئة تعليمية متميزة ، فوجود معلم كفؤ ومؤهل حتما يقود العملية التربوية بمجملها نحو نموذجية زاخرة بالعمل ثرية بالمنجز والتميز، حيث تقول: " كل عام.. أنتظر يوم جائزة التميز التربوي. أنتظر؛ وفرحة المعلمات الفائزات بالجائزة العام الماضي لا تقارن ذهني، وصورة هامات المعلمين وهي مرفوعة بكبرياء العطاء تلح علي بالعمل من أجل المعلم الاردني، فما من أحد أحق علينا جميعا بالدعم! واليوم سأكون صريحة معكم، ولن أجاملكم في أمرين، أولهما: يجب علينا جميعا أن نتشارك في تطوير التعليم في الاردن، والتطوير يعني أن نستبدل أساليب الأمس بما يتناسب مع متطلبات الغد، تطوير التعليم يعني أولا وأهم من كل شيء... تدريب المعلمين قبل وخلال المهنة... تطوير التعليم

يعني أن نحافظ على المبادئ والهوية؛ ونطور العلوم والمعارف. والأمر الثاني الذي سأحدثكم عنه بصراحة هو... أن المعلم في الأردن يعطينا أكثر بكثير مما نعطيه. وبأن المعلمة في الأردن تتحمل أكثر من طاقتها(المركز الإعلامي الاردني لموقع جلالة الملكة،2025).

ثالثاً: كلمة الملكة رانيا في ملتقى مهارات المعلمين في 25 آذار 2017، حيث أكدت جلالته فيها على ضرورة ان تملك وزارة التربية أدوات ثقافة التميز بشكل عملي بعيدا عن الفزعات أو لحظات الغفلة، وعلى الوزارة أن تتحكم بتفاصيل المشهد بصورة عملية، تضمن وجود معلم كفؤ ومنتج بشكل يتناسب ومتطلبات المرحلة، حيث تقول جلالته: " المعلم الذي يخطط ويبنى هو الأقدر على بناء المستقبل الذي نطمح إليه كأردنيين وكعرب. لأنّ الرؤية دون هندسة ومخطط مدروس تبقى مجرد أحلام، تتبدد أمام التحديات ووعورة الطريق يقال: إن تبني طفلا أسهل من أن تغير رجلا، أيها الأفاضل: أمامنا فرصة لبناء الجيل الذي سيكمل مسيرتنا ويعلي من راياتنا، أنتم بناء المستقبل، فأتقنوا البناء وعلموا أبناءكم فنونه، علموهم التخطيط والإرادة والعمل الجاد، علموهم كيف يصدون الرياح حين تشتد العواصف. كيف يبنون بيوتنا وأوطاننا أساساتها التعايش والسلام، علموهم بناء الجسور فقد يغنيهم عن رفع الأسوار، علموهم أن يحلموا ويجتهدوا ويشكروا الله على نعمه عليهم، وعلموهم أنّ اختلافهم تميز، وأننا ننتظر أن نرى بناءهم. أنّ أحلام كلّ واحد منهم مهمّة وتحقيقها ممكن. أعطوهم دائما الأمل؛ فحيث يوجد الأمل تزدهر الحياة (المركز الإعلامي الاردني لموقع جلالة الملكة،2025)

رابعاً: كلمة الملكة رانيا في تخريج الفوج الأول لدبلوم إعداد وتأهيل المعلمين قبل الخدمة في 16 تشرين الأول 2017، فجلالته تناولت في حديثها ان الجميع شريك في تطوير التعليم ، حتى لا يبدو وكأن الجميع مراقب ، ويتحدث من (منتجع الاماني) دون ان يكون شريكا حقيقيا في التنمية

والتميز، وواضحة الجميع أمام مسؤولياته حيث قالت: " قبل عام... أطلق جلاله الملك عبدالله الثاني الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية". عرضت يومها واقع التعليم في الاردن، وعقدنا العزم على المضي في خطة طريق لإصلاح التعليم، ورفع كفاءة معلميه وجودة مخرجاته. ظن حينها كثيرون إلى شجرة التعليم الأردنية على أنها يابسة .. عطشى.. وغير قادرة على طرح ثمر، ولم يدركوا بأن شجرة التعليم تنبض بالحياة؛ وما تجردها من خضرتها إلا فصل خريف سينجلي. فها نحن نستبشر بقدم الربيع، بازدهار فرع متين يحمل طموح المستقبل" (المركز الإعلامي الاردني لموقع جلاله الملكة، 2025).

**خامسا:** ترجمة لكلمة الملكة رانيا خلال مؤتمر حول العطاء الانساني في 5 أيلول 2018، فكلام جلالته أسس لثقافة ومنهجية تميز تربوي تقوم على العمل والمشاركة والتخطيط السليم ، مع التأكيد على أن جلالته قرعت جرس بدء التحرك العملي الجاد لإخراج التعليم من نفقه المظلم الذي يمر به، مؤكدة أن التعليم والتطوير عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد دخول المعلم للغرفة الصفية، لا بل تتعدى ذلك لتشمل جميع المنهجيات الحديثة في التعليم الإثرائي. حيث قالت " التعليم هو حق لكل طفل، وهو نعمة الحكمة التي تتناقلها الأجيال. اسألوا الأم التي تقطع مسافات طويلة وتتفق آخر مدخراتها لترسل أطفالها إلى المدرسة، واسألوا المعلم الذي يعمل لساعات طويلة بأجر متدني وستكون اجابة كليهما: أن تعليم أطفالنا نابع من حبنا لهم ... وبالطبع التعليم أيضا منطقي. وهو مصدر لتطور البشرية وتقدمها والدواء الشافي للتطرف، والأساس الذي يبني عليه أي مجتمع آمن(المركز الإعلامي الاردني لموقع جلاله الملكة،2025).

**سادسا:** ترجمة مقابلة الملكة رانيا مع CNN بيكي اندرسون، في 6 شباط 2021، ففي هذه المقابلة أرست جلالته إستراتيجية شمولية للتميز المؤسسي، أساسها الإنسان وصناعة قادة الغد،

حيث تقول: إحدى الطرق لتعزيز وبناء قدرة أنظمتنا التعليمية على التكيف مع المتغيرات هي من خلال التوسع في تهجين التعليم " وتضيف جلالته ايضاً: " يجب تحديث التعليم باستمرار لمواكبة عالمنا سريع التغيير. فالأمر لا يتعلق فقط بتحسين نتائج الاختبارات الموحدة، بل يتعلق برعاية الشباب المبدعين والطموحين. من خلال التقنيات الناشئة، بما فيها الذكاء الاصطناعي، والمعلمين من أصحاب المهارات العالية. علينا الاستمرار في إعادة ابتكار التعليم من الأساس من أجل إعداد الأجيال القادمة لمواجهة أي تحديات تواجههم في الحياة." (المركز الإعلامي الاردني لموقع جلالة الملكة، 2025)

سابعاً: كلمة الملكة رانيا في قمة "عالم شاب واحد" - بلفاست، المملكة المتحدة في 2 تشرين الأول 2023، حيث اشارت جلالته ان التميز نهج استراتيجي يعكس رؤيتنا في إدارة الوقت لبناء مستقبل مشرق يركز على الكفاءة والإبداع، حيث قالت جلالته في أهمية استثمار الوقت: لتحقيق تقدم دائم أمام التحديات التي نواجهها، علينا تكريس كل ذرة من وقتنا، وليس فقط كل ذرة من قوتنا، أحياناً، سنشعر أن الوقت إلى جانبنا... وأحياناً أخرى سنشعر أنه يُداهمنا، لكن الوقت يتحرك في اتجاه واحد فقط. واللحظات التي تمر لا يمكن استرجاعها (المركز الإعلامي الاردني لموقع جلالة الملكة، 2025).

ثامناً: كلمة الملكة رانيا في تخرج الأكاديمية الدولية عمان في 28 أيار 2024، حيث حرصت جلالته التأكيد على بناء الإنسان قيماً أولاً والتأكيد على أهميته ككيان منتج قادر على التميز والانجاز حيث تقول جلالته: " فالتقدم لا يقتصر على التفوق الاقتصادي والتقني، ولا يقاس بارتفاع ناطحات السحاب أو سرعة الإنترنت فقط، بل بعمق قيم الأمة وأخلاقها." (المركز الإعلامي الاردني لموقع جلالة الملكة، 2025).

**تاسعا:** كلمة الملكة رانيا في قمة عالم شاب واحد - مونتريال، كندا، بتاريخ 22 أيلول 2024، وقد ركزت الكلمة على أهمية بناء المستقبل، والدعوة بالعمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز الشراكة، حيث تقول: " لقد كنت دائماً ولا زلت مؤمنة إيماناً راسخاً بأن نظرتنا للحياة تساهم في تشكيل تجاربنا. الخطوة الأولى نحو بناء مستقبل أفضل هي الإيمان بإمكانية تحقيق ذلك"، وتضيف في نفس الكلمة " مع كل جيل ناشئ تأتي فرصة جديدة لتصحيح المسار... ولا نملك رفاة إضاعة الوقت" وكذلك تقول قدرتكم على التأثير هي قوتكم؛ لذا، استغلوا الخيارات التي تُمنح لكم على أكمل وجه. أشجعكم ألا تكنفوا بالأمل الأعمى في مستقبل أفضل، بل العمل بفاعلية من أجل خلقه." (المركز الإعلامي الاردني لموقع جلالة الملكة، 2025).

**عاشرا:** ترجمة لمقابلة الملكة رانيا مع كوريرا ديلا سيرا، 28 كانون الثاني 2025، ففي هذه الكلمة أسست جلالته منظومة متكاملة لإعداد جيل متسلح بالمعرفة، والابتكار وملم بمتغيرات العصر ومواكبة التطورات العالمية، وقادر على شق طريق النجاح بكل ثقة وريادة من خلال أهمية الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، كجزء أساسي في منهجية التميز والتطور التعليمي حيث قالت: " لا يقتصر التعليم على علامات الامتحانات أو جاهزية الأيدي العاملة فقط، بل يتعلق بتهيئة أجيال قادرة على التوصل إلى حلول إبداعية للتحديات العالمية. ففي عالمنا دائم التغير، علينا إعادة تحديث التعليم من الأساس باستمرار، والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الناشئة، بما فيها الذكاء الاصطناعي(المركز الإعلامي الأردني لموقع جلالة الملكة، 2025).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

هناك عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التميز المؤسسي، ويعد موضوع درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله، من المواضيع الحديثة نسبياً، وقد تم الاستعانة بالدراسات المتوفرة في مكاتب الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وكذلك مكاتب بعض الجامعات العربية، وقد لاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية التي تتعلق بموضوع درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله، لذلك فقد تم تصنيف الدراسات السابقة وفق تدرج زمني من الأقدم إلى الأحدث وهي:

### الدراسات العربية

هدفت دراسة الغامدي (2020) الكشف عن واقع إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي بعينة قوامها (162) قائدة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أنّ استجابة قائدات المدارس لواقع تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة في مجال القيادة، والمشاركة المجتمعية، والتخطيط المستمر، وإدارة المعرفة، وتقنية المعلومات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التميز المؤسسي وواقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس في الباحة.

وتناولت دراسة المخلفي (2021) درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، وقد اعتمد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة (589) وكانت عينة الدراسة من (100) قائد، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، جاءت

بدرجة كبيرة؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور أداة الدراسة في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، وسنوات الخبرة.

وكشفت دراسة القناوي (2022) أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، وفي سبيل تحقيق ذلك، تم التعرف على الأدب المفاهيمي للتميز المؤسسي، والتعرف على أهمية المدارس الثانوية الصناعية وأبرز مشكلاتها ومبررات تحقيق تميزها، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (25) فقرة، وشملت عينة الدراسة (626) مديراً ومعلماً في مدارس محافظة المنصورة في مصر، وكان من أبرز النتائج التي انتهت إليها الدراسة تقديم مجموعة من المداخل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، واتخاذها منطلقات لمواجهة مشكلات التعليم في المدارس المبحوثة.

وتعرفت دراسة العرود (2022) على دور الملكة رانيا في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال والابتكار عبر الأوساط الشابة، وتعزيز البيئة التعليمية، وتعزيز تكنولوجيات المعلومات، وترسيخ جذور ريادة الأعمال وتعزيز أسس نظام التعليم في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يستند على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأعمال الريادية والابتكار، بالإضافة إلى منهج اتخاذ القرار الذي يهتم بتحليل كل المعاملات والعوامل والمؤثرات التي تحيط برواد الأعمال والابتكار، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الأوساط الشابة والبالغ عددهم (230) شاباً، وأكدت الدراسة على دور الملكة رانيا في التركيز على مفهوم الريادة والابتكار، وكان من أهم النتائج أن مبادرات الملكة رانيا قد ساهمت في تعزيز الأعمال الريادية والابتكارية لأجيال المستقبل.

وهدف دراسة آغا (2022) التعرف على أثر التميز المؤسسي بأبعاده على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (394) مفردة شملت ثماني مؤسسات حكومية

(المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ومؤسسة المواصفات والمقاييس، ودائرة الجمارك الأردنية، والبنك المركزي، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووزارة الصناعة والتجارة)، وكشفت النتائج عن وجود أثر لأبعاد التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الاردني.

والقت دراسة الاقارع (2022) الضوء على دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أستبانته شملت (52) فقرة موزعة على محورين أساسيين، تضمن المحور الأول القيادة الإبداعية، أما المحور الثاني فتعلق بالتميز المؤسسي، وذلك بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية الذي بلغ قوامها (253) مفردة، وخلصت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت كبيرة ، كما كشفت النتائج عن وجود وعلاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وأيضاً عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العمر).

وطبقت دراسة عواد وابو سمرة (2023) معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة في بيت لحم وعددهم (860) للعام الدراسي 2023/2022، وتم اختيار عينة

بطريقة عشوائية طبقية ضمت (214) معلماً وموظفاً إدارياً، أما الاستبانة فتألفت من (42) فقرة موزعة على سبعة مجالات تمثل معايير مالكولم بالدريج السبعة وهي: (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة العمليات، التركيز على الطلبة، ونتائج أداء المدرسة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج مالكولم بالدريج قد جاءت بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الموظف الإداري.

وحددت دراسة الرحيبي (2023) دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان، وقد قام الباحث بتقسيم النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إلى سبعة أبعاد تتمثل في: (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المؤسسة ورؤيتها وإستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) كما قام الباحث بتقسيم الأداء المؤسسي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم)؛ وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع (250) قائمة استقصاء على العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المسترجعة (250) استمارة استقصاء بنسبة (100%)، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها وجود تأثير جوهري للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة.

واشارت دراسة بركة وشلidan (2023) إلى معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (234) موظفاً باستخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحثان أستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وكان من أهم النتائج أن درجة توفر معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في الوزارة، كانت متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بالوزارة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

وهدفت دراسة محمود (2023) الى تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، واعتمد البحث على المنهج الوصفي ، عبر تطبيق استبانة لمعرفة واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم؛ إضافة إلي معرفة معوقات تطبيق هذه الممارسات بالإدارات التعليمية، وقد بلغت عينة الدراسة (198) فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين ببعض الإدارات التعليمية، وبعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها؛ ضعف دعم القيادات العليا لثقافة التميز عن طريق البعثات الخارجية، ضعف برامج الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة التعليمية، قلة استخدام استطلاعات الرأي للتعرف على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الإدارة ، ضعف الدعم المالي الذي يلبي احتياجات تطوير وتحسين العملية التعليمية .

وتناولت دراسة اليحيان (2024) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم " بنين . بنات " بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والإداريين في الموارد البشرية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (291)، وتم اختيار

عينة عشوائية تكونت من (165). ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك وجود العديد من التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية ومن أبرزها تغيير طبيعة العمل.

وتعرفت دراسة البلوشي (2024) على استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال الاستبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (200) فرداً، حيث كانت صالحة للتحليل (192) أستبانته، بنسبة استجابة بلغت (96 %) وقد بينت نتائج الدراسة مستوى متوسط من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، حيث فسرت استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ما مقداره (70.2%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي.

وبينت دراسة الملاح (2025) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة الشاملة على أبعاد المتطلبات المعرفية، المهارية، القيادية، والخدمية، طبقت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي التابعة لإدارة دسوق التعليمية، وعددها (27) مدرسة، واستخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمدارس التعليم الأساسي (المرحلتين الابتدائية والإعدادية) وعددهم (65) أخصائي اجتماعي. توصلت نتائجها إلى أن مستوى متطلبات التميز المؤسسي اللازمة للأخصائيين الاجتماعيين بمدارس التعليم الأساسي

جاءت بمستوى متوسط و أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي للأخصائي الاجتماعي بمدارس التعليم الأساسي.

### الدراسات الاجنبية

كشفت دراسة (Al-Thaqafi,2020) عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة، وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجه نظر القيادات العاملة في إدارة تعليم الطائف، واتبع الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات الوسطى والتنفيذية في إدارة التعليم بلغ عددها (344) قائدا، وأخرى مسحية من القيادات العليا، و البالغ عددهم (49) قائدا، والذين تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم. وخرجت الدراسة بنتائج أهمها أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة جاءت بدرجة (متوسطة)، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية، وأبعاد المحور لمتغيري الموقع القيادي ، والمؤهل العلمي ، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة، وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية .

وتعرفت دراسة ( Harzallah & Abu Libdeh (2020) على أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لدى جامعة القدس، وتناولت الدراسة أبعاد رأس المال الفكري وابعاد التميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (213) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وانتهت الدراسة الى جملة من النتائج من أهمها أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة أيضا، وخرجت الدراسة أيضا بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي في جامعة القدس.

هدفت دراسة (Al Taani' 2022) التعرف على مستوى الكفايات القيادية الإبداعية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة إربد بالأردن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدارسة المتعلقة بقياس محوري القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي؛ وتكونت عينة الدراسة من (102) من مديري ومديرات المدارس الثانوية تم اختيارهم من محافظة إربد في الاردن. وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في جامعة إربد يمثل درجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية عالية بين القيادة الإبداعية للقادة والتميز المؤسسي

وتعرفت دراسة سوتوفام وتيليك (Sutoova & Teplicka,2022) على آثار تطبيق معايير التميز المؤسسي في إدارة جودة العمليات في المدارس المهنية في سلوفاكيا نحو الاستدامة، استخدمت المنهج الكمي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، تكونت العينة من 62 فردا من الهيئة التدريسية والتدريبية في مدرسة مهنية للثانوية، وكشفت النتائج أن تطبيق نموذج معايير التميز المؤسسي أظهر ضعفاً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى قلة محاولات تحسين وتطوير الأداء.

وهدف دراسة (ALShammar,i 2024) التعرف على التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية: الواقع والارتباط، والتأثير، واستكشاف واقع المتغيرات وعلاقة الارتباط والأثر بينهما في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (101) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الإستراتيجي والتميز

المؤسسي، وبناء على نتائج الدراسة فقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات التي تؤكد وتساعد على كيفية ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسي.

### **التعقيب على الدراسات السابقة**

استعرض الباحث عدد من الدراسات التي تمت في السابق والتي لها صلة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف والتميز.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات ذات الصلة في الوقوف على مشكلة الدراسة وكتابة الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) مثل دراسة Harzallah & Abu Libdeh (2020) ودراسة الغامدي (2020) ودراسة الاقرع (2022) ودراسة العرود(2022).

### **أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

التقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة الاستبانة مثل دراسة البلوشي (2024) ودراسة فايق واخرون (2024) ودراسة Sütöová & Teplická& Straka (2022) والمنهج المستخدم حيث تمثل في المنهج الوصفي التحليلي كما ورد في دراسة الرحبي (2023) ودراسة محمود(2023) ودراسة اليحيان (2024) ودراسة البلوشي (2024) ودراسة الملاح (2025).

### **أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة**

اختلفت الدراسة الحالية في العينة حيث تمثلت في ( 244 ) قائدا تربويا في مركز وزارة التربية والتعليم، وهدفها المتمثل في درجة التطبيق لمعايير منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله .

## ما تميزت به الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي محاولة التعرف على رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله لمنظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القيادات التربوية، وتعد هذه الدراسة في حدود علم الباحث من الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي هدفت الدراسة من خلاله الى تحقيق أهدافها، وبيان المنهج الذي اتبعته، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، وإجراءات التطبيق للكشف عن درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله.

#### منهج الدراسة

تمّ في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله ، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ستغطي نتائج تحليلها الجانب العملي من الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، والبالغ عددهم (268) قائدا (وزارة التربية والتعليم، 2025) ، أما عينة الدراسة فتتم اختيارها من مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل، قام الباحث بتوزيع (268) أستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (244) استبانة بنسبة مئوية بلغت (91%) من عدد الاستبانات الموزعة. ، والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

**الجدول (1)**  
توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	39
	أنثى	148	61
	المجموع	244	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	62	25
	دراسات عليا (دبلوم ماجستير ، دكتوراه)	182	75
	المجموع	244	100
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	36	15
	10 سنوات فأكثر	208	85
	المجموع	244	100
المسمى الوظيفي	إدارة عليا ( امين عام ، مدير إدارة، مدير وحدة)	26	11
	إدارة وسطى (رئيس قسم، مساعد رئيس قسم)	218	89
	المجموع	244	100

### أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالاعتماد على مقاييس خضعت للاختبار في دراسات سابقة، حيث تم تكيف وتعديل فقرات القياس، وكذلك الحذف والإضافة وبما ينسجم مع بيئة مجتمع الدراسة الحالية، حيث تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على المتغيرات الديمغرافية، أما الجزء الثاني فتكون من محورين هما: المحور الأول: لقياس مدى تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي، أما المحور الثاني: فلقياس تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول (تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة محمود (2023) ودراسة البلوشي (2024) ودراسة الملاح (2025) حيث تمّ التوصل

إلى صياغة (25) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة معايير؛ هي: تحديد التوجه الإستراتيجي، ومتابعة الأداء المؤسسي، وتعزيز العلاقة مع كافة المعنيين، ودعم ثقافة التميز والإبداع، والحوكمة. أما من أجل صياغة فقرات المحور الثاني (تطبيق أبعاد منظومة التميز المؤسسي)، فقد تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة الاقرع (2022) ودراسة الرحيبي (2023) ودراسة اليحيان (2024) حيث تمّ التوصل إلى صياغة (20) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد؛ هي: وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الخدمات، وتميز العمليات، والتميز القيادي كما في الملحق (1).

#### صدق المحتوى للأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلالها عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، في الجامعات الأردنية وعددهم (10) محكمين، كما هو مبين في الملحق (2)، للحكم على مدى صلاحية الاستبانة لجمع البيانات، والتأكد من وضوح فقراتها، بحيث سيتم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين قبل توزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبناءً على ملاحظات المحكمين أجريت التعديلات المقترحة قبل توزيعها على أفراد وحدة المعاينة كما في أداة الدراسة في صورتها النهائية في الملحق رقم (3).

وقد اعتمدت صدق أداة الدراسة وثباتها مقياس لكيرت (Likert) الخماسي التدريجي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار؛ وذلك على النحو الآتي: (مرتفع جداً وتأخذ 5 درجات، مرتفع وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

## صدق البناء للأداة

تم تطبيق مقياس الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (30) قائدا تربويا من خارج أفراد الدراسة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين،، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين ، والجدول (2) يبين ذلك.

### الجدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

المحور الأول : معايير منظومة التميز المؤسسي												
ارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	المعيار	ارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	المعيار	ارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	المعيار	
المحور	المعيار			المحور	المعيار			المحور	المعيار			
0.64	0.80	18	دعم ثقافة التميز	0.59	0.60	10	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	0.55	0.36	1	تحديد التوجه الإستراتيجي	
0.50	0.59	19		0.61	0.63	11		0.49	0.74	2		
0.55	0.65	20		0.70	0.80	12		0.52	0.74	3		
			0.64	0.69	13	0.40		0.67	4			
0.55	0.58	21	الحوكمة					0.38	0.54	5	متابعة الأداء المؤسسي	
0.81	0.84	22		0.38	0.49	14		0.55	0.57	6		
0.63	0.61	23		0.74	0.79	15		0.53	0.67	7		
0.56	0.57	24		0.69	0.47	16		0.53	0.59	8		
0.38	0.47	25		0.75	0.71	17		0.65	0.57	9		
المحور الثاني: أبعاد منظومة التميز المؤسسي												
ارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	البعد	ارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	البعد	ارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	البعد	
المحور	البعد			المحور	البعد			المحور	البعد			
	0.73	0.82	17	تميز العمليات	0.83	0.81	9	تميز الثقافة التنظيمية	0.64	0.76	1	التميز القيادي
	0.73	0.86	18		0.82	0.89	10		0.66	0.79	2	
	0.72	0.84	19						0.82	0.87	3	
	0.75	0.90	20						0.82	0.88	4	
							0.85	0.92	5			
							تميز الخدماتي					
				0.82	0.88	11						
				0.82	0.89	12						
				0.79	0.92	13						
				0.67	0.76	14		0.37	0.55	6		
				0.60	0.77	15	0.74	0.87	7			
				0.84	0.65	16	0.50	0.55	8			

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن حساب معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المعايير في المحور الأول (معايير منظومة التميز المؤسسي) قد تراوحت ما بين (0.36-0.84)، وحساب معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ككل تراوحت ما بين (0.38-0.81)، وأن حساب معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع أبعاد في المحور الثاني (أبعاد منظومة التميز المؤسسي) قد تراوحت بين (0.55-0.92)، أما قيمة ارتباط الفقرات مع المحور ككل تراوحت ما بين (0.37-0.85)، وتعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحوريها.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض لكل محور، وكما هو مبين في الجدول (3).

### الجدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات

المحور الأول: معايير منظومة التميز المؤسسي الناتجة عن:						
العلاقة	الإحصائي	تحديد التوجه الإستراتيجي	متابعة الأداء المؤسسي	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	دعم ثقافة التميز	الحوكمة
متابعة الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	0.55				
تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	معامل الارتباط	0.37	0.72			
دعم ثقافة التميز	معامل الارتباط	0.48	0.69	0.58		
الحوكمة	معامل الارتباط	0.40	0.58	0.77	0.70	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.68	0.86	0.85	0.84	0.85
المحور الثاني: أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية						
العلاقة	الإحصائي	التميز القيادي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الخدماتي	تميز العمليات	
تميز الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.74				
تميز الخدماتي	معامل الارتباط	0.70	0.68			
تميز العمليات	معامل الارتباط	0.72	0.58	0.62		
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.89	0.83	0.86	0.85	

دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط (معايير منظومة التميز المؤسسي) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للمعايير ببعضها البعض كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.68-0.86)، أما الارتباطات البينية بين المعايير فقد تراوحت بين (0.37-0.77).

وأن قيم معاملات ارتباط (أبعاد منظومة التميز المؤسسي) مع محورها ككل، وقيم معاملات الارتباط البينية للأبعاد كانت مناسبة أيضاً؛ حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.83-0.89)، أما الارتباطات البينية بين الأبعاد فقد تراوحت بين (0.58-0.74)، وتعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاي والشريفين، 2011، 431).

#### ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (Test-Retest)، للأداة ومحوريتها ومجالاتها؛ والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة للأداة.

#### الجدول (4)

معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأداة ومحوريتها ومجالاتها

المحور الأول: معايير منظومة التميز المؤسسي			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
تحديد التوجه الإستراتيجي	5	0.93	0.94
متابعة الأداء المؤسسي	5	0.90	0.93
تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	5	0.90	0.92
دعم ثقافة التميز والإبداع	5	0.90	0.92
الحوكمة	5	0.90	0.91
محور تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي ككل	25	-	0.92

المحور الثاني: أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
التميز القيادي	5	0.92	0.93
تميز الثقافة التنظيمية	5	0.94	0.92
تميز الخدماتي	5	0.93	0.92
تميز العمليات	5	0.93	0.91
محور أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية ككل	20	-	0.91

يُلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (معايير منظومة التميز المؤسسي) تراوحت ما بين (0.90-0.93)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات المحور نفسه بين (0.91-0.94)، وجاء معامل ثبات الإعادة على محور معايير منظومة التميز المؤسسي ككل (0.91)، ويلاحظ أيضًا أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (أبعاد منظومة التميز المؤسسي) تراوحت بين (0.92-0.94)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات محور أبعاد منظومة التميز المؤسسي بين (0.91-0.93)، وجاء معامل ثبات الإعادة على محور أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية ككل (0.91). وتعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية (الكيلائي والشريفين، 2011، 431).

#### تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية لمحوري أداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحث المقياس الخماسي لتصحيح أداة الدراسة للحكم على (معايير منظومة التميز المؤسسي، وأبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه ستكون المستويات كما في الجدول (5)، وعلى النحو الآتي:

### الجدول (5)

#### المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية

معايير منظومة التميز المؤسسي	أبعاد منظومة التميز المؤسسي	فئة المتوسطات الحسابية
مرتفعة جدًا	مرتفع جدًا	5.0-4.20
مرتفعة	مرتفع	4.20 - أقل من 3.40
متوسطة	متوسط	3.40 - أقل من 2.60
قليلة	قليل	2.60 - أقل من 1.80
قليلة جدًا	قليل جدًا	1.80 - أقل من 1

**متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**أولاً: المتغيرات الرئيسية وتشمل:**

- معايير منظومة التميز المؤسسي.
- أبعاد منظومة التميز المؤسسي.

**ثانياً: المتغيرات التصنيفية وتشمل:**

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- عدد سنوات الخبرة، وله فئتان (10 سنوات فأقل، 10 سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي، وله فئتان (إدارة عليا، إدارة وسطى).

#### إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة للاستفادة منها.
- الحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة من لجنة الدراسات العليا في كلية العلوم والآداب
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الاوسط.

- تطبيق أداة الدراسة على القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم
- جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على نتائج الدراسة.

### الأساليب الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي، وأبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
  - للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع؛ تم استخدام تحليل التباين الرباعي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور معايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي، وأبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله ، من خلال التعرف على تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير وأبعاد منظومة التميز المؤسسي ، وذلك عن طريق الإجابة عن كلٍ من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية ، والجدول (6) يبيّن ذلك.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المعيار	المقياس ومعايره	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	متابعة الأداء المؤسسي	3.40	0.70	مرتفعة
2	1	تحديد التوجه الإستراتيجي	3.26	0.76	متوسطة
3	3	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	3.23	0.81	متوسطة
4	4	دعم ثقافة التميز والإبداع	3.22	0.73	متوسطة
5	5	الحوكمة	3.10	0.70	متوسطة
الدرجة الكلية للمعايير					متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أنّ تقديرات أفراد العينة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية

لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر

القيادات التربوية على معايير المحور ككل قد صُنفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة

متوسطة، وبوسط حسابي (3.24)، وبانحراف معياري (0.56)، وقد جاءت المعايير وفقاً للترتيب الآتي: معيار (متابعة الأداء المؤسسي) في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (3.40)، وبانحراف معياري (0.70)، وضمن درجة مرتفعة، تلاه معيار (تحديد التوجه الإستراتيجي) في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.26)، وبانحراف معياري (0.76)، وضمن درجة متوسطة، تلاه معيار (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (3.23)، وبانحراف معياري (0.81)، ثم معيار (دعم ثقافة التميز والإبداع) في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (3.22)، وبانحراف معياري (0.73)، وضمن درجة متوسطة، وأخيراً جاء معيار (الحوكمة) في الترتيب الخامس، وبوسط حسابي (3.10)، وبانحراف معياري (0.70)، وبدرجة متوسطة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

كل معيار على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

### مجال (متابعة الأداء المؤسسي)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي لفقرات معيار (متابعة الأداء المؤسسي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (7).

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (متابعة الأداء المؤسسي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	تطوير القدرات البشرية في الوزارة.	3.53	1.02	مرتفعة
2	8	تسهيل عملية اتخاذ الوزارة للقرارات بناء على البيانات الموثوقة.	3.48	1.03	مرتفعة
3	6	اعتماد الوزارة نظام فعال لقياس الأداء المؤسسي.	3.42	1.19	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتيب
مرتفعة	1.01	3.42	تنفيذ الوزارة للخطة الإستراتيجية ببسر وسهولة من خلال الهيكل التنظيمي.	10	3
متوسطة	1.08	3.13	تقييم الوزارة للمؤشرات باستمرار بهدف التحسين وضمان الاستدامة.	7	5
مرتفعة	0.70	3.40	الدرجة الكلية للمجال		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات التربوية

لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي على فقرات معيار (متابعة الأداء المؤسسي) بلغت قيمته (3.40)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.70)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (9)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تطوير القدرات البشرية في الوزارة"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.53)، وانحرافها المعياري (1.02)، وبدرجة تقدير مرتفعة. تلتها الفقرة (8) التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تسهيل عملية اتخاذ الوزارة للقرارات بناء على البيانات الموثوقة"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وجاءت الفقرة (7) التي نصت على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تقييم الوزارة للمؤشرات باستمرار بهدف التحسين وضمان الاستدامة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة تقدير متوسطة.

### معياري تحديد التوجه الإستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي لفقرات معيار (تحديد التوجه الإستراتيجي)، كما هو مبين في الجدول (8).

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (تحديد التوجه الإستراتيجي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	تهيئة واعداد الصف الثاني من القادة في الوزارة.	3.39	1.09	متوسطة
2	1	تطوير رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم المستقبلية.	3.36	1.03	متوسطة
3	3	تمكين الجهود البشرية من تحقيق الاهداف الإستراتيجية للوزارة.	3.30	1.04	متوسطة
4	2	تطوير الوزارة خططها الإستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	3.14	1.14	متوسطة
5	4	تحديث المعرفة التربوية لدى العاملين في الوزارة.	3.10	1.13	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال					متوسطة
			3.26	0.76	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لمعايير

تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي على فقرات معيار (تحديد التوجه

الإستراتيجي) بلغت قيمته (3.26)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.76)، وبدرجة تقدير

متوسطة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (5)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله

في تهيئة واعداد الصف الثاني من القادة في الوزارة"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط

الحسابي لها (3.39)، وانحرافها المعياري (1.09)، وبدرجة تقدير متوسطة. تلتها الفقرة (1) التي

تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تطوير رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم

المستقبلية"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة

تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (4) التي نصت على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في

تحديث المعرفة التربوية لدى العاملين في الوزارة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.10)،

وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة تقدير متوسطة.

## مجال تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي لفقرات معيار (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين)، كما هو مبين في الجدول (9).

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	تعزيز قدرة الوزارة على بناء شراكات تلبي حاجاتها.	3.39	1.09	متوسطة
2	14	تمكين الوزارة للعاملين من المشاركة في خطط التطوير والعمل بروح الفريق	3.34	1.15	متوسطة
3	11	اشراك المعنيين في وضع رؤية الوزارة ورسالتها واستراتيجية تطويرها.	3.33	1.04	متوسطة
4	12	تلبية الوزارة لطلبات واستفسارات كافة المعنيين بشكل سريع.	3.13	1.04	متوسطة
5	15	تنفيذ الوزارة للاتفاقيات التي تعقدها مع الأطراف المختلفة بالوقت المناسب.	3.08	1.06	متوسطة
الدرجة الكلية للمعيار					متوسطة
			3.23	0.81	متوسطة

إذ تشير النتائج في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات التربوية أفراد العينة لتطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية الملكة رانيا العبدالله على فقرات معيار (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) بلغت قيمته (3.23)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.81)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (13)، التي تنص على " تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تعزيز قدرة الوزارة على بناء شراكات تلبي حاجاتها "، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.39)، وانحرافها المعياري (1.09)، وبدرجة تقدير متوسطة. تلتها الفقرة (14) التي تنص على " تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تمكين الوزارة للعاملين من المشاركة في خطط التطوير والعمل بروح الفريق "، في

الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.34)، وبانحراف معياري (1.15)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (15) التي نصت على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تنفيذ الوزارة للاتفاقيات التي تعقدها مع الأطراف المختلفة بالوقت المناسب"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.08)، وبانحراف معياري (1.16)، وبدرجة تقدير متوسطة.

### معيار دعم ثقافة التميز والإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي لفقرات معيار (دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع)، كما هو مبين في الجدول (10).

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (دعم ثقافة التميز والإبداع) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	تحفيز العاملين في الوزارة من المشاركة في مشاريع التطوير والتحسين والابتكار.	3.52	1.06	مرتفعة
2	17	تشجيع العاملين في الوزارة على المشاركة في المجموعات المهنية.	3.25	1.03	متوسطة
3	20	تقديم الوزارة حوافز للعاملين المتميزين.	3.24	1.04	متوسطة
4	19	توفير الوزارة بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار	3.08	1.13	متوسطة
5	16	تعزير ثقافة التميز والإبداع داخل الوزارة وخارجها	3.00	1.10	متوسطة
					الدرجة الكلية للمجال
			3.22	0.73	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي على فقرات معيار (دعم ثقافة التميز والإبداع) بلغت قيمته (3.22)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.73)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (18)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة

رانيا العبدالله في تحفيز العاملين في الوزارة من المشاركة في مشاريع التطوير والتحسين والابتكار "، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.52)، وانحرافها المعياري (1.09)، وبدرجة تقدير مرتفعة. تلتها الفقرة (17) التي تنص على " تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تشجيع العاملين في الوزارة على المشاركة في المجموعات المهنية "، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (16) التي نصت على " تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تعزيز ثقافة التميز والإبداع داخل الوزارة وخارجها "، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.00)، وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة تقدير متوسطة.

### معيار الحوكمة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي لفقرات معيار (الحوكمة)، كما هو مبين في الجدول (11).

### الجدول (11)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار (الحوكمة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	تطوير السياسات والتوجهات الحالية والمستقبلية للأنظمة التربوية	3.34	0.98	متوسطة
2	21	تحقيق الحوكمة من خلال قيام الوزارة بإصدار التقارير الدورية ذات المصادقية للجهات المعنية.	3.30	0.99	متوسطة
3	24	تحفيز الوزارة لمشاركة جميع المعنيين للإسهام في نجاح عمليات التغيير.	3.18	1.10	متوسطة
4	25	تفعيل الوزارة لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات.	2.98	0.99	متوسطة
5	22	اختيار الوزارة أعضاء اللجان حسب اللوائح والأنظمة ووفقاً لمعايير محددة.	2.74	1.24	متوسطة
					الدرجة الكلية للمجال
			3.10	0.70	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي على فقرات معيار (الحوكمة) بلغت قيمته (3.10)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.70)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (23)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تطوير السياسات والتوجهات الحالية والمستقبلية للأنظمة التربوية"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.34)، وانحرافها المعياري (0.98)، وبدرجة تقدير متوسطة. تلتها الفقرة (21) التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تحقيق الحوكمة من خلال قيام الوزارة بإصدار التقارير الدورية ذات المصادقية للجهات المعنية"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (22) التي نصّت على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في اختيار الوزارة أعضاء اللجان حسب اللوائح والأنظمة ووفقاً لمعايير محددة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (1.24)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً. نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات القيادات التربوية لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي ومعاييرها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، كما هو مبين في الجدول (12).

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي ومعاييرها تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير وفتاته	الإحصائي	تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي :				
			تحديد التوجه الإستراتيجي	متابعة الأداء المؤسسي	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع	الحوكمة وإدارة التغيير وإدارة المخاطر
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.34	3.66	3.46	3.36	3.28
		الانحراف المعياري	0.75	0.54	0.74	0.75	0.53
	أنثى	الوسط الحسابي	3.24	3.32	3.17	3.18	3.05
		الانحراف المعياري	0.76	0.72	0.82	0.71	0.67
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.09	3.32	3.08	3.08	2.98
		الانحراف المعياري	0.76	0.62	0.80	0.65	0.59
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	3.39	3.46	3.35	3.33	3.19
		الانحراف المعياري	0.73	0.75	0.81	0.76	0.60
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات	الوسط الحسابي	3.47	3.47	3.37	3.35	3.20
	فأقل	الانحراف المعياري	0.78	0.74	0.83	0.74	0.60
	10 سنوات	الوسط الحسابي	3.08	3.34	3.11	3.11	3.01
		الانحراف المعياري	0.69	0.66	0.78	0.69	0.63
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	الوسط الحسابي	3.28	3.49	3.51	3.26	3.25
		الانحراف المعياري	0.71	0.65	0.67	0.64	0.67
	إدارة وسطى	الوسط الحسابي	3.26	3.38	3.16	3.21	3.06
		الانحراف المعياري	0.77	0.71	0.83	0.75	0.70

يُلاحظ من النتائج في الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمعايير

تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي ومجالاتها ناتجة عن اختلاف

مستويات وفتات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه

المتوسطات، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي

والمجالات التابعة لها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وكما هو مبين في الجدول (13).

### الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.08	3.149	0.909	1	0.909	الجنس
0.00	8.369	2.415	1	2.415	المؤهل العلمي
0.00	8.978	2.591	1	2.591	عدد سنوات الخبرة
0.03	4.588	1.324	1	1.324	المسمى الوظيفي
		0.289	239	127.557	الخطأ
			243	134.796	الكلي

يتضح من النتائج في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات عليا، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح أقل من 10 سنوات، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الإدارة الوسطى.

كما تم إجراء تحليل التباين الرباعي بدون تفاعل على المجالات منفردة، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، والجدول (14) يبين ذلك.

## الجدول (14)

تحليل التباين الرباعي على مجالات تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التابع	مصدر التباين
0.42	0.649	0.347	1	0.347	تحديد التوجه الإستراتيجي	الجنس Hotelling's Trace Value =0.043 Sig= 0.002
0.12	12.103	5.730	1	5.730	متابعة الأداء المؤسسي	
0.13	2.362	1.460	1	1.460	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	
0.37	0.819	0.415	1	0.415	دعم ثقافة التميز والإبداع	
0.11	2.624	1.230	1	1.230	الحوكمة	
<b>0.01</b>	7.108	3.802	1	3.802	تحديد التوجه الإستراتيجي	المؤهل العلمي Hotelling's Trace Sig= Value=0.028 0.035
<b>0.01</b>	1.052	0.498	1	0.498	متابعة الأداء المؤسسي	
<b>0.02</b>	5.501	3.400	1	3.400	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	
<b>0.01</b>	6.287	3.186	1	3.186	دعم ثقافة التميز والإبداع	
<b>0.03</b>	4.710	2.208	1	2.208	الحوكمة	
<b>0.00</b>	20.760	11.104	1	11.104	تحديد التوجه الإستراتيجي	عدد سنوات الخبرة Hotelling's Trace Value= 0.058 Sig= 0.000
<b>0.04</b>	0.527	0.250	1	0.250	متابعة الأداء المؤسسي	
<b>0.04</b>	4.273	2.641	1	2.641	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	
<b>0.03</b>	4.823	2.444	1	2.444	دعم ثقافة التميز والإبداع	
<b>0.01</b>	2.253	1.056	1	1.056	الحوكمة	
<b>0.04</b>	0.371	0.198	1	0.198	تحديد التوجه الإستراتيجي	المسمى الوظيفي Hotelling's Trace Value= 0.042 Sig= 0.003
<b>0.03</b>	0.811	0.384	1	0.384	متابعة الأداء المؤسسي	
<b>0.00</b>	12.698	7.849	1	7.849	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	
<b>0.05</b>	0.350	0.177	1	0.177	دعم ثقافة التميز والإبداع	
<b>0.03</b>	4.584	2.149	1	2.149	الحوكمة	
		0.535	239	236.422	تحديد التوجه الإستراتيجي	الخطأ
		0.473	239	209.252	متابعة الأداء المؤسسي	
		0.618	239	273.201	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	
		0.507	239	223.996	دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع	
		0.469	239	207.199	الحوكمة وإدارة التغيير وإدارة المخاطر	
			243	251.873	تحديد التوجه الإستراتيجي	الكلي
			243	216.114	متابعة الأداء المؤسسي	
			243	288.551	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين	
			243	230.218	دعم ثقافة التميز والإبداع	
			243	213.842	الحوكمة	

دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يلاحظ من النتائج في الجدول (14) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية

لتقديرات أفراد العينة على جميع مجالات محور تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي تعزى

لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) على جميع مجالات محور تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الدراسات عليا، ولمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أقل من 10 سنوات، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإدارة الوسطى.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث الذي نصّ على: "ما درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، كما في الجدول (15).

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية على الأبعاد مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم البعد	المقياس وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تميز العمليات	3.67	0.81	مرتفع
2	3	تميز الخدمات	3.63	0.86	مرتفع
3	1	التميز القيادي	3.50	0.78	مرتفع
4	2	تميز الثقافة التنظيمية	3.38	0.79	متوسط
الكلي للأبعاد					مرتفع

يُلاحظ من النتائج في الجدول (15) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى

تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية على المجالات ككل بلغت قيمته (3.54) كما كانت قيمة الانحرافات المعيارية لتقديراتهم (0.66)، وبمستوى مرتفع. وقد جاءت الأبعاد وفقاً للترتيب

الآتي: بعد تميز العمليات في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.67)، وبانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع، تلاه بعد تميز الخدمات في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.63)، وبانحراف معياري (0.86)، وبمستوى مرتفع، تلاه بعد التميز القيادي في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (3.50)، وبانحراف معياري (0.78)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً بعد تميز الثقافة التنظيمية في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (3.38)، وبانحراف معياري (0.79)، وبمستوى متوسط.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل بعد من الأبعاد على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### بعد تميز العمليات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تميز العمليات في وزارة التربية والتعليم، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (16).

#### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تميز العمليات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	42	تحسين وضبط الخدمات المقدمة من قبل الوزارة.	3.89	1.03	مرتفع
2	43	توفير الوزارة وسائل تكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل انسيابي	3.65	1.02	مرتفع
3	45	تعزيز الوزارة الرقابة على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات وبشكل مستمر.	3.63	1.05	مرتفع
4	44	توفير الوزارة شبكة معلومات فعالة لتقديم خدماتها	3.59	1.09	مرتفع
5	41	اجراء الوزارة استطلاعات للتعرف على تحديات المراجعين	3.58	1.04	مرتفع
الكلّي للمجال					مرتفع
			3.67	0.81	

يُلاحظ من النتائج في الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات التربوية لتطبيق وزارة التربية والتعليم لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله لدى القيادات التربوية على فقرات بعد تميز العمليات بلغ (3.67)، وبانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (42)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تحسين وضبط الخدمات المقدمة من قبل الوزارة."، في الترتيب الأول، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.89)، وبانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (43)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في توفيق الوزارة وسائل تكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل انسيابي"، في الترتيب الثاني بوسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري (1.02)، وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (41) التي نصت على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في اجراء الوزارة استطلاعات للتعرف على تحديات المراجعين" بالترتيب الأخير، وبوسط حسابي مقداره (3.58)، وبانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع.

### بعد التميز الخدماتي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز الخدماتي من وجهة نظر القيادات التربوية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وكما هو مبين في الجدول (17).

### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز الخدماتي مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	40	تطوير الوزارة لخدماتها باستمرار للوصول إلى الرضا الامثل للمستخدمين	3.72	1.16	مرتفع
2	36	تقديم خدمات للمستخدمين تتسم بالسرعة والجودة	3.70	1.03	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	39	تحفيز الوزارة على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين مقارنة بالدوائر الحكومية الأخرى	3.63	1.02	مرتفع
4	38	عمل الوزارة استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة	3.60	1.16	مرتفع
5	37	تبني الوزارة للتغذية الراجعة والدراسات الاستقصائية لتحسين الاداء	3.51	1.08	مرتفع
الكلي للمجال			3.63	0.86	مرتفع

يُلاحظ من النتائج في الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات التربوية لتطبيق وزارة التربية والتعليم لأبعاد منظومة التميز المؤسسي لدى القيادات التربوية من رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله على فقرات بعد التميز الخدماتي ككل بلغت قيمته (3.63)، وبانحراف معياري (0.86)، وبمستوى مرتفع. وجاء أعلى تقدير للفقرة (40)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تطوير الوزارة لخدماتها باستمرار للوصول إلى الرضا الامثل للمستفيدين"، في الترتيب الأول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.72)، وبانحراف معياري (1.16)، وبمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (36)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تقديم خدمات للمستفيدين تتسم بالسرعة والجودة"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.70)، وبانحراف معياري (1.03)، وبمستوى مرتفع، وكان أقل تقدير للفقرة (37) التي نصت على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تبني الوزارة للتغذية الراجعة والدراسات الاستقصائية لتحسين الاداء"، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.51)، وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع.

## بعد التميز القيادي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز القيادي من وجهة نظر القيادات التربوية، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (18).

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز القيادي مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	تعزيز الوزارة للعلاقات الإنسانية لإيجاد مناخ تسوده المحبة	3.71	1.17	مرتفع
2	27	وضع الوزارة منظومة لقيم العمل وإخلاقياته	3.57	1.17	مرتفع
3	29	تخصيص الوزارة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	3.51	1.11	مرتفع
4	26	تحقيق الوزارة مراكز متقدمة في التميز المؤسسي	3.43	1.09	مرتفع
5	28	تشجيع وتحفيز جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها ومكافأتها.	3.34	1.11	متوسط
					الكلي للمجال
			3.50	0.78	مرتفع

يُلاحظ من النتائج في الجدول (18) أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات التربوية لتطبيق وزارة التربية والتعليم لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله على فقرات بعد التميز القيادي ككل بلغ (3.50)، والانحراف المعياري (0.78)، وبمستوى مرتفع. وجاء أعلى تقدير للفقرة (30)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تعزيز الوزارة للعلاقات الإنسانية لإيجاد مناخ تسوده المحبة"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.71)، والانحراف المعياري (1.17)، وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (27)، التي تنص على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في وضع الوزارة منظومة لقيم العمل وإخلاقياته"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.17)، وبمستوى مرتفع. وكان أقل تقدير للفقرة (28) التي نصت على "تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في تشجيع وتحفيز

جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها ومكافاتها " إذ بلغت قيمة الوسط لها (3.34)، وبانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط.

### بعد تميز الثقافة التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (19).

### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35	تحقيق الوزارة العدالة في التعامل مع كافة العاملين	3.82	0.98	مرتفع
2	33	تركيز الوزارة في الانفتاح على الأفكار الجديدة	3.50	1.10	مرتفع
3	32	تحقيق الوزارة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين	3.44	1.09	مرتفع
4	34	منح الوزارة العاملين الاستقلالية لتحقيق اهداف العمل	3.39	1.11	متوسط
5	31	تعزيز ثقافة الوزارة لقيم التميز	3.38	1.09	متوسط
<b>الكلّي للمجال</b>					
			3.50	0.81	مرتفع

يُلاحظ من النتائج في الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لتطبيق وزارة التربية والتعليم لأبعاد منظومة التميز المؤسسي لدى القيادات التربوية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله على فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية ككل بلغت قيمته (3.50)، وبانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع. وجاء أعلى تقدير للفقرة (35)، والتي تنص على " تحقيق الوزارة العدالة في التعامل مع كافة العاملين " في الترتيب الأول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.82)، وبانحراف معياري (0.98)، وبمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (33)، والتي تنص على " تركيز الوزارة

في الانفتاح على الأفكار الجديدة " بالترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.50)، وبانحراف معياري (1.10)، وبمستوى مرتفع. وكان أقل تقدير للفقرة (31) التي نصت على " تعزيز ثقافة الوزارة لقيم التميز " حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.38)، وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول (20).

### الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الإحصائي	التميز القيادي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الخدمات	تميز العمليات	الكلي للمقياس
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.39	3.34	3.55	3.42	3.47
		الانحراف المعياري	0.83	0.81	0.86	0.79	0.68
	أنثى	الوسط الحسابي	3.53	3.39	3.66	3.53	3.56
		الانحراف المعياري	0.76	0.79	0.86	0.81	0.66
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	الوسط الحسابي	3.47	3.35	3.59	3.41	3.48
		الانحراف المعياري	0.76	0.79	0.84	0.79	0.65
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	3.53	3.41	3.66	3.57	3.58
		الانحراف المعياري	0.80	0.80	0.87	0.82	0.67

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الإحصائي	التميز القيادي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الخدمات	تميز العمليات	الكلي للمقياس
عدد سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	الوسط الحسابي	3.52	3.45	3.69	3.63	3.61
		الانحراف المعياري	0.80	0.84	0.84	0.80	0.66
	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	3.49	3.32	3.58	3.39	3.48
		الانحراف المعياري	0.77	0.75	0.87	0.80	0.66
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	الوسط الحسابي	3.50	3.39	3.62	3.53	3.54
		الانحراف المعياري	0.83	0.83	0.89	0.89	0.73
	إدارة وسطى	الوسط الحسابي	3.50	3.38	3.63	3.49	3.54
		الانحراف المعياري	0.77	0.79	0.85	0.79	0.64

يُلاحظ من النتائج في الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمقياس

لتطبيق وزارة التربية والتعليم لأبعاد منظومة التميز المؤسسي لدى القيادات التربوية في ضوء رؤية

جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات

الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لأبعاد

منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل

العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) كما هو مبين في الجدول (21).

#### الجدول (21)

نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات الدراسة في أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس	1.746	1	1.746	4.027	<b>0.045</b>
المؤهل العلمي	0.601	1	0.601	1.385	0.240
عدد سنوات الخبرة	1.707	1	1.707	3.937	<b>0.048</b>
المسمى الوظيفي	0.060	1	0.060	0.139	0.709
الخطأ	191.709	239	0.434		
الكلي	195.823	243			

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج في الجدول (21) ما يأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أقل من 10 سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

ونظرًا لأن حجم الأثر الناجم عن تأثير المتغيرات في تقديرات أفراد العينة لتطبيق وزارة التربية والتعليم لأبعاد منظومة التميز المؤسسي لدى القيادات التربوية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله قليل، ولعدم وجود أثر لأي متغير وفقًا لاختبار هوتلنج (Hotelling's Trace) فقد اكتفى الباحث بتحليل التباين الرباعي على الدرجة الكلية للمقياس.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وتفسيرها في ضوء ترتيب الأسئلة، بالإضافة لتقديم

بعض التوصيات المرتبطة بالنتائج.

**أولاً. مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية؟".**

أظهرت نتيجة السؤال أنّ تقديرات القيادات التربوية لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال (متابعة الأداء المؤسسي) في الترتيب الأول، وضمن درجة مرتفعة، تلاه مجال (تحديد التوجه الإستراتيجي) في الترتيب الثاني، وضمن درجة متوسطة، تلاه مجال (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) في الترتيب الثالث، ثم مجال (دعم ثقافة التميز والإبداع) في الترتيب الرابع، وضمن درجة متوسطة، وأخيراً جاء مجال (الحوكمة) في الترتيب الخامس، وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن قدرة القادة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة بالطرق الصحيحة يسهم في بناء سمعة جيدة للوزارة وله دور في تفوقها في العديد من المجالات وتحقيق الجودة في التعليم والابتكار لذلك تركز الوزارة على جذب القادة المتميزين لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، وهذا يدل على أن لا إنجاز وتميز في عمل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله دون توفر متطلبات معايير التميز

المؤسسي لهم لأنها هي الأساس في التميز والانجاز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الاقرع ( 2022) ان تحقيق التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة في معايير التميز المؤسسي.

وفيما يتعلق بمناقشة المجالات فقد جاءت على النحو الآتي:

### مجال (متابعة الأداء المؤسسي)

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات التربوية أفراد العينة لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي على مجال (متابعة الأداء المؤسسي) جاء بدرجة تقدير مرتفعة. وهذه النتيجة ربما يمكن عزوها إلى أن القيادات التربوية يقع على عاتقهم مهام ومسؤوليات وواجبات كثيرة في إدارة شؤون الوزارة وتنظيمها، لا سيما في ظل التطورات والمستحدثات التي يشهدها قطاع التعليم اليوم من دخول التكنولوجيا وملحقاتها في بيئة التعلم، والتي تركت أثراً نفسياً واجتماعياً واقتصادياً على القيادات التربوية ، مما انعكس على أدائهم لمهامهم الوظيفية ودافعيتهم نحو إنجازها، من هنا جاءت تقديرات أفراد العينة من القادة التربويين على هذا المجال ضمن درجة تقدير مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المخلفي (2021) التي اشارت إلى ان تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية كان مرتفعاً، ودراسة الاقرع(2022) ان تحقيق التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعاً في متابعة الاداء المؤسسي كأحد معايير التميز المؤسسي.

### مجال تحديد التوجه الإستراتيجي

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات التربوية أفراد العينة لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله على مجال (تحديد التوجه الإستراتيجي ) جاء بدرجة متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة

إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطبيق رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله للتميز المؤسسي بدءاً من التخطيط وبناء الرؤية والرسالة ومروراً بالتغيير لاعتبارات تحقق لها التميز، وتوفير لها فرص استقطاب الموارد المادية والبشرية، ويمثل تحديد التوجه الاستراتيجية بمثابة إطار مستقبلي تعتمده الوزارة لتحقيق الأهداف المنشودة لها، فمن خلال وجود استراتيجية توضح الاجراءات والسياسات التي يجب اتباعها والأهداف التي ينبغي تحقيقها لها دور كبير في التقليل قدر الإمكان من حالات عدم اليقين والتأكد والمخاطر التي تتعرض لها الوزارة وبالتالي تطوير أعمالها حيث تسعى الوزارة من خلال الاستراتيجية إلى تحقيق زيادة في مخرجاتها وزيادة في مستوى نشاطها وبالتالي تحقيق ديمومتها وبقاءها، فانتهاج استراتيجية جيدة يصاحبه تنفيذ جيد لهذه الاستراتيجية له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للوزارة، وتتفق مع دراسة البلوشي (2024) ودراسة الملاح (2025) التي أظهرتا أن درجة الممارسة لأساليب تحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة.

### مجال تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي على مجال (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) جاء بدرجة تقدير متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة وجود استراتيجية واضحة ومحكمة تساعد على تحديد أهداف الوزارة وتحديد الأساليب التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين، ويتم من انتهاج الاستراتيجية اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المتنافسين تكون الوزارة من خلالها قادرة على التكيف والتعايش مع المتغيرات والتطورات الديناميكية الحاصلة في بيئة العمل، وبالتالي إيجاد وزارة التربية والتعليم إيجاد مناخ ملائم لإبداع العاملين وتحقيق النجاح والميزة التنافسية المستدامة للوزارة في مجالاتها المختلفة، وكذلك التواصل المستمر مع كافة المعنيين والنظر لاحتياجاتهم ومتطلباتهم وذلك ما

يشعرهم بقيمتهم العالية، ويسهم وجود طرق تواصل فعالة مع العاملين في تسهيل وصول المعلومات بين الإدارات المتنوعة وبين موظفيها بطريقة سلسلة تمنع حدوث أي فجوات تعطل من سير العمل داخلها مما يرفع ويحسن من أدائهم ويسهم في وصول الوزارة إلى النجاح واكتساب الميزة التنافسية، وتتفق مع دراسة اليحيان (2024) التي أظهرت أن درجة تحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة.

### مجال دعم ثقافة التميز والإبداع

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات التربوية أفراد العينة لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي على مجال (دعم ثقافة التميز والإبداع)، جاء بدرجة تقدير متوسطة. وذلك بسبب ما قامت به وزارة التربية والتعليم الأردنية من تطوير آليات عملها بالتركيز على التفكير الإبداع والابتكار، واستكشاف حلول جديدة للتحديات، ومواكبة المستجدات في مجال الخدمات، والتي من شأنها أن تحقق جودة عالية في الخدمة، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، والالتزام بالتحسين المستمر في تطوير الخدمات التعليمية لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلاله الملكة، كما ان سعي وزارة التربية إلى توافر المورد البشري ذي المهارة والتخصص، ووضع الشخص الكفؤ في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته ومهاراته عزز من قدرة الوزارة على مواجهة تحديات المنافسة وتحقيق الجودة، ومكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية بفاعلية أكبر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بركة وشلدان (2023) التي أكدت أن درجة توفر معايير التميز المؤسسي كانت متوسطة.

### مجال الحوكمة

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي على مجال (الحوكمة) جاء بدرجة متوسطة. وذلك يعني

أن لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية القدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها والمستجدات البيئية والاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات العمل، الأمر الذي يعني حرص وزارة التربية والتعليم الأردنية على توفير البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين لديها لإكسابهم طرقاً جديدة لأداء العمل، من خلال حرص وزارة التربية والتعليم الأردنية على توفير المخصصات المالية لعقد دورات تدريبية بهدف تحسين وتطوير مهارات الموظفين، والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء وجودة الخدمة وتحقيق أداء وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتقديم أفضل ما لديها من خدمات من أجل تحقيق أهدافها، وهو ما يشير إلى أن منظومة التميز وفق رؤية جلالة الملكة رانيا لها أثر إيجابي على تحقيق التعليم والنمو في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بوضع خطط بديلة لاعتماد الفرص والتنبؤ بأحداث مستقبلية تساعد في تطوير استراتيجياتها وتسهيل عملية التغيير التنظيمي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الملاح (2025) أن مستوى متطلبات التميز المؤسسي بدرجة متوسطة.

ثانياً. مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمعايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

وفيما يلي عرض لمناقشة أثر كل متغير، وعلى النحو الآتي:

#### متغير الجنس

لم تظهر نتيجة هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات القيادات التربوية لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله على المجالات جميعها، وفي الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس. ويمكن عزو هذه النتيجة ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تقارب النسب بين

الجنسين يؤكد على أن الوزارة لا تفرق بين العاملين لديها على أساس الجن وأن الثقافة السائدة فيها تتيح نفس فرص لكلا الجنسين، كما ان العاملين من القيادات التربوية من الجنسين يريدون لوزارتهم التقدم والتميز، لذا يقومون بمهامهم جنباً إلى جنب بكل جد واجتهاد ، كما أن جميع القيادات التربوية على اختلاف جنسهم يواجهون العديد من المسؤوليات والأزمات والتحديات التي تثقل كاهلهم من هنا جاءت تقديرات أفراد العينة متشابهة بغض النظر عن جنسهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاقارع (2023) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بالوزارة تعزى إلى متغير الجنس.

### متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتيجة هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بينت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي لدى القيادات التربوية على المجالات جميعها، وفي الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. ويمكن عزو ذلك إلى أن عدد المستجيبين من مرحلة الدراسات العليا هم أكثر. وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد العينة لديهم شهادات جامعية تؤهلهم لاستيعاب وإدراك موضوع الدراسة والإجابة عن أسئلة أداة الدراسة بالكفاءة والدقة المطلوبة، وبأن وزارة التربية والتعليم الأردنية تضم من اصحاب المؤهلات العلمية الذين يمتلكون العديد من الدورات التدريبية وورش العمل في مجال التميز المؤسسي ، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات التربوية على مختلف درجاتهم العلمية ومؤهلهم العلمي يسعون إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ويدركون أهمية تحقيق التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله للتميز المؤسسي وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة بركة وشلدان (2023) ودراسة عواد وابو سمره (2023).

### متغير عدد سنوات الخبرة

أظهرت نتيجة هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق معايير منظومة التميز المؤسسي لدى القيادات التربوية على المجالات جميعها، وفي الدرجة الكلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأقل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية على اختلاف خبراتهم أن منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية الملكة رانيا تساعد الوزارة في وجود استراتيجيات إدارية تساعد على التكيف والتأقلم مع التغيرات والتحويلات من حولها، من خلال إيجاد حلول بشكل فوري للمشاكل والتغيرات المستجدة وتعتبر منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية الملكة رانيا في نظرهم عنصرا مهما لتعزيز عمل الوزارة وزيادة فاعليتها وجعلها وزارة مبتكرة، وزيادة مستوى الكفاءة الإدارية، لذلك يلجأ إليها أن القيادات التربوية على اختلاف سنوات خبراتهم التعليمية ، ويقومون بأداء المهام المنوطة إليهم وفق أساليب تساهم بتحسين العمل بالتعاون والتشارك والعمل بروح الفريق، لتنفيذ إستراتيجية العمل في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يساعد على الخروج بنتائج أو مؤشرات يمكن تعميمها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة بركة وشلدان (2023) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بالوزارة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة المخلفي(2021) التي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

### متغير المسمى الوظيفي

أشارت نتيجة هذا السؤال إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات القيادات التربوية أفراد العينة لدرجة تطبيق معايير منظومة

التميز المؤسسي في ضوء رؤية الملكة رانيا على المجالات جميعها، وفي الدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان القادة التربويين يتم تعيينهم في الادارات الاخرى بغض النظر عن تخصصاتهم السابقة الا أنهم يتمتعون بخبرات ومميزات تمكنهم من الإدارة الفعالة والاداء الأمثل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عواد وابو سمرة (2023)، و دراسة (Thaqafi-Al,2020).

**ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي نصّ على: "ما درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية؟"**

أظهرت نتيجة هذا السؤال أنّ درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد منظومة التميز المؤسسي من رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر القيادات التربوية الدراسة ككل جاء مرتفعاً. وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال تميز العمليات في الترتيب الأول، وبمستوى تقدير مرتفع، تلاه مجال تميز الخدمات في الترتيب الثاني، وبمستوى تقدير مرتفع، تلاه مجال التميز القيادي في الترتيب الثالث، وبمستوى تقدير مرتفع، وأخيراً تميز الثقافة التنظيمية في الترتيب الرابع، وبمستوى تقدير متوسط، ويمكن تفسير مجيء هذه النتيجة ربما إلى تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله للتميز المؤسسي من خلال مراعاة تحقيق التوازن بين الاهداف قصيرة المدى والطويلة المدى، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة البلوشي (2024) ودراسة (اليحيان،2024) بان مستوى تطبيق التميز المؤسسي كان متوسطاً.

وفيما يتعلق بمناقشة مجالات محور أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله والفقرات التابعة لكل مجال فقد جاءت على النحو الآتي:

### مجال تميز العمليات

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لأبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله على مجال (تميز العمليات) ككل جاء مرتفعاً. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ذلك سعي وزارة التربية والتعليم بشكل مستمر إلى تعزيز فرق العمل، وتكوين بيئة مريحة للعاملين، بهدف إظهار الجانب المبدع فيهم، وتحسين أدائهم، والذي ينعكس بدوره على تحقيق جودة الخدمة وتحقيق العمل المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرحيبي (2023).

### مجال التميز الخدماتي

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مجال (تميز الخدماتي) ككل جاء مرتفعاً لتطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله. فيمكن للباحث عزو ذلك إلى إدراك وزارة التربية والتعليم على تطوير آليات عملها، ومواكبة المستجدات في مجال الخدمات، وابتكار آليات عمل جديدة من شأنها أن تحقق جودة عالية في الخدمة ، إلى جانب أن ما تقدمه الوزارة من خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة انعكست بشكل إيجابي على مستوى خريجها والعاملين فيها ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية بمستويات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى ثقة المجتمع في الوزارة ومخرجاتها وما تقدمه من خدمات، بالإضافة إلى قدرة الوزارة على تحقيق حاجات الطالب والمجتمع المحلي المستفيد وإعطاءهم كل ما يرغبون به بصورة أفضل ، وبالتالي تحقيق نتائج أداء متميزة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الاقرع (2023) ودراسة عواد وابو سمره(2023).

## مجال التميز القيادي

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات القيادات التربوية أفراد العينة لتطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله على مجال (التميز القيادي) ككل جاء مرتفعاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم على تحقيق التميز المؤسسي وفق رؤية جلالة الملكة رانيا من خلال تصميم خطط واضحة ، وتحديد مسؤوليات كل موظف، والحرص على الالتزام بالقوانين، ووجود الموارد البشرية ذو الكفاءة في الوزارة لها دور كبير في رفع مستوى الكفاءة التنافسية لها وله دور كبير في إنجاحها، وأنه إذا ما كان هناك كفاءة في الأداء سيتم اكتساب أكبر قدر ممكن من المخرجات في ضوء الأهداف المنشودة وبأقل تكلفة إدارية الأمر الذي يجعل الإدارة التعليمية تحقق مستوى عال من النجاح وتتجه قدماً إلى الأمام، كما أن تدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم واكسابهم المهارات اللازمة بحيث يكون قادرين على تأدية وظائفهم والمسؤوليات الموكلة إليهم يعد أمراً حاسماً لنجاحها ومن أهم عوامل التنمية امتلاكهم للمهارات القدرات اللازمة سيؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وتحقيق الكفاءة في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية والجودة وتحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة، كما يساعد في تحقيق أهدافها بأفضل الطرق، فنجاح وزارة التربية والتعليم يعتمد على مستوى الأداء لديها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البلوشي (2024).

## مجال تميز الثقافة التنظيمية

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات القيادات التربوية أفراد العينة تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله على مجال (تميز الثقافة التنظيمية) ككل جاء ضمن تقدير متوسط. وهذا ربما يعود إلى أيمان وتأكيد وزارة

التربية والتعليم الأردنية على أهمية تنفيذ البرامج التدريبية لأنها السبيل الوحيد لتحقيق التطور والتقدم والتميز في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المخلفي (2021).

رابعاً: نتائج السؤال الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات القيادات التربوية لمستوى تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟".

وفيما يلي عرض لمناقشة أثر كل متغير من متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

### متغير الجنس

أظهرت نتيجة هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ عدد الإناث في عينة الدراسة أكبر من عدد الذكور، لذلك ربما حصل تحيز لدى الإناث في تقديراتهن، وعلى الرغم من وجود الفرق والاختلاف إلا أن جميع القادة يدركون أهمية معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر جلالة الملكة رانيا العبدالله ودورها في إحداث التغيير نحو الأفضل لوزارة التربية والتعليم، وإسهامها الكبير في تحقيق البقاء والاستمرار لها على المدى الطويل ودورها في تطوير مستوى الأداء والكشف عن مواطن القوة والضعف في الوزارة والعمل على تحسين القدرات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2020) ودراسة البلوشي (2024) ودراسة Harzallah & Abu Libdeh (2020) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بالوزارة تعزى إلى متغير الجنس.

### متغير المؤهل العلمي

لم تظهر نتيجة هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بينت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). وقد يعزو الباحث هذه النتيجة ربما إلى أن أفراد العينة باختلاف مؤهلاتهم العلمية يحكمون على توفر معايير التميز المؤسسي بالوزارة في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله بكل حيادية، وكذلك وجود قوانين وأنظمة يلتزم بها القادة التربويين بغض النظر عن المؤهل العلمي ، فالزيادة في المؤهلات العلمية هي زيادة في الخبرات التخصصية النظرية التي يحملها القادة التربويين ، كما ان الممارسات التي يقوم بها القادة تتشابه إلى حدٍ مرتفع بين بعضهم البعض، فهم يهتمون بالتميز إلى حد مرتفع وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية فكل القادة باختلاف مؤهلاتهم يريدون تميز مؤسساتهم، فيرون بعين واحدة نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al -Thaqafi,2020) بوجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

### متغير عدد سنوات الخبرة

أظهرت نتيجة هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بينت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأقل، فعلى الرغم من ان كافة القادة على اختلاف سنوات خبرتهم تجمعهم أفكار وثقافة ورحية موحدة تجاه الوزارة التي يعملون بها، كما أن اللوائح والأنظمة والتعليمات تطبق على كافة العاملين دون استثناء، وأن كافة العاملين بالمؤسسة يعملون تحت ظروف واحدة تحكم الجميع دون تمييز، فالقادة التربويين الذين يتم اختيارهم يتمتعون بالخبرات الكافية للقيادة ، والمتمثلة

بمجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي اكتسبها من عملهم في الميدان التربوي ، وبالتالي فانهم جميعا يسعون إلى تحقيق التميز المؤسسي بغض النظر عن سنوات الخبرات لديهم فربما يعود وجود هذا الفرق إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق القادة التربويين الذين يملكون خبرة 10 سنوات فأقل ، وما يترتب عليهم من ضغوط في العمل ، ودائما ينجزون مهامهم بدقة وكفاءة عالية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المخلفي (2021) التي أظهرت وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع محاور أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة لممارسة القادة التربويين لأساليب تحقيق التميز المؤسسي.

### متغير المسمى الوظيفي

لم تظهر نتيجة هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بينت المتوسطات الحسابية القيادات التربوية لتقديرات أفراد العينة حول تطبيق زارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنّ القادة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يرون أن منظومة التميز المؤسسي من وجهة نظر جلالة الملكة رانيا العبدالله لها دور مهم في تقييم وضع الوزارة ومساعدتها في الكشف عن مواطن القوة الأساسية لديها والفجوات المحتملة، بالإضافة إلى تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير يسهل من عملية تبادل الأفكار بفاعلية سواء أو خارج الوزارة، وتساعد منظومة التميز المؤسسي من وجهة نظر جلالة الملكة رانيا العبدالله في وضع هيكل أساسي لنظام إدارتها، ونظرا لأهميتها يسعى كافة القادة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية إلى تطبيقها في الوزارة من هنا جاءت تقديراتهم متقاربة، لذلك فهم على معرفة بماهية أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفق رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (ALShammari 2024).

## الاستنتاجات

إن رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله لمنظومة التميز المؤسسي هي رؤية قيادية محورها أن التميز المؤسسي ليس مجرد شعار تتبناه الجهات، بل ممارسة يومية ومنهجية عمل مؤسسي، نلمس انعكاساتها في التطور الدائم لأداء وزارة التربية والتعليم ، وارتفاع نسب رضا المتعاملين، كما ان التميز وفق رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله ليس وظيفة، وإنما صفة لكل وظيفة، وهو يعني أن نقوم بالعمل الصحيح، في الوقت الصحيح، والأسلوب الصحيح.

وإن اهم ما يميز رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله لمنظومة التميز المؤسسي، تركيزها على الإنسان وتحسين حياته، استناداً إلى مجموعة أسس تتضمن الشفافية واستشراف المستقبل، والاستثمار في الموارد البشرية وبناء قدرات الكوادر الوطنية، وتمكينها بالأدوات والمهارات اللازمة للمشاركة في تطوير أطر وممارسات العمل المؤسسي.

لقد أصبحت رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله لمنظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم مرجعية للوزارة لتحقيق أعلى درجات الجودة في الأداء، وبناء عمليات التحديث والتطوير الشامل وتحسين الكفاءة والإنتاجية وتقييم الأداء المؤسسي الذي يركز على النتائج، باعتبار التميز خياراً استراتيجياً يقوم على الابتكار المستدام، واستشراف المستقبل وتطوير قدرات الكوادر البشرية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة وأدوات المستقبل، ومن خلال رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله ، يتم تعزيز مفهوم التميز المؤسسي بعدة مرتكزات ومنها :

أولاً: تعتبر جلالة الملكة رانيا العبد الله، أن احتياجات وتوقعات المواطنين هي النقطة المحورية التي يجب التركيز عليها في جميع الأنشطة والقرارات، حيث تسعى وزارة التربية والتعليم لتحقيق رضا المواطنين وتقديم قيمة مضافة لهم.

ثانياً: وجهت جلالة الملكة رانيا العبد الله الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحفز جميع الفئات على الأداء بأفضل ما لديهم.

ثالثاً: حثت جلالة الملكة رانيا العبد الله على تحسين العمليات والأنشطة الداخلية لوزارة التربية والتعليم لضمان تحقيق الكفاءة العالية وتقليل الهدر وتعزيز الجودة في كل جوانب العمل.

رابعاً: اعتمدت جلالة الملكة رانيا العبد الله، على تعزيز ثقافة الابتكار وتطبيق التحسين المستمر لتطوير الخدمات والعمليات بشكل دائم.

خامساً: سعت جلالة الملكة رانيا العبد الله، إلى تطوير الموارد البشرية، من خلال الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات المواطنين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة والإبداع في جميع المجالات.

سادساً: كان توجه جلالة الملكة رانيا العبد الله ، نحو النتائج بشكل مستدام، حيث ركزت على تحقيق نتائج قابلة للقياس والتحليل بما يساعد في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة.

سابعاً: تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة في جميع جوانب العمل لضمان النزاهة والعدالة يعد أمراً محورياً عند جلالة الملكة رانيا العبد الله.

ثامناً: استغلال التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحسين العمليات والخدمات، حيث كان دائماً من تطلعات وتوجهات جلالة الملكة رانيا العبد الله.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات أخصت بالآتي:

1. ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله للتميز المؤسسي والعمل على نشرها بالوسائل المتاحة وتعزيزها في الميدان التربوي.
2. الاهتمام بتمكين العاملين في وزارة التربية والتعليم من خلال التدريب المستمر، وتعزيز دور القيادات التربوية في عملية صنع القرار من خلال تفويض الصلاحيات في مجال معايير وأبعاد التميز المؤسسي نظراً لدورها الهام في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم وفق رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله.
3. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتوفير مخصصات مالية للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق التميز المؤسسي.
4. بناء وتقديم خطط واضحة لجذب القادة الموهوبين في مجال التميز المؤسسي بما يؤدي ذلك إلى تطوير وزارة التربية والتعليم.
5. حرص وزارة التربية والتعليم على تقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة من وزارة التربية والتعليم الأردنية.
6. إنشاء وحدة متخصصة بالتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم لوضع الأسس والمعايير والإجراءات الخاصة بمعايير منظومة التميز المؤسسي.
7. التزام وزارة التربية والتعليم بتحقيق التميز وذلك بالاهتمام بالإبداع كوسيلة لإنجاز الأعمال والعمل وبشكل مستمر على تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع التطورات البيئية من خلال المبادرات والمؤتمرات.

### الاقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

1. اجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع تطبيق منظومة التميز المؤسسي وفق رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله بما يسهم في تحقيق التميز واستدامته
2. اجراء مزيد من الدراسات حول المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تطبيق منظومة التميز المؤسسي وفق رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله وسبل التغلب عليها.
3. التوسع في دراسة قطاعات خدمية متنوعة تتناول هذه المفاهيم المهمة لكافة القطاعات والمؤسسات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ال شيخ، تغريد محمد (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مكاتب العمل في مدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، 21، 46-67.

إبراهيم، حسام الدين (2022) المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الإفريقية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(8)، 204-270.

ابن مكده، محمد سعيد (2024). تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة بحوث، 4(12)، 315-336.

ابن منظور، جمال الدين (2008) لسان العرب ، تحقيق أمين محمد عبدالوهاب، بيروت: دار إحياء التراث العربي.

أبو الرب، نسرین (2024). الملكة الأم، مسيرة عطاء وإنجاز، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

أبو زيادة، زكي، وجاد الله، محمد (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للبحوث، 4 (9)، 100-130.

أبو سنينة، رانية، (2020)، القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

أبو عاصي، هشام. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية . المجلة التربوية ، (88)، 899-950.

الاثري، بلقيس صالح. (2023). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14 (1)، 126-190

احمد، دعاء ثروت (2021). اليات تحسين اداره الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجله كليه الخدمة للدراسات الاجتماعية، 22(4)، 365-388.

أحمد، شيماء فهمي وعامر، ناصر محمد. (2022). درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد . *المجلة العلمية لكلية التربية، (41)، 1-46.*

الأسمرى، صالح. (2021). دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك . *مجلة العلوم التربوية، 7 (2)، 83-124.*

آغا، نور غسان (2022) *أثر التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الاردني،* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

الأفرع، منصور (2022) *دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله،* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

أنيس إبراهيم وآخرون (2004) *المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية، دار الكتب العلمية ، القاهرة.*

بركه، أحمد، شلدان، فايز (2023) *معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، 31(5)، 152 – 122.*

البلوشي، علي. (2024). *استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة،* *المجلة العربية للعلوم التربوية والتكنولوجية، 1(3)، 61-95.*

البلوشي، هداية (2021) *دور القيادة المدرسية في اكتشاف ورعاية الطلبة الموهبين في الأنشطة بمدارس منطقة العين التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة،* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صحار .

بني دومي، حنين، الخرابشة، عمر (2023). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قسبة عمان للقيادة الداعمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين،* *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 22، 184-228.*

بني يونس، فراس وطلافة، إبراهيم، (2021)، *الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين،* *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (2)11، مؤسسة بربادو للخدمات التعليمية، السودان.*

الجودي، جود. (2023). التميز المؤسسي للمراحل السنية في مدارس مدينة الرياض في ضوء الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المشرفات التربويات، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(39)، 414 – 432.

الحربي، قاسم بن عائل (2022) *القيادة التربوية الحديثة*، عمان، الجنادرية للنشر و التوزيع.

الحريري، رافدة (2021) *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع

حمادات، محمد حسن (2022) *القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحماقي، علي طه أحمد (2024). معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وسبل مواجهتها في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، *مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة - مركز تطوير الأداء الجامعي*، مج 28، ع 2. 443-413

الحياصات، صفاء إبراهيم؛ والشوابكة، خالد محمود (2021) أثر التوجهات الإستراتيجية على التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. *المجلة الدولية للاقتصاد والأعمال*، 11 (3)، 382-359.

داوود، محمد. (2020). *إدارة التميز والإبداع الإداري*. عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الدرويش، أنعام (2024). واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة حماه وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الهيئة التعليمية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 40(2)، 523-497.

دواني، كمال، (2023) *القيادة التربوية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الديحاني، سلطان والعازمي، مها(2021) أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، (1)2، 291-255

الرحيبي، يونس(2023) دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، المنصورة،124، 2476-2457.

الرفاعي، عيده، (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 36، 287-251.

الزبيدي، أحمد حسن (2021) *القيادة التربوية*، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

السعود ، راتب سلامه ( 2020 )  *القيادة التربوية اتجاهات معاصرة*، عمان ، دار صفاء.

شتيات، منذر.(2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، *مجلة كلية التربية اسبوت* ، 3(38)، 385- 360

شحاتة ، نيفين (2019). كلام جرى زيارة الملكة رانيا، صحيفة الاهرام، 4، تشرين ثاني ، السنة 144 العدد 48545 ، مصر.

الشمراي، سلطان محمد. (2024). الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية: دراسة ميدانية بمحافظة جدة. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (22)، 111 – 158.

الشمري، عدنان محمد (2022). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية، الغردقة - جامعة جنوب الوادي. (5)1، ص 83-56.

الشمري، مها. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، *مجلة كلية الاقتصاد والإدارة*، جامعة الملك عبدالعزيز، 6(58)، 74-55.

صالح ، هاني عبد الرحمن(2020) *الإدارة التربوية - بحوث ودراسات*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

طلايع، محمد السعيد (2025). الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية دروس مستفادة)، *المجلة العربية للإدارة*، (1)45، 223-209.

العازمي، منيره (2021) القيادة المتميزة مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الاساسية بدولة الكويت، ، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(24) ، 183-214.

عاشور، مختار، عاشور خالد (2024). التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي، *المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(4)، 611-622.

عبد العزيز، إيمان محمود محمد (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 9 (2)، 99-140.

عبد القادر ، محمود(2023) *نحو إدارة تربوية واعية*، دار الفكر العربي، بيروت.

عبد الهادي، نيفين (2020ج).الملكة رانيا.. مبادرات وإنجازات تغيّر شكل قطاعات واسعة أهمها التعليم إلى الأفضل ، *صحيفة الدستور*، 31 ، آب، الاردن

عبد الهادي، نيفين (2021أ). مبادرات الملكة رانيا رفعت من شأن المرأة وصقلت قدراتها وأدخلتها سوق العمل، *صحيفة الدستور* ، 8 ، آذار، الاردن.

عبد الهادي، نيفين (2021ب). مبادرات وبرامج الملكة رانيا أحالت التحديات فرصًا لتحقيق الإنجاز والتميز، *صحيفة الدستور*، 31 ، آب، الاردن

عبدالعزیز، راني. (2022). معوقات التميز المؤسسي التي تواجه مديري المدارس في محافظة البلقاء، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 12(3)، 214 – 234.

العروء، راکز (2022). دور الملكة رانيا في تعزيز ثقافة زيادة الأعمال والابتكار عبر المتوسطات الشابة، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 1(3)، 30-43

عواد ، شیرین، ابو سمره، محمود (2023) مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige) ، *مجلة العلوم التربوية و النفسية*، 7(31)، 120-132.

عودة ، مراد (2022) دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء، *مجلة العلوم التربوية و النفسية*، 6(45)، 77-91

عيد، نور الإيمان (2024) دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي. مجلة الخدمة الاجتماعية، 79 (2)، 219 – 273.

عيسى، أحمد السيد، (2021) دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف، مجلة البحوث التجارية، المجلد 3، (43)، 134-188

الغامدي، فوزية. (2020). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 20(4)، 205 – 234.

الغشمري، خالد شحادة، غانم، بسام عمر. (2022). درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس لواء الاغوار الشمالية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث ، سلسلة عمادة البحوث التربوية والنفسية، 7(2)، 659 – 674

فايق، راندا، عزام، أحمد، عبدالستار، منى (2024) آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم الابتدائي بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز، مجلة كلية التربية، 21(123) 611 – 579.

القطارنة ، زياد (2021) اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة ، عمان، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.

القناوي ، إبراهيم، محمد عبد الناصر (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 17، العدد 1.

الكثيري، وفاء (2024). تعزيز التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، 2(37).

الكيلاني، عبد الله زيد، الشريفيين، نضال كمال(2011) مدخل الي البحث في العلوم التربوية و الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الكيومي، محمد بن طالب و المخمري، مريم بنت خليفة. (2022). مستوى تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز المؤسسي. المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية، 4 (4)، 137 – 195

اللوزي، موسى، الفريحات خضير، الشهابي، أنعام (2020). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

محمد، محمد وإبراهيم، محمود (2020). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40 (1)، 21 – 50.

محمود، عزة (2023) تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة جامعة الفيوم للعلوم الإنسانية والنفسية، 17(16)، 517-577.

المخلفي، عبدالله (2021) درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأصيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، 38-22.

المصري، مروان وليد. (2020). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوي. 3(4)، 1-67

معروف ، أسماء (2024) العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، مجلة بحوث الأعمال والمالية، 25 (3)، ص 668-729.

الملاح، أدهم. (2025). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة الخدمة الاجتماعية، 85(1)، 53 – 15.

موقع جلالة الملكة رانيا العبدالله <https://www.queenrania.jo> تم الدخول بتاريخ 2025\10\10.

اليحيان. مها بنت صالح (2024). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، (99)، 167-142.

## ثانياً - المراجع الأجنبية

- Al Taani, Worod. (2022). Creative Leadership Competencies Of Secondary School Principals and Their Relationship To Institutional School Excellence In Irbid Governorate, Jordan. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57 (5), 161\_172
- Alsarayrah, A. Z.. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools, *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 154-154.
- ALShammari, Adel, Ayat; Almutairi, Halla, Abdullah, (2024) "strategic planning and institutional excellence in educational institutions: Reality, correlation, and impact" *management research and practice*, volume 16, Issue 2, PP: 20- 35.
- Al-Thaqafi, F. (2019). The reality of applying the contents of knowledge management in the management of Taif education and its relationship to institutional excellence from the point of view of the leaders working in it. *The Educational Journal*, 57, Faculty of Education, Sohag University
- Assi, N. A., Rostom, F., & Alwan, H. (2022). The role of critical success factors in achieving organizational excellence: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees at AlMustaqbal University College. *Aresmilitaris*, 12(2), 5354-5373.
- Aziz, t (2021). *Strategic Learning and Development for Achieving Organization Excellence*. School of Business & Economics, United International University.
- Barnawi, M. B. O. (2022). *Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation*. *Open Journal of Business and Management*, 10(06), 2915-2938 .
- Hammad, A. , Najim, N. , & Abe, W. (2022). The Impact of Knowledge Management Infrastructure in Achieving Organizational Excellence: An Exploratory Study of the Opinions of a sample of Teachers at the University of Tikrit. *World Economics and Finance Bulletin*, 15, 212-221.

- Harzallah, A., & Abu Libdeh, S. (2020). The impact of intellectual capital on achieving institutional excellence at Al-Quds University. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 40(2).
- Karam, A. A., and Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: the United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.
- Pahtan, K. (2023) Obstacles to Institutional Excellence in Indian Schools: A Large-Scale Empirical Study on School in New Delhi," *Indian Journal of Humanities*, 12(8), 421-439.
- Sütoová, A. & Teplická, K. & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*. 7711(14).
- Wilcox, K. (2021). Interrogating the discourses of 'teaching excellence' in higher education. *European Educational Research Journal*, 20(1), 42-58

## الملحق (1)

أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولى



جامعة الشرق الأوسط

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الأستاذ / ة / الدكتور/ ة ..... المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بعنوان: " رؤية جلاله الملكة رانيا العبد الله لمنظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القيادات التربوية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم إعداد استبانته مكونة من (45) فقرة.

وسيتم تدرج الاستبانة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي: (مرتفعة جداً / مرتفعة / متوسطة / قليلة / قليلة جداً) .

يسر الباحث أن يضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجياً من حضرتكم التكرم بتحكيماها من حيث:

- مدى ملائمة وانتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
  - شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
- هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم السديدة الأثر الفعال في تطوير الأداء وإخراجها بصورة ملائمة راجياً التلطف بتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) وموافقكم على فقرات الأداء. شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

خالد قاسم العزام

### الجزء الاول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (□) أمام الإجابة المناسبة:

#### 1- الجنس:

ذكر

انثى

#### 2- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دراسات عليا

#### 3- عدد سنوات الخبرة

10 سنوات فأقل

10 سنوات فأكثر

#### 4- المسمى الوظيفي

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

ثانياً: محاور الدراسة: أرجو وضع إشارة (x) للتعبير عن مدى انطباق الفقرة على حالتك في عمك.

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
المحور الأول: معايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، لذلك عملت رؤية جلالة الملكة على					
المعيار الأول : تحديد التوجه الإستراتيجي					
					1 تساعد الرؤية في إمتلاك الوزارة رؤية ورسالة مستقبلية واضحة ومكتوبة.
					2 تساهم الرؤية بوضع الوزارة خططها الإستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية
					3 توفر الرؤية الجهود البشرية لتحقيق الاهداف الإستراتيجية في الوزارة
					4 تسعى الرؤية إلى توفير المعرفة لدى جميع العاملين حول رسالة الوزارة وكيفية تحليلها.
					5 تسعى الرؤية على إعداد الصف الثاني من القادة في الوزارة.
المعيار الثاني : متابعة الأداء المؤسسي					
					6 تشجع الرؤية على اعتماد الوزارة نظام فعال لقياس ومراجعة الأداء المؤسسي.
					7 تهدف الرؤية إلى قيام الوزارة بتقييم المؤشرات باستمرار بهدف التحسين وضمان الإستدامة.
					8 تحت الرؤية لاتخاذ الوزارة القرارات بناء على البيانات الموثوقة.
					9 تعمل الرؤية على تطوير القدرات البشرية في الوزارة
					10 تساعد الرؤية من خلال الهيكل التنظيمي في الوزارة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية بيسر وسهولة.
المعيار الثالث: تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين					

					11	تدعو الرؤية الوزارة إلى التعرف على احتياجات جميع المعنين
					12	تحت الرؤية الوزارة على الاستجابة لتطلعات المعنين.
					13	تعزز الرؤية من قدرة الوزارة على بناء شركات تلبي حاجاتها
					14	تشجع الرؤية العمل بروح الفريق في الوزارة
					15	تحت الرؤية الوزارة على الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات التي تعقدتها مع الأطراف المختلفة بالوقت المناسب.
<b>المعيار الرابع: دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع</b>						
					16	تعزز الرؤية من ثقافة التميز والإبداع داخل الوزارة وخارجها.
					17	تشجع الرؤية العاملين في الوزارة على المشاركة في المجموعات المهنية.
					18	تحفز الرؤية من مشاركة العاملين في الوزارة في تطبيق مشاريع التطوير والتحسين والإبتكار.
					19	تعمل الرؤية على تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومشجعة للإبداع والإبتكار في الوزارة
					20	تعمل الرؤية على منح الجوائز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين في الوزارة
<b>المعيار الخامس: الحوكمة وإدارة التغيير وإدارة المخاطر</b>						
					21	تساهم الرؤية في تحقيق الحوكمة من خلال قيام الوزارة بإصدار التقارير الدورية ذات المصادقية للجهات المعنية
					22	تحت الرؤية الوزارة على إختيار أعضاء اللجان حسب اللوائح والأنظمة، ووفقاً لمعايير محددة.
					23	تساهم الرؤية في تطوير السياسات والتوجهات الحالية والمستقبلية للأنظمة التربوية
					24	تحفز الرؤية الوزارة لمشاركة جميع المعنين للإسهام في نجاح عمليات التغيير
					25	تحت الرؤية على تفعيل الوزارة لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات.

المحور الثاني : أبعاد منظومة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله

أولاً- التميز القيادي:

					26	تحث الرؤية على التزام الوزارة بمضامين أخلاقيات العمل.
					27	تحث الرؤية على تتبنى الوزارة للأهداف الإستراتيجية التي تلي حاجات ورغبات المراجعين.
					28	تشجع الرؤية الوزارة بعقد دورات عن أهمية أخلاقيات العمل.
					29	تسعى الرؤية باستمرار لتحقيق الوزارة مراكز متقدمة في التميز.
					30	تدعو الرؤية الوزارة على الإلتزام بمضامين التعلم التنظيمي باستمرار.

ثانياً: تميز الثقافة التنظيمية

					31	تحث الرؤية الوزارة على التركيز في ثقافتها التنظيمية على قيم التميز
					32	تحث الرؤية الوزارة على التركيز في ثقافتها التنظيمية على الاحترام المتبادل بين العاملين جميعاً
					33	تحث الرؤية الوزارة على التركيز في ثقافتها التنظيمية على الانفتاح للأفكار الجديدة
					34	تشجع الرؤية الوزارة على التركيز في ثقافتها التنظيمية على استقلالية الموظفين في العمل
					35	تحث الرؤية الوزارة على التركيز في ثقافتها التنظيمية على ممارسات النزاهة في العمل.

ثالثاً- تميز الخدمة:

					36	تشجع الرؤية الوزارة على تقديم خدمات للمراجعين تتسم بالراحة
					37	تشجع الرؤية الوزارة على التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.
					38	تحث الرؤية الوزارة التأكيد من مراجعيها بان خدماتها متميزة.
					39	تحفز الرؤية الوزارة على تقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالدوائر الحكومية الأخرى.

					40	تحث الرؤية على تقديم خدمات تتسم بالسرعة.
<b>رابعاً - تميز العمليات:</b>						
					41	تشجع الرؤية الوزارة على اجراء استطلاعات للتعرف على حاجات المراجعين.
					42	تحث الرؤية على ضبط وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الوزارة.
					43	تشجع الرؤية على استخدام الوزارة للوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات.
					44	تشجع الرؤية على تقديم خدمات بشكل انسيابي في الوزارة
					45	تحث الرؤية الوزارة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقتها لتحسين آليات تقديم الخدمات.

**الملحق (2)**  
**قائمة محكمي أداة الدراسة**

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الاسم	الرقم
اليرموك	الإدارة التربوية	استاذ	عدنان بدري الابراهيم	1
اليرموك	الإدارة التربوية	استاذ	منيرة محمود الشрман	2
الشرق الاوسط	الإدارة التربوية	استاذ مشارك	عمر علي الرفايعة	3
البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	استاذ مشارك	محمد حسن حمادات	4
الشرق الاوسط	الإدارة التربوية	استاذ مشارك	عثمان ناصر منصور	5
ام القرى - المملكة العربية السعودية	الإدارة التربوية	استاذ مساعد	سهى عصام يغمور	6
الشرق الاوسط	الإدارة التربوية	استاذ مساعد	دانا عبدالحكيم اخو ارشيدة	7
الشرق الاوسط	الإدارة التربوية	استاذ مساعد	زيد محمد خريسات	8
الحصن - الامارات العربية المتحدة	الإدارة التربوية	استاذ مساعد	علي محمد البلوشي	9
جرش	الإدارة التربوية	استاذ مساعد	رسمي مزهر الخزايلة	10

الملحق (3)  
أداة الدراسة



جامعة الشرق الأوسط

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

أختي الفاضلة / أخي الفاضل

تحية طيبة وبعد،

نأمل ان تقدم جزءاً من وقتك وتتعاون معنا في ملء الاستبانة الخاصة بدراسة " درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله ". كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية جامعة الشرق الأوسط. نستهدف من هذه الاستبانة تقدير درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله.

نضع أمامكم بعض الملاحظات التي نود الانتباه إليها عند ملء الاستبانة بإجاباتكم:

1. أن الباحث يعول كثيراً على تعاون السادة المشاركين بملء كافة حقول الإجابة بدقة ووضوح واستناداً إلى التجربة الميدانية العميقة خلال فترة خدمتكم في هذا الحقل والتي ستساهم حتماً في إنجاح هذا المسعى.
2. ليس هناك ضرورة لذكر الاسم إذ سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، وسوف نستعرض النتائج الإجمالية بشكل مجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وتستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي فقط.
3. يكتفى بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب

خالد قاسم العزام

المشرف

الدكتور

نكريات القرالة

الجزء الاول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دراسات عليا

3- عدد سنوات الخبرة

أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

4- المسمى الوظيفي

الإدارة العليا (امين عام، مدير إدارة، مدير وحدة)  
 الإدارة الوسطى (رئيس قسم، مساعد رئيس قسم)

### الجزء الثاني: معايير منظومة التميز المؤسسي

العبارات التالية تتعلق بمعايير تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنظومة التميز المؤسسي في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهه نظر القيادات التربوية ، الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقا مع آرائكم.

رقم العبرة	معايير منظومة التميز المؤسسي:	العبارة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أولاً- تحديد التوجه الإستراتيجي: تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:							
1	تطوير رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم المستقبلية						
2	تطوير الوزارة خططها الإستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية						
3	تمكين الجهود البشرية من تحقيق الاهداف الإستراتيجية للوزارة						
4	تحديث المعرفة التربوية لدى العاملين في الوزارة						
5	تهيئة واعداد الصف الثاني من القادة في الوزارة						
ثانياً- متابعة الأداء المؤسسي: تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:							
6	اعتماد الوزارة نظام فعال لقياس الأداء المؤسسي						
7	تقييم الوزارة للمؤشرات باستمرار بهدف التحسين وضمان الاستدامة						
8	تسهيل عملية اتخاذ الوزارة للقرارات بناء على البيانات الموثوقة						
9	تطوير القدرات البشرية في الوزارة						
10	تنفيذ الوزارة للخطة الإستراتيجية ببسر وسهولة من خلال الهيكل التنظيمي						
ثالثاً- تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين: تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:							
11	اشراك المعنيين في وضع رؤية الوزارة ورسالتها واستراتيجية تطويرها						
12	تلبية الوزارة لطلبات واستفسارات كافة المعنيين بشكل سريع						
13	تعزيز قدرة الوزارة على بناء شراكات تلبي حاجاتها						
14	تمكين الوزارة للعاملين من المشاركة في خطط التطوير والعمل بروح الفريق						
15	تنفيذ الوزارة للاتفاقيات التي تعقدها مع الأطراف المختلفة بالوقت المناسب						

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	العبارة	
<p>رابعاً- دعم ثقافة التميز والإبداع: تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:</p>						
					تعزيز ثقافة التميز والإبداع داخل الوزارة وخارجها.	16
					تشجيع العاملين في الوزارة على المشاركة في المجموعات المهنية	17
					تحفيز العاملين في الوزارة من المشاركة في مشاريع التطوير والتحسين والابتكار	18
					توفير الوزارة بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار	19
					تقديم الوزارة حوافز للعاملين المتميزين	20
<p>خامساً- الحوكمة تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:</p>						
					تحقيق الحوكمة من خلال قيام الوزارة بإصدار التقارير الدورية ذات المصادقية للجهات المعنية	21
					اختيار الوزارة أعضاء اللجان حسب اللوائح والأنظمة ووفقاً لمعايير محددة.	22
					تطوير السياسات والتوجهات الحالية والمستقبلية للأنظمة التربوية	23
					تحفيز الوزارة لمشاركة جميع المعنيين للإسهام في نجاح عمليات التغيير	24
					تفعيل الوزارة لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات.	25

### الجزء الثالث: أبعاد التميز المؤسسي:

العبارات التالية تتعلق بأبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله من وجهه نظر القيادات التربوية، الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم.

رقم العبارة	العبارة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	قليل	قليل جداً
<b>أبعاد التميز المؤسسي:</b>						
<b>أولاً- التميز القيادي:</b>						
<b>تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:</b>						
26	تحقيق الوزارة مراكز متقدمة في التميز المؤسسي					
27	وضع الوزارة منظومة لقيم العمل وأخلاقياته					
28	تشجيع وتحفيز جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها ومكافأتها					
29	تخصيص الوزارة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز					
30	تعزير الوزارة للعلاقات الإنسانية لإيجاد مناخ تسوده المحبة					
<b>ثانياً- تميز الثقافة التنظيمية:</b>						
<b>تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:</b>						
31	تعزير ثقافة الوزارة لقيم التميز					
32	تحقيق الوزارة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين					
33	تركيز الوزارة في الانفتاح على الأفكار الجديدة					
34	منح الوزارة العاملين الاستقلالية لتحقيق اهداف العمل					
35	تحقيق الوزارة العدالة في التعامل مع كافة العاملين					
<b>ثالثاً- التميز الخدماتي:</b>						
<b>تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:</b>						
36	تقديم خدمات للمستفيدين تتسم بالسرعة والجودة					
37	تبني الوزارة للتغذية الراجعة والدراسات الاستقصائية لتحسين الاداء					
38	عمل الوزارة استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة					
39	تحفيز الوزارة على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين مقارنة بالدوائر الحكومية الأخرى					
40	تطوير الوزارة لخدماتها باستمرار للوصول إلى الرضا الامثل للمستفيدين					

قليل جدا	قليل	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	العبارة	
<p>رابعاً- تميز العمليات: تساهم رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله في:</p>						
					اجراء الوزارة استطلاعات للتعرف على تحديات المراجعين.	41
					تحسين وضبط الخدمات المقدمة من قبل الوزارة	42
					توفير الوزارة وسائل تكنولوجية لتقديم الخدمات بشكل انسيابي	43
					توفير الوزارة شبكة معلومات فعالة لتقديم خدماتها	44
					تعزيز الوزارة الرقابة على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات وبشكل مستمر.	45

## الملحق (4) كتب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

20  
1988

الرقم ح/ر/ع/30102  
التاريخ: 2025/07/15

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

تهنئكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورويتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (خالد قاسم العزام) ورقمه الجامعي (402310098) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية، والذي يتولى القيام بتوزيع استبانة في مقر وزارة التربية والتعليم الأردنية/ العتلي لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان 'درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله'، علماً أن المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





الجمهورية العربية السورية  
الوزارة العامة للتربية والتعليم والبحث العلمي

رقم: ٣٣٩٦١/١١٠/١٣  
تاريخ: ٢٦ محرم ١٤٤٧  
٢٠٢٥/٠٧/١٧

السيد مدير إدارة  
السيد رئيس وحدة  
السيد مدير مديرية الشؤون الإدارية

الموضوع:

(البحث التربوي)


السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب خالد قاسم العزام يقوم بإجراء دراسة عنوانها ' درجة تطبيق منظومة التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء رؤية جلالة الملكة رانيا العبدالله، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على حضرتكم والموظفين في إدارتكم/ وحثكم/مديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

  
الدكتور ياسر العمري  
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة لمدير إدارة التعليم والبحث التربوي  
نسخة لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة للمطب (١)  
نسخة (٩) ملفات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: 962 6 5607181 ، فاكس: 962 6 5666019 ، بريد إلكتروني: 111118@mos.gov.jo