



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

الباحث/ عامر رجا عامر مطلق مسعود  
معلم بوزارة التربية بالكويت

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ محمد إبراهيم عطوة  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٢ - إبريل ٢٠٢٣

---

---

## متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

عامرجا عامر مطلق مسعود

### ملخص البحث باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف مدى تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت واتباع الباحث لتحقيق نتائج الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وأجريت الدراسة على عشوائية قوامها (٣٥٥) معلم ومعلمة من مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت، وأوصت الدراسة بدعم الابتكار والتطوير داخل المؤسسات التعليمية من خلال تشجيع مديري المدارس على طرح أفكار جديدة ومبتكرة من خلال السعي إلى توفير المتطلبات والإمكانيات المادية والتكنولوجية التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي داخل المدرسة .

**كلمات مفتاحية:** مدارس المرحلة المتوسطة، التميز المؤسسي.

### Abstract

The study aimed to identify the extent to which institutional excellence is achieved in middle school schools in the State of Kuwait. To achieve the results of the current study, the researcher followed the descriptive, correlational survey approach. The study was conducted on a random basis of (355) teachers from middle school schools in the State of Kuwait. From the point of view of workers in intermediate schools in Farwaniya Governorate in the State of Kuwait, the study recommended supporting innovation and development within educational institutions by encouraging school principals to put forward new and innovative ideas by striving to provide material and technological requirements and capabilities that help achieve institutional excellence within the school. Keywords: middle school schools, institutional excellence.

### مقدمة :

مر العالم في القرن الحادي والعشرين بالعديد من التحديات التي فرضتها العولمة والانفجار المعرفي وغيرها، من أبرزها محاولة مواكبة البيئة الديناميكية سريعة التغيير، وازدياد التنافسية بين المؤسسات المختلفة، وذلك لضمان بقائها على الساحة المحلية والإقليمية بل والعالمية. وعلى ضوء ذلك، فقد ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وتقنيات إدارية جديدة، حتى تستطيع مؤسسات العمل المختلفة مواكبة تلك البيئة المعقدة غير المستقرة في مختلف المجالات،

---

وتحافظ على استمراريتها ويزداد نموها مع تحقيق مستويات عالية من الجودة، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي قد تتمكن من مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتنافسية والتغيير المستمر.

ولقد بدأت العديد من المؤسسات في مجالات الحياة المختلفة تهتم بتحقيق التميز في أعمالها باعتبارها مصطلح يدل على تحقيق مستويات عالية من النجاح الذي قد يسهم في تحقيق مستوى متميز ومنفرد في نطاق التنافسية (هالة أمين، ٢٠١٧، ١٢٠).<sup>١</sup>

ويعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطور المؤسسي لرفع مستوى الأداء من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات التعليمية، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود قيادة ريادية مؤثرة وفعالة، لديها القدرة على نشر روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة التعليمية ملكاً له، هذا الشعور قد يدفع ويحفز العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات التعليمية ونجاحها (ناصر، وهاشم، ٢٠١٠، ١٢).

وأشارت (أسماء النصور، ٢٠١٠) إلى مبررات والحاجة ودواعي التميز المؤسسي من خلال الحاجة إلى تناول وتظيف الوسائل والطرق التي تساعد على التعرف على العقبات حال ظهورها، والحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات عن الموارد البشرية وتطويرها حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة التعليمية أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى إلى أهمية امتلاك المدراء المهارات لازمة للتميز المؤسسي، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة.

ويشير (سليمان الزين، وسامية سكيك، ٢٠١٥، ١٢) دور المدراء في تحقيق التميز المؤسسي من خلال وضع أسلوب دقيق في المتابعة والتقويم بهدف ضمان التعرف على الثغرات وسهولة علاجها، وكذلك تطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج، وان يتسم المدير بالمرونة وإمكانية التغيير وفق الظروف الطارئة على المؤسسة، ولكي تحقق المؤسسة شرط التميز يجب ان يحقق التطوير تغير كامل وشامل في تقديم الخدمات وتغطية احتياجات المستفيدين، ويعد التميز المؤسسي من اهم المداخل الإدارية الحديثة التي اثبتت قدرتها

---

<sup>١</sup> اتبع الباحث في توثيق المراجع قواعد جمعية علم النفس الأمريكية American Psychological Association (APA) الإصدار السادس (الاسم، السنة: رقم الصفحة).

---

على تحويل المؤسسات التعليمية من الشكل التقليدي إلى مؤسسات تعيش وتواكب التغيرات المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها باستمرار وبشكل تلقائيمن خلال أستغلال وتوظيف إمكاناتها البشرية والمادية والتقنية.

ولذا يجب على المؤسسات التعليمية تبنى مدخل واضح للتميز المؤسسي من خلال تحديد الأهداف ووضع فلسفة خاصة لتحقيق ذلك وصياغة الأهداف بما يعكس فلسفة المؤسسة وهذا ما يسعى إليه البحث الحالي.

وهذا ما أكد عليه (شعبان هلال، ٢٠٢٠، ١٦٢٣) إلى أن التميز المؤسسي يحقق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان ، حيث أن التميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي مما ينعكس على التميز المؤسسي، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى قيادة ريادية تدعم الممارسات الإبداعية وتحت على تطبيق الأفكار الابتكارية والتقنيات الجديدة ، فحينما يدرك العاملون أن مدير المدرسة يشجعهم ويساندهم ، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة سلوكيات الإبداع التنظيمي بكافة أشكاله، ومن ثم يشاركون بصورة بناءة في تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية ، في جو تسوده روح الفريق ، حيث يعد الإبداع الرسمي سلوكاً تنظيمياً يقوم به العاملين في المؤسسة التعليمية طواعية ويتجاوز متطلبات الدور الرسمي ، ويتضمن الشعور بالمسؤولية ، والتعاون بين العاملين في المواقف العملية المختلفة .

ولذا تقوم الدراسة الحالية للتعرف على دور المدراء ودور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت.

#### **مشكلة الدراسة:**

في ضوء الرؤية المستقبلية لأهداف التعليم في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت نجد أن الهدف هو تجسيد رسالة المنهج الوطني الجديد في المساهمة في تعلم جيل جديد مجهز تجهيزاً كاملاً بالكفايات الأساسية المطلوبة ثقافياً وتعليمياً واجتماعياً واقتصادياً لجعل البلد قوة مالية وتجارية، وعلى أساس الحفاظ على القيم الإسلامية واللغة العربية والقيم الوطنية الكويتية.

وتبذل دولة الكويت جهوداً مضمناً للارتقاء بمستوى التعليم وخاصة بعد صدور تقرير تربوي صادر من اللجنة الوطنية لتطوير التعليم (٢٠١٩) كشف عن فشل بعض الإدارات المدرسية في مراحل التعليم العام عن تحقيق أهدافها نتيجة عدم انتهاج " أسلوب التخطيط" في وضع الأهداف وتحقيقها ، وعدم الالتزام بالأسس العلمية في حل المشكلات ، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربوية ، ضعف عملية صنع واتخاذ القرار ، وغياب الأسس البحثية ونضارب

القرارات فيها ، وأرجع التقرير ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية الطويلة الأجل في وزارة التربية ، وعدم تبني المستجدات في الإدارة المدرسية وجعلها عاجزة عن تطوير نفسها ، ومواكبة التطورات الحديثة المستجدة في فنون الإدارة، مما أدى إلى فقدان المؤسسات التعليمية في دولة الكويت القدرة على المنافسة العالمية ، وتأخرها في قوائم الاعتماد الأكاديمي .

وأشارت دراسة (منى الغمدي، ٢٠١٩، ٣١١) إلى أن التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى قيادة فاعلة تتولى توفير إدارة التميز، حيث تلعب دوراً محورياً في صياغة أهداف المؤسسة وتفعيل عناصر وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الريادية أهم متطلبات ومقومات إليات التميز .

وفي ضوء ما سبق فإن مواجهة التحديات العالمية في التطور والارتقاء تمثلان هما وطنياً كبيراً ويعتبر الارتقاء والتميز بالمؤسسات التعليمية هدفاً استراتيجياً كبيراً على الجميع ومن أجل الارتقاء به، لذا فإن حال مدارسنا اليوم بناء على ما هو موجود بحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على بذل الجهد والتطوير للتعرف على جوانب القوة وتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها، لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسساتنا التعليمية في دولة الكويت، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة التساؤل الرئيس التالي:

**ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟.**

**ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:**

١. ما واقع توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
٢. ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

### **أهداف الدراسة:**

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة الى الوقوف مدى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع جملة من الأهداف الفرعية التالية:

١. محاولة تحديد واقع توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
٢. متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

### **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الاولى حسب علم الباحث التي تتناول موضوع البحث ولعلها تساهم فيما يلي:

### الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي في:

- ١- تحسين جودة التعليم إذ يساهم التميز المؤسسي في تحسين جودة التعليم والتعلم وزيادة فرص النجاح للطلاب.
- ٢- تحسين الأداء المؤسسي حيث يمكن للمؤسسات التعليمية تحسين أدائها وتطويرها من خلال تحقيق التميز المؤسسي.
- ٣- إيجاد الحلول المناسبة:يساعد التميز المؤسسي على اكتشاف النقاط القوية والضعف في المؤسسات التعليمية وتقديم الحلول المناسبة لتحسين الأداء.
- ٤- تحسين سمعة المؤسسات التعليمية يساعد التميز المؤسسي في رفع مستوى سمعة المؤسسات التعليمية وجذب الطلاب والموظفين المؤهلين.
- ٥- السباق في المنافسة يساعد التميز المؤسسي المؤسسات التعليمية على السباق في المنافسة مع المؤسسات الأخرى في السوق التعليمي.

### الأهمية التطبيقية:

- تزويد صناع ومتخذي القرار التعلوى فى مؤسسات التعليمية بدولة الكويت بأساليب جديدة قد تساعدهم فى تطوير أسلوب إدارتهم لمؤسساتهم التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي.
- تطوير مهارات القائمين على قيادة مؤسسات التعليمية بدولة الكويت في تحقيق جودة العملية التعليمية بما يساعد على تحقيق التميز والوصول إلى مستوى ريادة غير مسبوق.

### منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي ؛ حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، الذى يعتمد على دراسة واقع و وصف الظاهرة وعرضها بطريقة نقدية للحصول على النتائج أو تحديد الأسباب التي أدت لحدوثها؛ لوضع خطط أكثر ذكاءً لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية (حمداوي، ٢٠١٣، ١٢).

وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الوقوف على مدى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك بما يساعد الباحث على تحليل نتائج البحث، وتفسيرها، وصولاً إلى وضع تصور مقترح.

و أتمدت الدراسة الحالية على استبانة للتعرف إلى مدى توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ، وقد قام الباحث بتقنين هذه الأداة باستخدام الأساليب الأحصائية المناسبة للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق.

**حدود الدراسة:**

**تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية:**

١- **الحدود الموضوعية:** تركز موضوع الدراسة على استبانة للوقوف على مدى تطبيق التميز المؤسسي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، الهيكل التنظيمي، التحفيز، إدارة الموارد البشرية، التميز الخدماتي).

٢- **الحدود المكانية:** تم التطبيق الميداني على مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

٣- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**مجتمع الدراسة وعينتها.**

يشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت والبالغ عددهم (٣٢٣٥) معلم حسب احصائيات وزارة التربية الكويتية ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، منهم (١٤٩٨) معلماً و(١٧٣٧) معلمة، وقام الباحث بختيار عينة عشوائية قوامها (٣٥٥) بواقع (٢١٤) معلم، و(١٤١) معلمة من مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية والبالغ عددها (١٣) مدرسة.

**مصطلحات الدراسة:**

وهي المصطلحات المستخدمة في الدراسة لحالية، وفيما يلي تحديداً لأهم هذه

المصطلحات:

**التميز المؤسسي Institutional excellence:**

يعرف الباحث التميز المؤسسي إجرائياً بأنه "قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق احتياجات المستفيدين من خلال جهود تنظيمية تقدم ميزات تنافسية داخل المجتمع التعليمي من خلال تطوير أنشطة المؤسسة التعليمية وتلبية رغبات العاملين بها بالتطوير الدائم بهدف تطوير وتحسين كافة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة التعليمية، ويتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي: "الثقافة التنظيمية، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي".

### ٣- مفهوم المرحلة المتوسطة:

تمثل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعلّمي حلقة وسطى بين التعلّم الابتدائي من جهة، والتعلّم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية، كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعلّم وبداية اكتشاف الميول وملاحق المراهقة. (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧، ٤٣)

كما تعد المرحلة المتوسطة من (١١ إلى ١٥ سنة) مرحلة حرجة، فهي مرحلة انتقالية بين المرحلتين الابتدائية والثانوية، فهي تتم ما قبلها وتمهد لما بعدها، وتتحدد رسالة المرحلة المتوسطة - إزاء مطالب نمو المتعلمين وخصائصهم - في تحقيق القدر الكافي من التناسق والتناغم مع المرحلتين السابقتين واللاحقة، بما يضمن التدرج الطبيعي في النمو والنضج. (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٦، ١٠-١١)

**الدراسات السابقة:**

وبرجوع الباحث إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة يلقي الضوء على أبعاد القضية المطروحة موضوع الدراسة، ومن جانب آخر تمكن الباحث من الوقوف على ما توصلت إليه الدراسات العلمية والأبحاث والأدبيات الفكرية المرتبطة بموضوع الدراسة من تنظير لروى واتجاهات جديدة في الدراسة والمعالجة، وفيما يأتي عرض لأهم الدراسات السابقة.

١- دراسة مقابلة والمالكي (٢٠٢١) بعنوان "القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين":

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على درجة تطبيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، واعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٦٩) معلماً بمدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان ومكتب تعلّم حداد (ابتدائي-متوسط-ثانوي)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:



- 
- أن تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية.
- أن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.
- وجود علاقة إيجابية الارتباط بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧١)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة أن تمنح القيادة المدرسية الصلاحيات للمعلمين للقيام بمهام القيادة، وإشراكهم في صنع وتنفيذ القرارات، وحل ما يقابلهم من مشكلات للتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة، كما تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية من خلال توفير مناخ تربوي داعم للإبداع والابتكار.
- ٢- دراسة سليمان وآخرون (٢٠٢١) بعنوان "العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي للدور الوسيط للثقافة التنظيمية":
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخدمي العاملة في ولاية الخرطوم، وبحث طبيعة العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق مؤسسات القطاع الخدمي للتميز المؤسسي عبر تفسير (توسط) الثقافة التنظيمية لهذه العلاقة، بالتطبيق على عينة تمثل قيادات تلك المؤسسات والبالغ عددهم (١٤٧) قائدًا يمثلون فريق عمل الإدارة العليا والوسطي، واستندت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة، وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:
- توافر أدوار إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخدمي العاملة في ولاية الخرطوم بدرجة كبيرة، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية (دور التنافس الوظيفي) وأبعاد التميز المؤسسي (نتائج الموارد البشرية، القيادة، والعمليات)، وعدم وجود علاقة بين بعد (دور الشريك الاستراتيجي) والتميز المؤسسي، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الموارد، والعمليات).
-

---

- أبرزت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية (دور التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي، كذلك أوصت الدراسة بضرورة قيام مديري الموارد البشرية بالعمل على وضع السياسات اللازمة لجعل إداراتهم تظهر كشريك استراتيجي وخبير إداري بالشكل الذي يسهم في خدمة الجهود المبذولة من قبل المؤسسات الخدمية السودانية في تحقيق التميز المؤسسي.

٣- دراسة السليحات والشقران (٢٠٢١) بعنوان "مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي لتحقيق أهدافها، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٤٠٠) معلما ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة والخبرة التدريسية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة قيام مديري المدارس بتطبيق وممارسة الأنماط الإدارية القائمة على تبادل وجهات النظر للخروج برؤى وقرارات إبداعية، وضرورة اهتمام مديري المدارس بشؤون المعلمين من خلال تقديم جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء المتميز.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي أمكن توضيح ما يلي:

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

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الدراسة التميز المؤسسي والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق التميز في المدارس الكويتية من وجهة نظر قادة المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث إجماع أفراد عينة الدراسة حول أهمية التميز القيادي والتميز في الخدمة، بوصفهم عناصر تطبيق التميز المؤسسي.

### **ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

اختلفت الدراسة مع دراسة سليمان (٢٠٢١) في استخدام المقابلة كأداة، كما اختلفت الدراسة عن الدراسة الحالية في عينة الدراسة، ويتضح اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الوقوف على تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاد، التخطيط الاستراتيجي، والقيادة المدرسية، والهيكل التنظيمي، والتحفيز، وإدارة الموارد البشرية، والتميز الخدماتي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث جهة التطبيق، والعينة التي تم التطبيق عليها.

### **ثالثاً: أوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تم الاستفادة مما رجع إليه الباحث من دراسات سابقة على النحو الآتي:

- من خلال تناول الدراسات السابقة تم الاستفادة منها في الدراسة الحالية في بناء خلفية معرفية عن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد المنهج المستخدم، والإطار النظري، وتصميم الاستبيان كأداة للدراسة، كما استفادت الدراسة الحالية من الموضوعات النظرية للدراسات السابقة.
- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء هذه الدراسة في تحقيق التميز المؤسسي وهي تمثل أبعاد المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة، وقد جاء اختيار الدراسات السابقة لإظهار أهمية التميز المؤسسي.

## الإطار النظري :

وفي محاولة لإلقاء الضوء على القضية المطروحة " التميز المؤسسي رؤية وتحليل" يمكن استعراض متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

تسعي المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز من خلال استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بذلك بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، والأداء هو كل فعل أو نشاط يقوم به الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوي العمل التي تشكل هيكل المؤسسة، بأنها تفوق المؤسسات باستمرار وعلى أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها. (عبد العزيز الأنصاري وسامي على، ٢٠١٨، ٢٨١)

أبرز الأساليب أو العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية (المدراس المتوسطة):

### ➤ تفويض الصلاحيات للعاملين وتحفيزهم:

من خلال التدريب المستمر، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات، من خلال إتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم، بالإضافة إلى الاهتمام بالتواصل الفعال والإيجابي بين العاملين وقيادة المدرسة، وتوفير البيئة المدرسية المناسبة لممارسة أساليب تحقيق التميز المؤسسي، وإن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل يتصف بالجودة والتميز، يتطلب تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي القادم ومحدداته (ياسر عباس، ٢٠١٨، ١١٤).

### ➤ تشجيع وتبني الإبداع الإداري:

يمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع الإداري، وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة، وخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى، كما أن الإبداع هو سر النجاح وبقاء المؤسسات حالياً (عبانية والشقران، ٢٠١٣، ٤٦٣).

### ➤ منح العاملين المؤهلين صلاحيات تسهم في تسهيل سير العمل:

منح العاملين المؤهلين صلاحيات تسهم في تسهيل سير العمل، ومنح العاملين من المعلمين والإداريين الحرية في اختيار الأساليب والتي تحقق أهداف العملية التعليمية، وإعطاء العاملين في المدرسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائهم، والاستماع لمقترحاتهم في حل المشكلات، وفي التطوير (عبد الونيس الرشيد، ٢٠٢١، ٣١١).

### ➤ منح قادة المدارس صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي:

منح قادة المدارس صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي، والنظر في حجم مهام قائد المدرسة والتي يمكن أن تُعيق تحقيق التميز المؤسسي، وربط التقييم الوظيفي لقادة المدارس في ضوء تحقيقهم للتميز المؤسسي، والعناية بتهيئة البيئة المدرسية، لتكون مناسبة لتطبيق أساليب التميز المؤسسي (صفاء المطيري، ٢٠١٩، ٢٣٢).

### ➤ إقامة الدورات التدريبية للقادة والعاملين:

إقامة الدورات التدريبية لقادة المؤسسات التعليمية (المدارس المتوسطة)، ليتمكنوا من إدراك معايير وأساليب التميز المؤسسي، والحرص على صقل مواهب العاملين بالمؤسسة وتطوير قدراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية لهم، وتحفيزهم المستمر مما يسهم في بذلهم المزيد من الجهد (هيفاء الدغمي، ٢٠١٩، ٢١).

### ➤ متطلبات بشرية:

• الرؤية والإلهام والقيادة الكاملة: لدى المؤسسات التعليمية المتميزة قادة يصوغون المستقبل وينفذونه، ويضربون مثلاً يتماشى مع القيم التنظيمية والأخلاقية، حيث توفر سلوكيات القائد داخل المؤسسة التعليمية وضوح الهدف والتعاون، وتهيئة جو يتيح للمؤسسة الوصول إلى التميز.

• النجاح من خلال العاملين: تقدر المؤسسات التعليمية المتميزة عاملها وتخلق لديهم ثقافة التمكين، حيث يجب أن تتوفر القيم المشتركة وثقافة الثقة لخلق جو يمكن الجميع من المشاركة في الأنشطة، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة التعليمية (شعبان هلال، ٢٠٢٠، ٤١).

### ➤ متطلبات مادية وتقنية:

• خلق التعاون: تقوم المؤسسات التعليمية المتميزة بإقامة علاقات ثقة مع مختلف المؤسسات وتحسينها من أجل ضمان النجاح المتبادل، ويتم ذلك بفضل المتعاملين أو المجتمع من خلال مشاركة المعرفة وخلق علاقات المنفعة المتبادلة.

• التفاؤل الذي يبعث على الاستمرارية في رحلة السعي للتميز.  
• التعامل الجيد مع التقنية وبرامجها المتعددة لما لها من أثر في تسهيل العمل واتقانه.  
• تهيئة المناخ الصحي المشجع على العطاء المتميز بين أعضاء الفريق وداخل المدرسة. (على السلمي، ٢٠١٥، ٢٥٧)

---

ومما سبق عرضه يستخلص الباحث متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في مدارس المراحل المتوسطة يجب أن يندرج من:

- بناء استراتيجي يعكس توجهات المدرسة ونظرتها للمستقبل متناولة الرسالة، والرؤية، والاهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

- الاهتمام بالفئة المستفيدة فالطالب والفئة المستهدفة هم رد الفعل الايجابية او السالبة تجاه بقاء المؤسسة التعليمية في نشاطها او النفور منها.

- تحديد العمليات التي تقوم عليها المؤسسة التعليمية وربطها فيما بينها من خلال الرقابة وتحسين المنتج.

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة معتمدة على التوجيه والتقدير، والتمكين، وإدارة الأداء، ومراقبة الالتزام، والتنمية البشرية المستمرة.

- تنمية العلاقات الداخلية والخارجية مما يساعد على تنمية ثقة العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتنمية العمل الجماعي، والاتصال الفعال.

#### **إجراءات الدراسة الميدانية:**

**أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الميدانية إلي:

التعرف على واقع توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة التعليمية بدولة الكويت من حيث التخطيط الاستراتيجي، والقيادة المدرسية، والهيكل التنظيمي، والتحفيز، وأداره الموارد البشرية، والتميز الخدماتي.

**ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:**

تم تحديد المجتمع الأصلي لعينة الدراسة الممثلة في معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتعد العينة "جزء من مجتمع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً، ولهذا يمكن تعميم نتائج الدراسة المبينة على العينة على المجتمع بأكمله (ذو الفقار، ٢٠٠٩).

وبعد أن تأكد الباحث من صلاحية الأداة للتطبيق قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة الدراسة الأصلية باستخدام الطريقة المباشرة بتوزيع الاستبانة علي عينه من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وذلك خلال النصف الأول من العام الدراسي ( ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ ) حيث تم توزيع عدد ( ٣٩٠ ) استبانة علي عينة الدراسة بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة

الكويت بالطريقة المباشرة، وقد استعاد الباحث منها عدد (٣٥٥) استبانة، وقد استبعد عدد (٣٥) استبانة لعدم استيفائها بعض البنود، وبذلك بلغ عدد الاستبانات التي تعامل معها الباحث (٣٥٥) استبانة من إجمالي عدد الاستبانات بنسبة (٩١%) من المجتمع الأصلي، وبذلك يصبح عدد الاستبانات التي لم ترد أو بها أخطاء (٣٥) والجدول التالي يوضح توصيف للاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل.

#### جدول (١)

##### العدد الموزع والمفقود والمستبعد والصالح للاستخدام للاستثمارات

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات الغير صالحة	الاستثمارات الصالحة	النسبة
٣٩٠	٩	٢٦	٣٥٥	%٩١

يتضح من نتائج جدول (١) السابق ان عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية قد بلغ عدد (٣٥٥) استثمارة بما يمثل (٩١%) من حجم المجتمع الأصلي، كما يوضح نتائج الجدول يفقد (٩) استثمارات بنسبة (٢,٣١%)، وانت الاستثمارات الغير صالحة بعدد (٢٦) استثمارة بنسبة (٦,٦٧%) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج، والجدول (٤) التالي يحدد حجم العينة وفق الجنس، و المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)

#### جدول (٢)

##### توصيف عينة الدراسة وفقاً للنوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	٢١٤	٦٠,٣
	أنثى	١٤١	٣٩,٧
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢٧٩	٧٨,٦
	دراسات عليا	٧٦	٢١,٤
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧١	٢٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٠٧	٣٠,١٤
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧٧	٤٩,٨٦
المجموع		٣٥٥	%١٠٠

يتضح من نتائج جدول (٢) السابق أن أفراد العينة مذكور قد بلغوا النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (٦٠,٣%) مقارنة بحجم عينة الدراسة من الإناث والتي

بلغت نسبتهم (٣٩,٧%)، ويعزى ذلك إلى أن حجم الذكور في المجتمع الأصلي لعينة الدراسة يفوق عينة الإناث، وأنت نسبة الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة (٧٨,٦%) مقابل (٢١,٤%) مؤهل الدراسات العليا، ووفقاً لسنوات الخبرة مثلت نسبة (٢٠%) من عينة الدراسة من هم أدنى الخمس سنوات، بينما مثلت (٣٠,١٤%) من عينة الدراسة أصحاب الخبرة ما بين (٥-١٠ سنوات)، وأنت النسبة الأكبر لأصحاب سنوات الخبرة الأكثر من (١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٤٩,٨٦%) من حجم المجتمع الأصلي لعينة الدراسة.

### ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية

• اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام استبيان للتعرف على "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت" والوقوف على المعوقات التي تحيل دون تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وقد قام الباحث ببناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة وتم الاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.

• تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين للأفاداة من توجيهتهم وتقنينها، لخروجها بصورة مقبولة قبل العرض على السادة المحكمين، حيث اشتملت على البيانات الشخصية للسادة عينة الدراسة على النحو التالي (النوع، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) كما اشتملت على (ثلاثة محاور، وقد تم تصميم أداة الدراسة على النحو الآتي:

أ) تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

ب) تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية

للتعرف إلى واقع توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة

الكويت، ويتضمن (٣٦) عبارة موزعة على (٦) أبعاد فرعية على النحو التالي:

- ١- بعد التخطيط الاستراتيجي، ويشمل (٦) عبارات.
- ٢- بعد القيادة المدرسية، ويشمل (٦) عبارات.
- ٣- بعد الهيكل التنظيمي، ويشمل (٦) عبارات.
- ٤- بعد الرابع التحفيز، ويشمل (٦) عبارات.
- ٥- بعد إدارة الموارد البشرية، ويشمل (٦) عبارات.
- ٦- بعد التميز الخدماتي، ويشمل (٦) عبارات.



#### رابعاً: إجراءات تقنين أداة الدراسة:

تهدف هذه الخطوة إلى مراجعة الاستبانة من ناحية الشكل العام وأسلوب صياغتها، والتأكد من صدق المحتوى (الاستبانة)، وتم التأكد من صدقها بطريقتين:

##### ١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عبارتها، وعرضها على السادة المشرفين على الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على ذوى الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وجامعات الكويت، حيث تم توجيه الاستبانة في صورتها الأولية وذلك للتأكد من ارتباط كل عبارة من عبارتها بالمحور الذى تنتمي اليه، وكذلك مدى وضوح كل عبارة من العبارات، والسلامة اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف التي وضعت من أجله، واقتراح سيادتهم لتحسينها وذل بالحذف أو الأضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يرونة مناسباً.

وبعد أستعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض السادة المحكمين، أعاد الباحث صياغة الأستبانة، حيث تم تعديل بعض العبارات، وأضافة عبارات كانت أكثر ارتباط بموضوع الدراسة، وحذف بعض العبارات لبعدها عن موضوع الدراسة .

##### ٢- مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي):

تم إجراءات الوقوف على صدق الأتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال:

- حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ودرجة البعد الذى تنتمي إليه العبارة، وذلك كما هو موضح بالجدول (٣) التالي.

جدول (٣)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات توفر التميز المؤسسي ودرجة البعد الذي تنتمي له العبارة

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	البعد	رقم العبار	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	١	**٠,٦٤٢	التحفيز	١٩	**٠,٧٢٩
	٢	**٠,٦٣٩		٢٠	**٠,٧٠٩
	٣	**٠,٦٥٨		٢١	**٠,٧٧٢
	٤	**٠,٦٩٥		٢٢	**٠,٧٥١
	٥	**٠,٦٦٠		٢٣	**٠,٧٠٢
	٦	**٠,٦٨٧		٢٤	**٠,٧٢١
القيادة المدرسية	٧	**٠,٧٣١	أدارة الموارد البشرية	٢٥	**٠,٥٩٠
	٨	**٠,٧٤٠		٢٦	**٠,٦٨٠
	٩	**٠,٧١٢		٢٧	**٠,٧٠٣
	١٠	**٠,٧٥٥		٢٨	**٠,٦٨١
	١١	**٠,٧٣١		٢٩	**٠,٥٧٢
	١٢	**٠,٧٨٤		٣٠	**٠,٦٨٩
الهيكل التنظيمي	١٣	**٠,٦٨٧	التميز الخدماتي	٣١	**٠,٧١٠
	١٤	**٠,٦٧٤		٣٢	**٠,٧٤٤
	١٥	**٠,٧٢٠		٣٣	**٠,٧٣٦
	١٦	**٠,٦٧٢		٣٤	**٠,٧٥٤
	١٧	**٠,٦١٩		٣٥	**٠,٧٨٤
	١٨	**٠,٦٢٤		٣٦	**٠,٧١٣

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من نتائج جدول (٣) السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني للاستبانة كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تروحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الأول التخطيط الاستراتيجي ما بين (٠,٦٣٩-٠,٦٩٥)، وترواحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني القيادة المدرسية ما بين (٠,٧١٢-٠,٧٨٤)، بينما ترواحت قيم معاملات ارتباط البعد الثالث الهيكل التنظيمي ما بين (٠,٦١٩-٠,٧٢٠)، وترواحت قيم معاملات ارتباط البعد الرابع التحفيز ما بين (٠,٧٠٢-٠,٧٧٢)، وترواحت قيم معاملات ارتباط البعد

الخامس إدارة الموارد البشرية ما بين (٠,٥٧٢-٠,٧٠٣)، بينما ترواحت قيم معامل ارتباط البعد السادس التميز الخدماتي ما بين (٠,٧١٠-٠,٧٨٤)، مما يدل على وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين كافة عبارات المحور الثاني والأبعاد التي تنتمي إليها العبارات.

### ٣- الصدق البنائي:

وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك كما يوضحه نتائج جدول (٤) التالي:

#### جدول (٤)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد

معامل الارتباط	البعد	المحور
**٠,٧٩٧	التخطيط الاستراتيجي	مدى توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت
**٠,٨٤٥	القيادة المدرسية	
**٠,٨٦٤	الهيكل التنظيمي	
**٠,٨٢١	التحفيز	
**٠,٧٩٢	إدارة الموارد البشرية	
**٠,٨١٧	التميز الخدماتي	

\*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج جدول (٨) ارتفاع قيمة معاملات الارتباطات بين درجات كل بعد من الأبعاد، ودرجة المحور المنتمي إليه البعد، حيث ترواحت قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول "واقع ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الريادية" ما بين (٠,٧٩١-٠,٨١٤)، بينما ترواحت قيم معاملات ارتباط المحور الثاني "مدى توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت"، ما بين (٠,٧٩٢-٠,٨٦٤)، وقد جاءت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على توفر درجة عالية من صدق الاتساق البنائي بين درجات كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه البعد.

### ٤- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معادلة "الفا كرونباخ" Cronbach's Alpha، وذلك على النحو التالي.

جدول (٥) معاملات ثبات ألفا لمحوري الأستبانة وأبعادها

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
واقع توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت	التخطيط الاستراتيجي	٦	٠,٨٨٧
	القيادة المدرسية	٦	٠,٨٥٦
	الهيكل التنظيمي	٦	٠,٩١٨
	التحفيز	٦	٠,٨٩٩
	أدارة الموارد البشرية	٦	٠,٩٠١
	التميز الخدماتي	٦	٠,٨٣١
الأجمالي		٣٦	٠,٩١٤

يتضح من جدول (٥) السابق أن قيم معامل الثبات للأستبانة قد جاءت قيمًا عالية ، فقد بلغت قيمة معامل الثبات(٠,٩١٤)، وترواحت قيم معاملات ثبات المحور الثاني "مدى توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت" ما بين ( ٠,٨٣١ - ٠,٩١٨)، مما يدل على صلاحية الأستبانة للتطبيق وأمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها. **خامسًا: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة.**

وفق لطبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)v.17 Statistical Package for Social Sciences واستخراج النتائج وفقًا للأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقًا للبيانات الأولية.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الأستبانة، وأبعادها.

٣- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٤- معامل ألفا كورنبرخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

٥- حساب التقدير الرقمي لكل عبارة من خلال المعادلة التالية :

التقدير الرقمي = التقدير الرقمي =  $ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١$ ، حيث أن ك١،

ك٢، ك٣، تعني تكرارات الاستجابات تتحقق بدرجة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

٦- حساب الوزن النسبي لكل عبارة، من خلال المعادلة التالية:

الوزن النسبي = (التقدير الرقمي  $\times ١٠٠$ ) / ن حيث ن: عدد العينة

- ٧- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية لكل منها، حيث أن:  
الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = الوزن النسبي / عدد البدائل
- ٨- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لتحديد دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة على محوري الاستبانة.
- ٩- اختبار (ت) T.test: لتحديد دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغيري ( النوع، والمستوى التعليمي)
- ١٠- معامل المدى: لوصف المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول محاور الأستبانة وأبعادها وذلك على النحو التالي:
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢،٦١) إلى أقل من (٣،٤٠) درجة، تكون درجة التحقق (منخفضة).
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣،٤١) إلى أقل من (٤،٢٠) درجة، تكون درجة التحقق (متوسطة).
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤،٢١) إلى (٥) تكون درجة التحقق (مرتفعة).
- وللوقوف على مدى توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

يوضح الجدول التالي ترتيب أبعاد محور واقع توفر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، من حيث درجة التحقق، على ضوء المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول (٦) التالي:

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد محور واقع توافر مؤشرات التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

البيد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
التخطيط الاستراتيجي	٤,٦٨	٠,٧٤٢	١	مرتفع
القيادة المدرسية	٤,٣٨	٠,٧٤٤	٣	مرتفع
الهيكل التنظيمي	٤,٢٥	٠,٧١٢	٥	مرتفع
التحفيز	٣,٩٣	١,٠٢١	٦	متوسط
إدارة الموارد البشرية	٤,٣٤	٠,٧٦٨	٤	مرتفع
التميز الخدماتي	٤,٥٧	٠,٧٩٨	٢	مرتفع
المتوسط العام	٤,٢٩	٠,٧١٦	-	مرتفع

من الجدول (٦) السابق يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤,٢٩)، بانحراف معياري قدرة (٠,٧١٦)، وتشير هذه القيمة المرتفعة إلى درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة، حول توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

- وقد جاء بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى من درجات الاستجابة بدرجة مرتفعة حيث جاء بمتوسط حسابي قدرة (٤,٦٨) ، وانحراف معياري بدرجة (٠,٧٤٢)، ويعود ذلك إلى قدرة مديري المدارس على تطبيق التخطيط الاستراتيجي الجيد ورسم الرؤى الواضحة بالمؤسسة التعليمية مما ينعكس على تميزها وتوفير معايير التميز المؤسسي بها .

- وجاء بعد التميز الخدماتي في المرتبة الثانية بدرجة استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدرة (٤,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٧٩٨)، مما يشير إلى تعدد الخدمات المقدمة من قبل مديري المدارس للعاملين بالمدرسة، ويفسر هذا البعد ان توفير الخدمات وتنوعها يساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

- كما أتى البعد الخاص بالقيادة المدرسية في المرتبة الثالثة بدرجة استجابة مرتفعة أيضا حيث أتى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٧٤٤)، مما يشير إلى توفر القيادة المدرسية بصورة مقبولة ومناسبة وانعكاسها على التميز المؤسسي بالمدرسة.

- واتي في المرتبة الرابعة البعد الخاص بأدارة الموارد البشرية حيث أتى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧٦٨)، مما يشير إلى أن توفر موظف الموارد البشرية والقائمين على التعامل مع المشكلات الطارئة على العملية التعليمية والإدارية حققوا اثر هام وفعال في التميز الخدماتي.

- وجاء في المرتبة الخامسة بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (٤,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٧١٢)، مشيرا إلى ان تطبيق مؤشرات ومعايير الهيكل التنظيمي الجيد ساعد على تحقيق التميز الخدماتي.

- واتي في المرتبة الأخير وبصورة متوسطة بعد التحفيز حيث جاء بمتوسط حسابي قدرة (٣,٩٣)، وانحراف معياري (١,٠٢١) مما يشير إلى أهمية العمل على تحفيز العاملين بالمؤسسة التعليمية بصور اكبر، وذلك لانعكاس التحفيز على أداء العاملين بالمدرسة.

ترتيب أبعاد واقع توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من حيث درجة الاستجابة طبقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات، وذلك على النحو التالي:

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي:

#### جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الفقرات ودرجات الاستجابة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لبعث التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	تسير القيادة المدرسية وفق خطة منهجية لتواكب التوجهات الرئيسية للتعليم في دولة الكويت.	٤,٧١	٠,٧٦٥	٢	مرتفع
٢	تبنى القيادة المدرسية الخطط الاستراتيجية على إقامة علاقات جيدة بالمجتمع الخارجي.	٣,٦٩	١,٧٠٦	٦	متوسط
٣	تمتلك القيادة المدرسية منهجية موضوعية واضحة للتقييم الذاتي لمعرفة نقاط التطوير المطلوبة.	٤,٥٧	٠,٧٩٨	٣	مرتفع
٤	تنجز القيادة المدرسية الخطة التشغيلية للمدرسة من قبل المعلمين وفق رؤية العمل المحددة من قبل وزارة التعليم.	٣,٥٦	١,٨٩٠	٥	متوسط
٥	توجد القيادة المدرسية قنوات مباشرة تمكن العاملين من الاطلاع على الخطة التربوية الاستراتيجية.	٤,٢٤	٠,٦٨٧	٤	مرتفع
٦	تستثمر القيادة المدرسية إمكانات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المدرسة.	٤,٨١	٠,٧٨٩	١	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤,٦٨	٠,٧٤٢		مرتفعة

وبتحليل نتائج جدول (٧) السابق يتضح درجات الاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد عبارات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

جاءت العبارات التالية في درجة (مرتفعة جداً) حيث تتراوح متوسطها الحسابي من (٤,٢٤) إلى (٥,٠٠) مرتبة على النحو التالي:

- 
- جاءت العبارة (٦) ومحتواها: تستثمر القيادة المدرسية إمكانات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٨١) وتشير هذه العبارة أن القيادات المدرسية التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة تعمل على توظيف وأستثمر مهارات العاملين بالمدرسة، من خلال تنمية قدراتهم الإبداعية، وأشراكهم في وضع الخطط والسبل التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية.
- جاءت العبارة (١) ومحتواها: تسير القيادة المدرسية وفق خطة منهجية لتواكب التوجهات الرئيسة للتعليم في دولة الكويت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٤,٧١) وتشير هذه العبارة أن القيادة المدرسية تهدف الى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني الخطط الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم الكويتية، والسير عليها وتطبيقها بهدف تحقيق الرؤية التعليمية لدولة الكويت.
- كما جاءت العبارات التالية في درجة (متوسطة) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها من (٣,٥٦) إلى أقل من (٤,٢٤) مرتبة على النحو التالي:
- جاءت العبارة (٤) ومحتواها: تتجز القيادة المدرسية الخطة التشغيلية للمدرسة من قبل المعلمين وفق رؤية العمل المحددة من قبل وزارة التعليم في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٥٦) وتشير العبارة الى ان الإدارة المدرسية تسعى إلى تحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم لكي تحقق التميز المؤسسي ويأتي ترتيب العبار في استجابات المعلمين مؤشر لضرورة عمل الإدارة المدرسية بجدية وبصورة أكبر في دراسة الخطط الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم وتطبيقها بصورة أوسع.
- جاءت العبارة (٢) ومحتواها: تبني القيادة المدرسية الخطط الاستراتيجية على إقامة علاقات جيدة بالمجتمع الخارجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٦٩) تشير هذه العبارة على الرغم من تبني الإدارة الخطط التي تقوم على إقامة علاقات مع المجتمع الخارجة جاء مرتفع ومقبول بصورة مناسبة، ويجب العمل على رفع أداء هذا المؤشر بصورة أكثر فاعلية، مما ينعكس على دور المجتمع الخارجي للمدرسة في تحقيق التميز المؤسسي داخل المدرسة. وينصح أيضاً أن المجال ككل لاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة حيث تراوح متوسطه الحسابي ما بين (٤,٦٨) إلى (٥,٠٠).
-



المجال الثاني: القيادة المدرسية:

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الفقرات ودرجات الاستجابة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لبعيد القيادة المدرسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٧	تضع القيادة المدرسية أولويات العمل وأهمية القضايا المؤثرة في العملية التعليمية في خططها وتوجهاتها المستقبلية.	٤,١٩	٠,٨٨٩	٣	متوسطة
٨	تحدد القيادة المدرسية توجهاتها المستقبلية خلال الأعوام القادمة.	٤,١١	٠,٩٦٧	٤	متوسط
٩	تسعى القيادة المدرسية لنشر رؤية المدرسة ورسالتها بين المعنيين.	٤,٧٩	٠,٧١٢	١	مرتفع
١٠	تعمل القيادة المدرسية على توفير بيئة مشجعة للتميز والإبداع.	٤,٠٥	٠,٩٥٤	٦	متوسط
١١	توضح القيادة المدرسية رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين.	٤,١٠	٠,٩٩١	٥	متوسط
١٢	تدعم القيادة المدرسية سياسات العمل الجمعي وروح الفريق داخل المدرسة.	٤,٢٥	٠,٧١٤	٢	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤,٣٨	٠,٧٤٤		مرتفعة

وبتحليل نتائج جدول (٨) السابق يتضح درجات الاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد القيادة المدرسية على النحو التالي:

جاءت العبارات التالية لمدى توفر التميز المؤسسي لدى القيادة الريدية في درجة (مرتفع) حيث تتراوح متوسطها الحسابي من (٤,٠٥) إلى (٥,٠٠) مرتبة على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٩) ومحتواها: تسعى القيادة المدرسية لنشر رؤية المدرسة ورسالتها بين المعنيين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٧٩) مما يشير إلى قدرة القيادة المدرسية على تشجيع العاملين بالمدرسة بصفة مستمرة على التميز والإبداع، وتشجيع

---

العاملين بالمدرسة على العطاء المستمر من خلال توفير البيئة والمناخ الإداري المساعد على انجاز مهام العمل.

- جاءت العبارة (١٢) ومحتوها: تدعم القيادة المدرسية سياسات العمل الجمعي وروح الفريق داخل المدرسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٤,٢٥) مما يشير على قدرة القيادة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال نشر روح العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد مما ينعكس على الأداء المؤسسي للمدرسة ككل.

كما جاءت العبارات التالية لمدى توفر التميز المؤسسي لدى القيادة الريادية في درجة (متوسطة) حيث تتراوح متوسطها الحسابي من (٤,٠٥) إلى أقل من (٤,١١) مرتبة على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١١) ومحتوها: توضح القيادة المدرسية رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة (٤,١٠).

- جاءت العبارة (١٠) ومحتوها: تعمل القيادة المدرسية على توفير بيئة مشجعة للتميز والإبداع في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدرة (٤,٠٥).

ويتضح أيضاً أن المجال ككل لاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد القيادة المدرسية جاء بدرجة مرتفعة جداً حيث تراوح متوسطه الحسابي ما بين (٤,٣٨) إلى (٥,٠٠).

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن القيادة المدرسية تسعى جاهدة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تحديد توجهاتها المستقبلية وألويات العمل والقضايا المؤثرة في العملية التعليمية في خططها وتوجهاتها المستقبلية. كما تعمل القيادة المدرسية على توفير بيئة مشجعة للتميز والإبداع ودعم سياسات العمل الجمعي وروح الفريق داخل المدرسة.

المجال الثالث: الهيكل التنظيمي:

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الفقرات ودرجات الاستجابة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لبعده الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١٣	توفر القيادة المدرسية قنوات الاتصال بين أقسام المدرسة المختلفة والإدارات التعليمية.	٤,٢٦	٠,٨٨٦	٢	مرتفع
١٤	تحدد القيادة المدرسية المسؤوليات والمهام لكل عضو هيئة تدريس داخل المؤسسة التعليمية بشكل واضح ودقيق.	٤,٥٣	٠,٧٩١	١	مرتفع
١٥	تفوض القيادات المدرسية الصلاحيات بشكل يتناسب مع مصلحة العمل، ولا تتعارض مع التعليمات والأنظمة.	٣,٥١	١,١٠٧	٥	متوسط
١٦	تسعى القيادات المدرسية إلى مراجعة وتقييم أدلة العمل وتطويرها بشكل مستمر.	٣٦,٤	٠,٨٩٧	٣	مرتفع
١٧	تسير القيادة المدرسية العمل وفق أدلة تنظيمية وإجرائية شاملة ومنشورة.	٣٤,٤	٠,٨٠١	٤	مرتفع
١٨	مرونة العمل بين المستويات الإدارية بالمدرسة والهيئة التعليمية.	٣,٤٩	١,١٠١	٦	متوسط
	الدرجة الكلية	٤,٢٥	٠,٧١٢		مرتفعة

وبتحليل نتائج جدول (٩) السابق يتضح درجات الاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

جاءت العبارات التالية في مدى توفر مؤشر التميز المؤسسي (مرتفع) حيث تتراوح متوسطها الحسابي من (٤,٣٤) إلى (٥,٠٠) مرتبة على النحو التالي:

– جاءت العبارة (١٤) ومحتواها: تحدد القيادة المدرسية المسؤوليات والمهام لكل عضو هيئة تدريس داخل المؤسسة التعليمية بشكل واضح ودقيق في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٥٣).

– جاءت العبارة (١٣) ومحتواها: توفر القيادة المدرسية قنوات الاتصال بين أقسام المدرسة المختلفة والإدارات التعليمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٤,٢٦).

كما جاءت العبارات التالية في توفر مؤشر التميز المؤسسي (متوسطة) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها من (٣,٤٩) إلى أقل من (٤,٣٤) مرتبة على النحو التالي:

– جاءت العبارة (١٥) ومحتوها: تفوض القيادات المدرسية الصلاحيات بشكل يتناسب مع مصلحة العمل، ولا تتعارض مع التعليمات والأنظمة في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٥١).

– جاءت العبارة (١٨) ومحتوها: مرونة العمل بين المستويات الإدارية بالمدرسة والهيئة التعليمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٩).  
وينصح أيضاً أن المجال ككل لاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد مؤشر الهيكل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة جدا حيث تراوح متوسطه الحسابي ما بين (٤,٣٨) إلى (٥,٠٠).  
يتضح من نتائج السابقة يتضح أن القيادة المدرسية تعمل على توفير قنوات الاتصال بين أقسام المدرسة المختلفة والإدارات التعليمية، وتحدد المسؤوليات والمهام لكل عضو هيئة تدريس داخل المؤسسة التعليمية بشكل واضح ودقيق، وتسعى إلى مراجعة وتطوير أدلة العمل بشكل مستمر، وتسير العمل وفق أدلة تنظيمية وإجرائية شاملة ومنشورة. ومن خلال تفويض الصلاحيات بشكل يتناسب مع مصلحة العمل، وعدم تعارضها مع التعليمات والأنظمة.  
المجال الرابع: التحفيز:

#### جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الفقرات ودرجات الاستجابة لمستوى توفر

التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لبعء التحفيز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١٩	تحسن القيادة المدرسية الحوافز المقدمة للمعلم من قبل المدرسة من أدائه المهني.	٣,٦١	١,٠٥٩	٣	متوسط
٢٠	تقوم القيادة المدرسية على استثارة روح التحدي بين العاملين بها.	٤,٦٣	٠,٧٩١	١	مرتفع
٢١	تركز القيادة المدرسية رؤية المدرسة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	٤,٣٠	٠,٨٤١	٢	مرتفع
٢٢	تتناسب القيادة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية مع الجهد المبذول من قبل المعلم.	٣,٥٠	١,٠١٧	٤	متوسط
٢٣	تضع القيادة المدرسية آلية مناسبة لمعاقبة المعلم المقصر في عمله.	٣,٤٩	١,٠٣٣	٥	متوسط
٢٤	توجد القيادة المدرسية فرص كافية لترقية المعلمين.	٣,٢١	١,١١٤	٦	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٩٣	١,٠٢١		متوسط

---

وبتحليل نتائج جدول (١٠) السابق يتضح درجات الاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد مجال التحفيز على النحو التالي:

- جاءت العبارات التالية في درجة ممارسة التميز المؤسسي (مرتفع) حيث تتروح متوسطها الحسابي من (٤,٣٠) إلى (٥,٠٠) مرتبة على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٠) ومحتوها: تقوم القيادة المدرسية على استثارة روح التحدي بين العاملين بها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٦٣).

- جاءت العبارة (٢١) ومحتوها: تركز القيادة المدرسية رؤية المدرسة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٤,٣٠).

كما جاءت العبارات التالية في درجة (متوسطة) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها من (٣,٢١) إلى أقل من (٤,٣٠) مرتبة على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٣) ومحتوها: تضع القيادة المدرسية آلية مناسبة لمعاقبة المعلم المقصر في عمله في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٩).

- جاءت العبارة (٢٤) ومحتوها: توجد القيادة المدرسية فرص كافية لترقية المعلمين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٢١).

ويتضح أيضاً أن المجال ككل لاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد مجال التحفيز جاء بدرجة مرتفعة حيث تراوح متوسطه الحسابي ما بين (٣,٩٣) إلى (٥,٠٠).

وتشير النتائج السابقة من الصعب تحقيق التميز المؤسسي في المدرسة دون توفير الحوافز الملائمة للمعلمين. فالمعلمون هم العنصر الأساسي في تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي، وإذا لم يشعروا بالتقدير والاهتمام والحوافز الملائمة، فقد يفقدوا الدافع لتحسين أدائهم وتحقيق التميز المؤسسي. ولذلك، يجب على القيادة المدرسية توفير الحوافز الملائمة للمعلمين، سواء كانت مادية أو معنوية، وتحفيزهم للعمل بجدية وتحسين أدائهم. ومن خلال توفير هذه الحوافز، يمكن للمعلمين أن يشعروا بالتقدير والاهتمام، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين أدائهم وتحقيق التميز المؤسسي.

المجال الخامس: إدارة الموارد البشرية:

جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الفقرات ودرجات الاستجابة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لبعث إدارة الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٥	تحرص القيادات المدرسية على نشر روح الانتماء بين العاملين في المدرسة	٤,٥١	٠,٧٩١	١	مرتفع
٢٦	يساعد الهيكل التنظيمي للمدرسة على إنجاز المهام بكفاءة عالية.	٤٢,٤	٠,٨٥٨	٤	متوسط
٢٧	توفر القيادات المدرسية نظام حوافز فعال لتحفيز المعلمين على الابداع والتميز.	٣,٨٩	١,٠٢٧	٦	متوسط
٢٨	توجد القيادة المدرسية خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالمدرسة.	٣٤,٤	٠,٨٠١	٣	مرتفع
٢٩	تعد القيادة المدرسية خطط واستراتيجيات المدرسة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة.	٤,٤٦	٠,٨٨٦	٢	مرتفع
٣٠	تقدم القيادة المدرسية الدعم المعنوي للعاملين بالمدرسة بصورة دورية.	٤,٠١	٠,٩٥٤	٥	متوسط
	الدرجة الكلية	٤,٣٤	٠,٧٦٨		مرتفع

وبتحليل نتائج جدول (١١) السابق يتضح درجات الاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد مجال الموارد البشرية على النحو التالي:

جاءت العبارات التالية في درجة توفر مؤشر التميز المؤسسي (متوسطة) حيث تتراوح متوسطها الحسابي من (٤,٤٢) إلى (٥,٠٠) مرتبة على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٥) ومحتواها: تحرص القيادات المدرسية على نشر روح الانتماء بين العاملين في المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٥١) وتشير هذه العبارة إلى قدرة القيادة المدرسية من تحقيق التميز المؤسسي داخل المدرسة من خلال خلق روح من الانتماء والأخوة بين العاملين بالمدرسة، وشعر العاملين بالمدرسة على العمل بروح

---

الفريق وجعل العملية التعليمية غاية لتحقيق اثرات وتميز المؤسسة، فالعمل بروح الفريق جعل كل معلم في عملة مكمل لجزء زميلة في العمل.

- جاءت العبارة (٢٩) ومحتواها: تعد القيادة المدرسية خطط واستراتيجيات المدرسة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٤,٤٦) حيث تشير النتائج إلى ممارسة القيادة المدرسية التخطيط الجيد في بناء المعلومات وتوظيف الاستراتيجيات في تفسيرها ساعد على تحقيق الهدف من الإدارة المدرسية وانعكاسها على التميز المؤسسي.

كما جاءت العبارات التالية في درجة ممارسة التميز المؤسسي (متوسطة) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها من (٣,٨٩) إلى أقل من (٤,٤٢) مرتبة على النحو التالي

- جاءت العبارة (٣٠) ومحتواها: تقدم القيادة المدرسية الدعم المعنوي للعاملين بالمدرسة بصورة دورية في المرتبة اقبل الاخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٤,٠١) وتشير إلى سعي القيادة المدرسية في تقديم الدعم المعنوي والتحفيز من خلال التشجيع، والتكريم من قبل الإدارة المدرسية، وتمييز العاملين المتفوقين في أعمالهم ساعد على خلق روح من المنافسة والجد في العمل مما اتضح انعكاس ذلك على العمل وتحقيق التميز المؤسسي ككل داخل المؤسسة التعليمية.

- جاءت العبارة (٢٩) ومحتواها: توفر القيادات المدرسية نظام حوافز فعال لتحفيز المعلمين على الابداع والتميز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٨٩) وتشير العبارة الى سعي القيادة الإدارية الى تقديم الحوافز المشجعة بين العاملين وكونها جاءت بصورة مرتفعة نسبياً مؤشر على ضرورة اهتمام القيادات المدرسية على توفير الدعم المادي والمعنوي بصورة أكبر بين العاملين بالمؤسسات التعليمية.

وينضح أيضاً أن المجال ككل لاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد مجال الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة حيث تراوح متوسطه الحسابي ما بين (٤,٤٣) إلى (٥,٠٠).

كما يتضح من النتائج السابقة أن القيادة المدرسية تحرص على نشر روح الانتماء بين العاملين في المدرسة، وتوفر نظام حوافز فعال لتحفيز المعلمين على الابداع والتميز. كما توجد خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالمدرسة، وتعد الخطط والاستراتيجيات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة. ويتم تقديم الدعم المعنوي للعاملين بالمدرسة بصورة دورية.

---

حيث يعتبر الإدارة الفعالة للموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي في المدرسة. فالموارد البشرية هي العامل الأساسي في تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي، ولذلك يجب على القيادة المدرسية توفير الدعم والحوافز الملائمة للمعلمين لتحفيزهم على الإبداع والتميز وتحسين أدائهم. كما يجب على القيادة المدرسية وضع خطط واستراتيجيات واضحة لتنمية الموارد البشرية بالمدرسة وتوفير الدعم المعنوي بصورة دورية. ومن خلال تحسين إدارة الموارد البشرية، يمكن للمدرسة تحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة التعليم. لذلك، يمكن القول بأن توفير إدارة موارد بشرية فعالة يعد أحد العوامل الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي في المدرسة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة فوزية الغامدي (٢٠٢٠) بعنوان "إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة"، والتي سعت إلى الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقته بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القائدات في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة الباحة، واشتملت عينة الدراسة على (١٦٢) قائدة، تم استخدام الاستبانة، توصلت نتائجها إلى استجابة قائدات المدارس لواقع تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة في مجال (القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الإبداع والابتكار، إدارة الشراكة المجتمعية، عمليات التعليم والتعلم، تقنية المعلومات وإدارة المعرفة)، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطبيق إدارة التميز بمدارس الباحة في ضوء الخبرات العالمية.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حنان العمري (٢٠١٦) بعنوان: "درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM"، والتي سعت إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كان بدرجة متوسطة، وجاءت المعايير مرتبة تنازلياً على النحو التالي (القيادة المدرسية، الاستراتيجيات، رضا المستفيدين والعاملين، إدارة الموارد البشرية، العمليات، الشراكة والأداء، نتائج الأداء الرئيسية، خدمة



المجتمع، التحفيز)، حيث أتت درجة تطبيق التميز المؤسسي في تجربة البحث الحالي بصورة مرتفعة.

المجال السادس: التميز الخدماتي:

### جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الفقرات ودرجات الاستجابة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لبعث التميز الخدماتي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٣١	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على تطوير الأداء والبنية المعرفية من خلال مصادر المعرفة المتنوعة.	٤,٩٦	٠,٦٦٩	١	مرتفع
٣٢	تؤكد القيادة المدرسية على ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمروسين.	٤,٦٠	٠,٧٢٥	٣	مرتفع
٣٣	تحرص القيادة المدرسية على توافق قيم المدرسة مع الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموارد البشرية العاملة.	٤,٨٤	٠,٧٩٨	٢	مرتفع
٣٤	تحرص القيادة المدرسية على تقويم الجودة في النظام التعليمي للتحسين المستمر في العملية التعليمية.	٤,٤٦	٠,٧٨٤	٤	مرتفع
٣٥	تشجع القيادة المدرسية العاملين على تعلم مهارات التفكير مما يسهل ممارسة الإبداع والتميز	٤,١١	٠,٨١٤	٦	متوسط
٣٦	تحفز القيادة المدرسية العاملين للاطلاع على المعارف وأساليب التدريس الحديثة.	٤,١٧	٠,٨٠٢	٥	متوسط
	الدرجة الكلية	٤,٥٧	٠,٧٩٨		مرتفع

وبتحليل نتائج جدول (١٢) السابق يتضح درجات الاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد مجال إدارة التميز الخدماتي على النحو التالي:

جاءت العبارات حول توفر التميز المؤسسي (مرتفعة) حيث تتراوح متوسطها الحسابي من (٤,٤٦) إلى (٥,٠٠) مرتبة على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣١) ومحتواها: تمتلك القيادة المدرسية القدرة على تطوير الأداء والبنية المعرفية من خلال مصادر المعرفة المتنوعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٤,٩٦) وتشير هذه العبارة إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير الأداء المعرفي

- 
- للعاملين، وتوفير البنية المعرفية من خلال توظيف مصادر المعرفة المتنوعة والمتعددة في التدريس والإدارة مثل توظيف الوسائط التعليمية وأنظمة الإدارة الرقمية.
- جاءت العبارة (٣٣) ومحتواها: تحرص القيادة المدرسية على توافق قيم المدرسة مع الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموارد البشرية العاملة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٤,٨٤) حيث تشير النتائج إلى سعى القيادة المدرسية في توافق القيم المدرسية مع المجتمع الخارجي والحياة المجتمعية، من خلال تنظيم الموارد البشرية المتاحة كان مؤشر لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس المرحلة المتوسطة.
- و جاءت العبارات حول توفر التميز المؤسسي (متوسطة) حيث تتراوح متوسطها الحسابي من (٤,١١) إلى أقل من (٤,٤٦) مرتبة على النحو التالي:
- جاءت العبارة (٣٦) ومحتواها: تحفز القيادة المدرسية العاملين للاطلاع على المعارف وأساليب التدريس الحديثة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة (٤,١٧) وتشير إلى حدوث تميز مؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة من خلال توظيف المعارف، وتطبيق أساليب التدريس الحديثة داخل المؤسسات التعليمية من قبل المعلمين، وتشجيع المعلمين على توظيفها من قبل القيادات التعليمية وتوفير الوسائل المساعدة على تحقيق ذلك.
- جاءت العبارة (٣٥) ومحتواها: تشجع القيادة المدرسية العاملين على تعلم مهارات التفكير مما يسهل ممارسة الإبداع والتميز في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدرة (٤,١١) وتشير العبارة إلى تأثير توظيف مهارات التفكير في تدريس الدروس والمواد التعليمية، بمساعدة الاستراتيجيات التي تساعد على تنمية أساليب التفكير في التدريس، وظهر انعكاس ذلك على تحقيق التميز المؤسسي بصورة مناسبة على عينة الدراسة.
- ويتضح أيضاً أن المجال ككل لاستجابة عينة الدراسة لمستوى توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لأبعاد مجال إدارة التميز الخدماتي جاء بدرجة مرتفعة حيث تراوح متوسطه الحسابي ما بين (٤,٥٧) إلى (٥,٠٠).
- ويتضح من النتائج السابقة أن القيادة المدرسية تحرص على تطوير الأداء والبنية المعرفية من خلال مصادر المعرفة المتنوعة، وتحرص على توافق قيم المدرسة مع الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموارد البشرية العاملة، وتحرص أيضاً على تقويم الجودة في النظام التعليمي لتحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية. كما تشجع القيادة المدرسية العاملين على تعلم مهارات التفكير وتحفزهم للاطلاع على المعارف وأساليب التدريس الحديثة.
-

### سابعاً: ملخص نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية يمكن عرضها وتحليلها على النحو التالي:

- انطوى محور توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة على ست أبعاد وهى ( التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، الهيكل التنظيمي، التحفيز، إدارة الموارد البشرية، التميز الخدماتي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة حول توفر التميز المؤسسي لمتغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة حول توفر التميز المؤسسي لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة حول توفر التميز المؤسسي لمتغير سنوات الخبرة.
- توصلت نتائج الدراسة إلى توفر مستوى التميز المؤسسي بمدارسه المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت مرتفعة ، مما يدل على سعي القيادة المدرسية إلى تقديم الخدمات بالصورة المقبولة، ومن خلال اتباع الدقة والإتقان في الأداء، وتبنى المدرسة أهداف واستراتيجيات واضحة ساعدت على التميز المؤسسي، وسعى المدرسة الى استثمار الإمكانيات المتاحة لديها، وتوظيف المعلمين بصورة جيدة والتي أدت الى تحقيق التميز المؤسسي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال سعي القيادة المدرسية في استثمار إمكانيات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تنمية قدراتهم الإبداعية.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة في مجال القيادة المدرسية وظهر أثر ذلك من خلال قدرة مدير المدرسة على توفير بيئة مشجعة للتميز والإبداع وتشجيع العاملين بالمدرسة على التميز والابداع، وتشجيع العاملين بالمدرسة على العطاء المستمر وانجاز مهام العمل.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة في مجال الهيكل التنظيمي وظهر أثر ذلك من خلال قدرة

---

مدير المدرسة على التعامل بصورة جيدة مع الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التعليمية من خلال قدرته في تحديد المهام وتقسيم المسؤوليات بين العاملين بالمدرسة.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة في مجال التحفيز وظهر أثر ذلك من خلال قدرة مدير المدرسة على تحفيز العاملين بالمدرسة بخلق روح التحدي بين العاملين بالمدرسة وخلق روح المنافسة للخروج بالأداء الأفضل لديهم، وحسبهم على تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة التعليمية بروح الفريق.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة في مجال إدارة الموارد البشرية وظهر أثر ذلك من خلال حرص مدير المدرسة وقدرته على نشر روح الانتماء بين العاملين في المدرسة وتحقق ذلك من خلال خلق روح من الانتماء والأخوة بين العاملين بالمدرسة، وحسب العاملين بالمدرسة على العمل بروح الفريق وجعل العملية التعليمية غاية لتحقيق اثرات وتميز المؤسسة التعليمية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفر التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة في مجال إدارة التميز الخدماتي وظهر أثر ذلك من خلال قدرة القائد الريادي على تقديم خدمات متميزة داخل المؤسسة التعليمية من خلال قدرته على تطوير الأداء والبنية المعرفية من خلال سعيه إلى تطوير الأداء المعرفي للعاملين، وتوفير البنية المعرفية

#### **توصيات الدراسة :**

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بوضع تصور مقترح لتطبيق لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### **قائمة المراجع**

#### **أولاً: المراجع العربية:**

- (١) أسماء النسور (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- (٢) حنان بنت عبد الله بن زايد العمري (٢٠١٦). درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

- 
- "EFQM"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- ٣) سليمان الزين وسمية سكيك (٢٠١٥). دور التخطيط الإستراتيجي في تميز أداء المؤسسات في التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة بعنوان "التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات، رؤى ومداخل إصلاحية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤) شعبان أحمد هلال (٢٠٢٠): "تصور مقترح لأليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور"، المجلة التربوية، المجلد (٧٦)، جامعة سوهاج، كلية التربية، ١٦١٩-١٦٦٤.
- ٥) صفاء المطيري (٢٠١٩). التعليم الريادي، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، ع (١٤٩).
- ٦) عبد العزيز عبد الغفور الأنصاري وسامي مصطفى علي (٢٠١٩). الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة دنقلا، ع (٨).
- ٧) عبد الونيس محمد الرشيد (٢٠٢١). التفويض الإداري كمدخل لتمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة.
- ٨) عبدالله العلي (٢٠١٧). تحديات تحسين التعليم في الكويت. مجلة التربية والعلوم الاجتماعية، ٥(٢)، ص ١-١٧.
- ٩) على يحيى على الدجني (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٠) علي السلمي (٢٠١٥). الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة: سما للنشر والتوزيع.
- ١١) الغامدي، منى بنت محمد علي (٢٠١٩) : " مستوى الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهن " :، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد(٢٠٩) ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ص ٢١٤-٢٣٨.
- ١٢) فوزية أحمد علي الغامدي (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدي قائدات مدارس منطقة الباحة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢٠)، ع (٤).
-

- 
- ١٣) مها أحمد صالح القرزعي (٢٠١٦). تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي - تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الرياض.
- ١٤) هالة أمين مغاوري (٢٠١٧): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٨)، المجلد (٦)، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٥٣٥-٥٥٦.
- ١٥) هيفاء راشد الدغمي (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ١٦) وسام بنت مشعل الغمس (٢٠١٦). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ١٧) ياسر ميمون عباس (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، مج (١)، ع (٢).
- ١٨) ياسين كاسب الخرشنة وخالد خلف الزريقات ومحمود إبراهيم ونور (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية في الأردن نموذجًا، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٤٠)، العدد (٢).

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 1) Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, Journal of Researcher, 6(2), 25-41.
- 2) Iqbal, M., Ahmad, S.& Khan, W. (2014). School Excellence: Principals Perceptions and Students Expectations: FWU Journal of Social Sciences, 8(2).