



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والإشراف التربوي

درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات
التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة
نظر الإداريين فيها.

**The Practicing Degree of Job Rotation of Governmental
Schools' Principals at the Directorates of Education in the
Northern Governorates and its Relationship with the
Excellence Management from Administrators' point of view**

إعداد

ميسم بسام محمود برزوق

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2021م



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والإشراف التربوي

درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات
التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة
نظر الإداريين فيها.

**The Practicing Degree of Job Rotation of Governmental
Schools' Principals at the Directorates of Education in the
Northern Governorates and its Relationship with the
Excellence Management from Administrators' point of view**

إعداد:

ميسم بسام محمود برزوق

بإشراف:

أ. د. محمد عبد الاله الطيبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2021م

درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها.

The Practicing Degree of Job Rotation of Governmental Schools' Principals at the Directorates of Education in the Northern Governorates and its Relationship with the Excellence Management from Administrators' point of view

إعداد:

ميسم بسام محمود برزوق

بإشراف:

الأستاذ الدكتور محمد عبد الإله الطيبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 31/7/2021م

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور محمد عبد الإله الطيبي	جامعة القدس المفتوحة	مشرفاً ورئيساً.....
الدكتور عزمي مصطفى أبو الحج	جامعة القدس المفتوحة	عضواً.....
الدكتورة إيناس عباد العيسى	كلية تأهيل المعلمين	عضواً.....

تفويض وإقرار

أنا الموقع/ة أدناه ميسم بسام محمود برزوق؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة بالجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة: بـ "درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: ميسم بسام محمود برزوق.

الرقم الجامعي: 0330011910078

التوقيع:

التاريخ: 31 تموز 2021

الإهداء

إلى من قال فيهم الله عز وجل " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أحب الناس إلى قلبي

إلى أطيب قلب ——— أمي أطل الله في عمرها، وأبي ——— رمز فخري واعتزازي

إلى من شاطرنى أفرحي وأحزاني ——— وطوى معي التعب وسهر الليالي ——— زوجي

ورفيق دربي

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكاتهم ——— إلى أولادي

إلى سندي في حياتي إلى أخواتي وإخواني

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى زملائي وزميلاتي

إلى كل من علمني حرفاً من حروف نور العلم والأدب

إلى كل طلبة العلم والمعرفة

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع سائلة المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمتنا،

ويعلمنا بما ينفعنا ويزيدنا علماً.

الباحثة

ميمم بسام محمود برزوق

شكر وتقدير

اشكر الله -تعالى- واحمده، حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السماوات والأرض، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أحمد الله تعالى الذي أعانني لإتمام هذا العمل والذي أنعم عليّ بنعمة العلم. وانطلاقاً من الحديث الشريف فيما رواه أبو هريرة (رضي الله عنه) عن النبي صلى الله عليه وسلم قال " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " (أبو داود، ب، ت، ج: 403).

فالواجب على أن أرفع أسمى معاني الشكر والعرفان لمنارة العلم الأستاذ الدكتور محمد عبد الإله الطيطي، الذي شرفني بوضع بصماته وإشرافه على هذا العمل شكلاً ومضموناً، اشكره جزاء الشكر على ما أسداه لي من نصائح ونقد بناء أفادني في مسار الرسالة.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا واجتهدوا في مراجعة الرسالة، وإبداء آرائهم وملحوظاتهم، عضوي اللجنة الدكتور إيناس عباد العيسى، والدكتور عزمي مصطفى أبو الحج، والشكر موصول إلى من منوا بجهدهم وأوقاتهم، أساتذتي الأجلاء في برنامج الماجستير .

كما أتقدم بالشكر الوافر للصرح الشامخ، جامعة القدس المفتوحة، وكذلك عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، لما قدموه من تسهيلات ومساعدة لي.

وكل عبارات الامتنان والشكر لكل من وقف إلى جانبي وكان سنداً لي في إنجاز هذا العمل العلمي الذي أدعو من الله أن يحتسب لي هذا الجهد ويفيد كل طالب علم.

الباحثة

ميمم بسام محمود برزوق

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تفويض وإقرار
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
15-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	1.1 مقدمة
7	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
9	3.1 فرضيات الدراسة
12	4.1 أهداف الدراسة
13	5.1 أهمية الدراسة
14	6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

15	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	7.1
65-18	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
49-18	الأدب النظري	1.2
65 -49	الدراسات السابقة	2.2
82-67	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
67	منهجية الدراسة	1.3
67	مجتمع الدراسة	2.3
69	عينة الدراسة	3.3
72	أدوات الدراسة	4.3
74	صدق الأدوات وثباتها	5.3
79	تصميم الدراسة ومتغيراتها	6.3
80	إجراءات تنفيذ الدراسة	7.3
81	المعالجات الإحصائية	8.3
117-84	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
84	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.4
88	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.4
94	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.4
94	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	1.3.1.4
95	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	2.3.1.4
96	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	3.1.3.4

98	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	4.1.3.4
100	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	5.1.3.4
103	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	6.1.3.4
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.1.4
104	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة	1.4.1.4
105	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة	2.4.1.4
107	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة	3.4.1.4
108	النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة	4.4.1.4
110	النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة	5.4.1.4
114	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة	6.4.1.4
115	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.1.4
115	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة	1.5.1.4

141-119 الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها

119	تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها	1.5
119	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها	1.1.5
121	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها	2.1.5
127	تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها	2.5
127	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها	1.2.5
128	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها	2.2.5
130	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها	3.2.5

131	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها	4.2.5
133	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها	5.2.5
134	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها	6.2.5
134	تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها	7.2.5
136	تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها	8.2.5
137	تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها	9.2.5
137	تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها	10.2.5
139	تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها	11.2.5
140	تفسير نتائج الفرضية الثانية عشرة ومناقشتها	12.2.5
140	تفسير نتائج الفرضية الثالثة عشرة ومناقشتها	13.2.5
142	التوصيات والمقترحات	3.5
155-144	المصادر والمراجع باللغة العربية	
161-155	المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية	
181-162	الملاحق	

قائمة الجداول

الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المديرية والمسمى الوظيفي	68
2.3	توزيع عينة الدراسة حسب كل من المديرية والمسمى الوظيفي	70
3.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات الشخصية والعامه	71
4.3	معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية	75
5.3	معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة	76
6.3	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمجالات مقياس إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية	78
7.3	معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لمقياس إدارة التميز	79
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية	85
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية	88
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة متطلبات إدارة التميز	89
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التشاركية	90
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإستراتيجية	91
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال الموارد البشرية	92
7.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	94
8.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	95
9.4	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	96
10.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	97

97	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	11.4
98	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	12.4
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية	13.4
99	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية	14.4
100	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المديرية	15.4
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المديرية	16.4
101	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المديرية	17.4
103	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير التخصص	18.4
105	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	19.4
106	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة التميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	20.4
107	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	21.4
107	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة التميز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	22.4
109	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية	23.4
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية	24.4
111	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المديرية	25.4

111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المديرية	26.4
113	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية تبعاً لمتغير المديرية	27.4
115	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة التميز تبعاً لمتغير التخصص	28.4
116	معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين ممارسة التدوير الوظيفي وإدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية	29.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
69	معادلة روبرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة	1.3

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
171-163	أدوات الدراسة قبل التحكيم	أ
172	قائمة المحكمين	ب
179-173	أدوات الدراسة بعد التحكيم	ت
181-180	كتاب تسهيل المهمة	ث

درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها.

إعداد: ميسم بسام محمود برزوق

بإشراف: أ.د. محمد عبد الإله الطيبي

2021

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، والتخصص)، ومعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بإدارة التميز، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (310)، واشتملت العينة على (175) موظفاً وموظفة من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية، والميدان، والرقابة)، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتمثلت الأداة بالاستبانة، وتم تطوير أداتين هما: أداة لقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي، وأداة لقياس مستوى درجة إدارة التميز.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.32)، في حين جاءت درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين بدرجة مرتفعة بوسط

حسابي(3.70)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص)، بينما تبين وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية ولصالح من لديهم خبرة إدارية (10) سنوات فأكثر، ولمتغير المسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم)، ومتغير المديرية، و وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغير المديرية، في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتخصص).

وكما أظهرت النتائج ووجود علاقة ارتباط خطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بإدارة التميز في مديريات التربية والتعليم. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة تهيئة مديري المدارس لسياسة التدوير الوظيفي عن طريق عقد الندوات وورش العمل لشرح سياسة التدوير الوظيفي، كأحد أساليب تطوير الأداء وتنمية الخبرات والوصول إلى أعلى درجات التميز.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، إدارة التميز، مديري المدارس.

**The Practicing Degree of Job Rotation of Governmental Schools’
Principals at the Directorates of Education in the Northern
Governorates and its Relationship with the Excellence Management
from Administrators’ point of view**

**Prepared By: Maysam Bassam Mahmoud Barzouk
Supervised By: Prof. Mohammad Abd AL-Elah AL-Titi
2021**

Abstract

This study aims at identifying the practicing degree of job rotation of governmental schools’ principals at the directorates of education in the Northern Governorates, its relationship with the excellence management from administrators’ point of view, in the light of having independent variables (gender, academic qualification, job title, years of administrative experiences, directorate of education and specialization), and finding out the differences in means between responses of study sample individuals in practicing degree of job rotation and its relationship with the excellence management. The researcher uses the descriptive associative approach where the sample comprises of all administrators (total number of 310) at the directorates of education in the Northern Governorates. The sample includes 175 male and female staff members of directors, head of sections, staff working at the department of administrative affairs, field and control staff whom they have been selected based on the stratified random sampling.

The questionnaire was used as the sample tool, and two other tools were developed: a tool for measuring the degree of practicing job rotation and a tool for measuring the degree of excellence management.

The results demonstrate, from administrators’ point of view, that the practicing degree of job rotation is medium (3.32) while the practicing degree of excellence management is high (3.70).

It also demonstrates that there are no differences in means between practicing degree of job rotation attributed to variables (gender, academic qualification, specialization) while there are differences in means between the practicing degrees of job rotation attributed to the variable of administrative years of experience. The differences are in

favor of those who have 10 years and more of administrative experience, and for job titles such as director and head of section, the variable of directorate, and there are also differences in means for practicing degree of excellence management attributed to variables (gender, academic qualification, job title, years of administrative experience, specialization).

In addition, the results demonstrates that there is a positive statistically significance linear correlative relationship between the practicing degree of job rotation and its relationship with excellence management.

Based on the results, the study recommends the need to make school principals aware and well prepared for job rotation policy by conducting seminars and workshops to explain the job rotation policy as a performance development technique and improve experiences to reach the highest degree of excellence.

Keywords: Job Rotation, Management of Excellence, Schools' Principals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

1.6.1 الأهمية النظرية

2.6.1 الأهمية التطبيقية

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين تطوراً سريعاً وملحوظاً على مختلف مؤسسات المجتمع، وبشكل خاص المؤسسات التعليمية، والأولوية لمنح هذه المؤسسات كافة التسهيلات والأفكار الإبداعية وتحقيق التميز من أجل النهوض بها لهو من حتمية الأمور، فكان لزاماً إتباع الأسس السليمة للاستفادة من العلوم التي يستحدثها العلماء والباحثون في إدارتهم للمؤسسات التعليمية، وتطوير مستمر لعناصر المنظومة التعليمية بصورة دائمة، وبناء على ذلك أصبح الاهتمام بمديري المدارس والانتباه لممارساتهم الإدارية من أولى الاهتمامات لتحقيق الإنجاز والتميز لديهم ولمدارسهم.

وتعد المؤسسات التعليمية من المؤسسات الأكثر حاجة إلى اهتمام واضح بالأمور الإدارية، وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به في بناء جيل المستقبل الواعي والصالح والنهوض بالأمة وحضارتها، وذلك لأن التربية أحد أهم المداخل الأساسية للتنمية البشرية، وهي حصن المجتمعات المنيع في حال تعرضها لأية كوارث (جمال الدين وآخرون، 2013).

وتلعب الإدارة دوراً فاعلاً في تحسين العملية التعليمية والتربوية؛ حيث تكون نقطة ينطلق منها القائد الفعال في تبني الاتجاهات الحديثة التي تسعى للعمل على تطوير إدارة المؤسسات التعليمية (Kandiko, 2012). وتعد الإدارة المدرسية من الركائز الأولى والأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة لتنظيم الجهود سواء على مستوى الفرد أو الجماعة في المدرسة، وذلك من أجل

تنمية شاملة تركز على جميع الجوانب ومتوازنة في نفس الوقت، وفقاً لقدراته، وطاقاته، وظروف البيئة المحيطة به (دياب، 2011).

يعود نجاح المدرسة وفعاليتها في مدى تحقيق الأهداف وتميز الأداء فيها، بالمقام الأول إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى دائماً إلى تطوير الأداء المدرسي بشكل مستمر، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات، التي تساعد على تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية التي هي الهدف الرئيس الذي يسعى المجتمع جاهداً لتحقيقها (الزائدي، 2014).

وأظهرت الدراسات في هذا المجال أن المدارس الناجحة والتميزة، يعود للمدير المؤهل وصاحب الخبرة الطويلة الذي يتولى إدارة هذه المدرسة، ويعمل على تطوير العمل الإداري والارتقاء بالعملية التعليمية وتحسينها (مصطفى، 2008). ويرى أبو مراحل (2012) أن لمدير المدرسة دور بارز في إدارة الموارد البشرية من خلال البحث عن طرق تركز على المورد البشري الفاعل، والذي له الدور الأكبر والإيجابي في الإنتاجية على الإطلاق، والعمل على تطويره، وتنميته، ويعتبر الباحثون أن مدير المدرسة هو مفتاح فاعلية المدرسة، وبحكم منصبه يتوقع منه تحسين الأداء العام وتطويره، فضلاً عن تحقيق الأهداف التربوية المحددة.

بدأ تطبيق التدوير الوظيفي منذ عام 1987م وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين الذين اعتادوا على طبيعة عمل معينة، وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة، النموذج الأنجلوسكسوني الذي يستند إلى مفهوم التخصص وكان ذلك في القرن الثامن عشر، والنموذج الياباني الذي برز مطلع الستينات الذي يعتمد على أساس فريق العمل ويستند على سياسة التنقل الوظيفي (بدر، 2016).

ومن هنا بدأ الاهتمام بالتدوير الوظيفي، حيث إنه في ظل الضغوطات التي يسببها التكرار في العمل والروتين الدائم، أصبح الاستعانة به واستخدامه أمراً ضرورياً، كنهج يسهم بشكل فعال

في حل مشاكل الأشخاص العاملين في المؤسسة، والذي تسعى المؤسسة من خلاله إلى إكساب العاملين والمرؤوسين المهارات المستقبلية والمتجددة (Yavarzadeh et al., 2015).

ويعد أسلوب التدوير الوظيفي من أهم الأساليب الحديثة، حيث أنها تتيح الفرصة، وتفسح المجال للموظفين لممارسة أكثر من عمل منظم، ويهدف هذا الأسلوب إلى إعداد الموظف، وتهيئته لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم يتبع خطة إدارية محكمة ومدروسة، وتحديد سنوات العمل الجديد، الذي يقوم به سواء كان العمل قيادياً، أو إدارياً أو إشرافياً (حراز، 2015).

ويضيف جوهانسون وزملاؤه (Johansson et al., 2015) أن التدوير الوظيفي أصبح أداة إدارية، لمساعدة العاملين على اكتساب المهارات، وكذلك الخبرات الجديدة. فضلاً عن أنه يمكن العاملين من أداء وتعلم مهام جديدة، والتي تنعكس بشكل مباشر على فعالية الأداء للعاملين (Mohammadi & Ramezani, 2017). كما أنه يرفع من كفاءة الموظفين، وذلك من خلال تدريبهم، والعمل على تنمية المهارات الكافية التي تسهم في تعزيز الكفاءة لدى الموظفين من خلال التنقلات والحركة في تلك المؤسسات (الوادي، 2012).

ويرى الفريان (2011) أن التدوير الوظيفي ممارسة ضرورية، عندما تعمل المدرسة في بيئة إدارية، وأنظمة، وقواعد، وإجراءات، تتصف بالجمود والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية، وصعوبة التخلص من الأشخاص، التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائهم، وعدم ملاءمتهم للمواقع التي يشغلونها.

وهناك العديد من البلدان العربية وكذلك الأجنبية أيضاً، التي تنتهج سياسة التدوير الوظيفي وفق قوانين وخطط مرسومة، ومن أهم الدول العربية تجربة عجمان في دولة الإمارات المتحدة حيث بدأت بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي على جميع موظفيها لتعزيز المهارات لدى مواردها البشرية، (العتيبي، 2011)، ومن الدول الأجنبية المتميزة في هذا المجال اليابان، فإدارتها بلغت

القمم في تطورها، وأصبحت نموذجاً يحتذى به في سرعة الإنجاز، وإدارة الوقت، واستثماره بالشكل الصحيح سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة؛ لأنها تسعى جاهدة إلى إكساب الموظف وتزويده بالمهارات والخبرات عن طريق تدويره من مجال إلى آخر؛ ليصبح قادراً على إتقان جميع الأعمال (أحمد، 2016).

وقد أشار أديوين وزملاؤه (Adeyoyin et al., 2015) أن المؤسسات المعاصرة التي تتمتع بقدرات تنافسية عالية أصبحت تهتم بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي لزيادة مرونة العمل، وتقليل الملل، والروتين، والركود، الذي يشعر به الموظف نتيجة البقاء في وظيفته لفترة طويلة وأدائه نفس المهام بشكل يومي، وذلك من خلال نقل العاملين من الوظائف التي يشغلونها والمهام المختلفة خلال فترة زمنية معينة، لتحسن مهاراتهم وأدائهم مما ينعكس على إنتاجيتهم.

وعلى غرار ذلك تم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على مديري المدارس الحكومية، عندما أقرت وزارة التربية والتعليم في فلسطين تطبيقه، ونظراً لأهمية ما يقدمه هذا الأسلوب في تحقيق الميزة التنافسية بين المديرين، من خلال تحقيقهم للنجاح في مدارس تعليمية متعددة ونقل خبراتهم وتقديم أفضل ما لديهم من تجارب سابقة (أبو هولي، 2017).

ويؤكد شيلتون وزملاؤه (Shelton et al., 2010) بأن تحقيق التميز في أي مؤسسة كانت، لا بد من الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء، والسعي نحو أنظمة ذي كفاءة وحيوية. كما يجب العمل على إحداث المزيد من التغيير، ودعم العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، والتقدم نحو الرؤية المستقبلية، وإيصال الرؤية التنافسية لجميع فئات المؤسسة ومستوياتها، وخلق مناخ تنظيمي يدعم القدرة التنافسية (Jalda, 2009).

ولقد تعددت المداخل التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا التميز للمؤسسات، ولعل أهمها وأبرزها مدخل إدارة التميز، فهو مدخل شامل يجمع بين طياته كل مقومات وعناصر بناء المؤسسة،

الذي يعتمد على أسس متميزة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة جميع الظروف المحيطة بها، كما يضمن تحقيق الترابط والتنسيق بين عناصرها، واستثمار القدرات أيضاً، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية بشكل أفضل ودائم لجميع جوانب المنظمة، ومستوياتها، وأصحاب المصلحة (الهاللي وغبور، 2012).

وإدارة التميز هي إحدى أساليب الإدارة الحديثة، والتي تتطلب تغييراً جوهرياً في المناخ التنظيمي الشائع داخل المؤسسة، ووجود هياكل مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء المتميز، فضلاً عن التدريب المتواصل للموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف بناء ثقافة التميز فيه، ووجود إدارة واعية تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات العصر، والقدرة على تحليل وفهم العلاقات، واتخاذ القرارات (المليجي، 2012).

ويشير العايدي (2009) أن إدارة التميز حالة من حالات الإبداع المستدامة، التي تعرض التوجهات المستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة المنافسة المحلية والعالمية، وتزيد من درجة تكيفها مع التغيرات السريعة، التي شملت جميع مناحي الحياة، الأمر الذي حتم علينا جعل الفكر الإداري مطلباً أساسياً للمؤسسات التي تبحث عن التميز والتقدم، واكتساب على الميزة التنافسية. ومن هنا يذكر كل من واغنز وكومفس (Wagner and Komives, 2012) أن أغلب المؤسسات اليوم، إن لم يكن كلها تتجه وبقوة نحو تطوير الأداء والعمل على تحسينه، بالاعتماد على معايير التميز حتى يتحول الأداء المتميز إلى ممارسات يومية ومعنادة فيها. ومؤكد أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى مدخل إدارة التميز تبرع في تحديد أهدافها، وتتميز في رسم فلسفتها الخاصة، وصياغة تلك الأهداف بشكل مميز يحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف (قطب، 2008).

ومما سبق، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، لما للمدارس من أهمية واضحة وجلية، وبذلك جاءت هذه الدراسة لتوضح طبيعة هذه العلاقة، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس وصانعي القرار التربوي، ويكون هذا الأسلوب الحديث مدخلاً يثري الأساليب الإدارية، ليحقق الكفاءة ويزيد من التميز، ويسعى بصورة أفضل إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للحاضر والمستقبل.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية وخاصة أداء المدرسة، يعتمد بالدرجة الأولى على مديرها، إذ يفترض أن يكون مدير المدرسة على دراية بكافة الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة، والتي من المتوقع أن يمارسونها في إطار وظائفهم القيادية والإدارية بشكل دائم، وتكون لديه فكرة واضحة عنها، ولا يمكن لذلك أن يتحقق إلا من خلال استحداث أساليب وتقنيات إدارية حديثة من بينها أسلوب التدوير الوظيفي، الذي يساعد في مواجهة التحديات والمنافسة، وتقديم العون لإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف، ويكون سبباً في النهوض بالمدرسة والارتقاء بها، وخاصة إذا ما اقترن هذا الأداء بإدارة التميز، التي تتسم بتحقيق درجة عالية من الإتقان في إدارة المدرسة، ويضمن لها التميز والإبداع على كافة المستويات.

كما أن النمطية المحجفة والمتكررة في أداء الأعمال، تقول بالفرد إلى الركود وقتل روح الابتكار لديه، إذا لم تقرن بأسلوب إداري سليم ومبتدع، ومن هنا تظهر أهمية سياسة التدوير في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، فضلاً عن مساعدة مديري المدارس في الخروج من دائرة

الجمود الوظيفي إلى تطوير أدائهم والارتقاء بهم نحو الأفضل، وهذا ما أكدته دراسة الخالدي وجاسم (Al- khalidi and Jassim, 2018)، ودراسة بدر (2016)، وحيث إن العملية التعليمية تحتاج للتدريب والتطوير لرفع مستواها. فإن ذلك يكون من خلال التجديد، والتغيير، وخلق الإبداع، والابتكار، والرقي بأهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إتباع مدخل يكون قادراً على إحداث التغيير في تلك المؤسسات التعليمية، كأسلوب إدارة التميز، وإدراكاً لأهمية التدوير الوظيفي وعلاقته بإدارة التميز، ونظراً لعدم وجود دراسات -حسب علم الباحثة- تطرقت إلى دراسة المتغيرين معاً، حاولت الباحثة وصف وتوضيح أهمية موضوع الدراسة من زاوية العلاقة بين التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم، وإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، والسير في فهم وتحليل كل سياقات هذه العلاقة نظرياً وعملياً عبر جملة من الأبعاد، والمحددات، والمتغيرات، وتمحورت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$) في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر الإداريين في مديريات

التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، والتخصص)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$) في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، والتخصص)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجتي ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها؟

3.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات وللإجابة عن السؤال الثالث والسؤال الرابع والسؤال

الخامس، فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين درجة ممارسة التدوير لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، ودرجة ممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها.

4.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين.
2. التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين.
3. الكشف عن طبيعة علاقة المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، والتخصص) في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين.
4. التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، ودرجة ممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين.

5.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من خلال أهميتها العلمية والتطبيقية وذلك على النحو الآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية

تتبع أهميتها من خلال تناولها مؤسسات تعليمية مهمة ألا وهي المدارس الحكومية، في بيان علاقة درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بإدارة التميز في المحافظات الشمالية، ولما له من دور كبير ينعكس على المستوى العام للمدارس الحكومية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على مفهوم إداري حديث وهو التدوير الوظيفي والذي يعد أسلوباً هاماً لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظف، والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بإدارة التميز، حيث تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيق التميز والتفوق الذي تسعى له كافة المدارس، وحتى تكون قادرة على النمو والاستمرارية، إضافة إلى أنها ستثري المكتبة التربوية بدراسة جديدة.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

محاولة لفت أنظار الإداريين إلى أهمية أسلوب التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، والدور الذي يمكن أن يلعبه في ممارسة إدارة التميز في العملية التعليمية، وتحسين جودة المخرجات في مديريات التربية والتعليم، من أجل الوصول إلى أهدافها، كما أنها قد تفيد مديري المدارس الحكومية بمدى أهمية ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بإدارة التميز، وقد تعرض الدراسة بعض أوجه القصور والضعف في درجة ممارسة مديري المدارس للتدوير الوظيفي، وممارستهم لإدارة التميز، مما يجعلهم على بصيرة بتصحيح الخطأ، وعلاج أوجه القصور

والضعف، ؛ لتعديل رؤى وتصورات مديري المدارس حول التدوير الوظيفي، ويتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية الإدارية والتربوية في وزارة التربية والتعليم في تحسين درجة ممارسة التدوير الوظيفي، لمديري المدارس الحكومية وفوائده لهم وللعملية التعليمية، زيادة على أنها قد تشكل نقطة انطلاق لأبحاث ودراسات حديثة في علاقة التدوير الوظيفي بإدارة التميز.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

أجريت الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

1. **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والتمثلة في: (مدير " مدير عام، ومدير فني، ومدير إداري"، ورئيس قسم" رئيس الرقابة، ورئيس الميدان، ورئيس الشؤون الإدارية"، وموظف" موظف إداري، وميدان، وموظف رقابة").
2. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (17) مديرية والتمثلة في: (رام الله والبيرة، وبيت لحم، وأريحا، والخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، ويطا، وسلفيت، وقلقيلية، وقباطية، وطوباس، وجنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وضواحي القدس، والقدس).
3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام (2020-2021م).
4. **الحدود الموضوعية** " المفاهيمية": اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

5. **الحدود الإجرائية:** تحددت بالأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وهي: مقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، ومقياس درجة ممارسة إدارة التميز، ودرجة صدقهما وثباتهما على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة. كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية، مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التدوير الوظيفي: ويعرف بأنه " النهج العلمي الذي تتبعه المنظمة لتناوب الموظفين داخلها في الأقسام المختلفة أو بين الإدارات المختلفة في فترات زمنية محددة، مما يساعد على إثراء وتوسيع معارف أولئك الموظفين وخبراتهم حول المهام الوظيفية، وذلك بطريقة مخطط لها مسبقاً" (Mohan & Gomathi, 2015: 209).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة، والتي من خلالها يتم نقل مدير المدرسة من المدرسة التي يعمل فيها إلى مدرسة أخرى، وفق مخطط معمول به في مديرية التربية والتعليم، وذلك لتحقيق أهداف معينة منها تطوير الأداء الوظيفي للمدير والمدرسة على حد سواء. **إدارة التميز:** "مدخل إداري شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط، والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية استثمار قدراتها المحورية،

والتفوق بذلك بالأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره" (السلمي، 2014: 250-251).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: مستوى الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها مديري المدارس على مقياس درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها.

مدير المدرسة: "المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تسيير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات." (وزارة التربية والتعليم، 2014: 11).

المدارس الحكومية الفلسطينية: هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارياً وفنياً على اختلاف مراحلها التعليمية الأساسية والثانوية. (وزارة التربية والتعليم ، 2014).
تُعرف الباحثة الإداريين إجرائياً: كل موظف يشرف على تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، وبحسب الدراسة كل من يشغل منصب مدير عام، ومدير الدائرة الفنية، ومدير الدائرة الإدارية، ورئيس قسم في الشؤون الإدارية والرقابة والميدان، وموظف إداري.

المحافظات الشمالية: قسمت السلطة الفلسطينية بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في دورة ال 19 المنعقدة في الجزائر عام (1988) أراضي الدولة الفلسطينية إدارية إلى (16) محافظة منها (11) بالضفة الغربية، وهي ما أطلقت عليها المحافظات الشمالية وهي: (القدس، ورام الله والبيرة، وبيت لحم، والخليل، ونابلس، وسلفيت، وقلقيلية، وطولكرم، وطوباس، وجنين، وأريحا والأغوار).
في حين أطلق على محافظات غزة المحافظات الجنوبية وهي: (رفح، وخانيونس، والوسطى، وغزة، وشمال غزة) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018: 21).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الأدب النظري

1.1.2 التدوير الوظيفي.

2.1.2 إدارة التميز.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بإدارة التميز.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الحديث بالتفصيل عن متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: التدوير الوظيفي، وإدارة التميز، والعلاقة بين التدوير الوظيفي وإدارة التميز، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تحدثت عن هذين المتغيرين. كما يعرض الفصل عددا من الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأجنبية، مع التعقيب على نتائج تلك الدراسات، والإفادة منها في الدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التدوير الوظيفي

في ضوء التغيرات السريعة، والتحديات الصعبة التي نعيشها والضعفات المتراكمة، ولعل أبرزها الموارد البشرية، وهذا يتطلب عمل تغييرات جذرية في طريقة الإجراءات والخطوات التي تنتهجها المؤسسة، وبالتالي على الإدارات العليا أن تخطط جيداً، وتتبع الطريقة السليمة للاختيار والتوظيف، وكيفية محافظتها على تلك الموارد، ولعل أهم تلك المؤسسات التي يحتاج فيها العاملين للحركة وإجراء التغيير والتطوير، المؤسسات التعليمية وبالأخص المدارس؛ ولا يمكن لأحد تحقيق ذلك إلا من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها أسلوب التدوير الوظيفي (السلمي، 2014).

ولقد اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم موحد لأسلوب التدوير الوظيفي، وتداخلت مع مفاهيم متشابهة، فتعددت المفاهيم وتعددت كذلك أساليب فهمهم للموضوع، ومن بين تلك المفاهيم:

التناوب الوظيفي، دورية العمل، تدوير العمل، ومهما اختلفت مسمياتها إلا أن هدفها واحد، وهو اكتساب المهارات والخبرات المختلفة التي يمكن أن تقيده.

1.1.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي

أشار إمام وآخرون (2019)، إلى أن العلماء المختصين في مجال الإدارة لم يتفقوا على تصنيف واحد لسياسة التدوير الوظيفي، فهناك تصنيفات متعددة منهم من ينظر إليها على أنها سياسة إدارية عامة، أو أسلوب إداري، وهناك من يراها أسلوباً تدريبياً فردياً داخل المنظمة. ويعرف التدوير الوظيفي بأنه، "مدخل إداري يساعد المنظمة التي يطبق فيها سياسة التغيير والتجديد، والقضاء على حالة الملل، وإتاحة الفرصة للوجوه الشابة، بإظهار كفاءتها مما يساعد المؤسسة التعليمية، أو الحكومية، بمواكبة التقدم العصري القائم، ومنافسة المؤسسات الأخرى" (عبد الجليل، 2019: 373).

ويعرف بأنه "ممارسة لنقل الموظف بين وظائف كثيرة ومختلفة في فترة زمنية معينة، وذلك من أجل تعزيز الخبرة لديه والحصول على التنوع كذلك" (Ragel, 2017: 3). ويعرف بأنه "نقل الموظف بشكل منظم، ومخطط من وظيفة لأخرى، بهدف تطوير أداء المنظمة وأداء العاملين، وبناء صف ثاني من القيادات، وتشجيع المنافسة، وتحقيق الإصلاح الإداري في المنظمات" (Gerasimova et al., 2015: 179).

في حين يعرفه كريسوانتو (Kriswanto, 2013: 9) بأنه "تحريك الموظف من وظيفته التي يشغلها إلى وظيفة أخرى بطريقة منظمة، أي نقله أفقياً بين الوظائف بنفس القسم الإداري، أو أقسام أخرى، ويساعد على تقليل تشبع العمل، والتحسين من كفاءة الموظفين أثناء تنقلهم إلى وظائف أخرى، من شأنها إثراء خبراتهم".

كما يعرفه حريم (2013: 124) بأنه " تتقل الموظف من عمل لأخر، وذلك بهدف التقليل من الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها الموظف ". أما الخالدي (2011: 129) فيعرفه، بأنه "النظام المرتب بالعمل، والقيام فيه بتكليف الموظف بأداء المهمات، ويتم ممارسة مهمات وظيفية محددة، وبعد مدة زمنية محددة كافيته لإتقان العمل، ينقل إلى عمل جديد أو حتى وظيفة جديدة".

ويعرفه سمير (2009: 30) بأنه " تتقل الموظفين الى وظائف أخرى، لفترة من الزمن حتى يمكنهم اكتساب مهارات أكثر وأحدث ".

أما عبد المعطي وحمدان (2009: 36) يعرفاه بأنه "أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين العديد من الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم، وخبراتهم، ومعارفهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو حتى تولي مراكز قيادية مرموقة في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معاً".

وتلخص الباحثة بعد تحليل التعريفات السابقة، بأن التدوير الوظيفي حسب الدراسة الحالية هو أسلوب إداري مخطط ومنظم، وحركة تنقل، تقوم على نقل المدير من مدرسة الى مدرسة أخرى، بهدف تطوير أدائه الوظيفي، واستثمار خبراته، وتنمية مهاراته، وإكسابه الخبرات الجديدة في موقع العمل، للقضاء على الروتين وكذلك الملل أيضاً.

2.1.1.2 أنواع التدوير الوظيفي

هناك الكثير من الباحثين تعددت آراؤهم حول أنواع التدوير الوظيفي، فقد ذكرت دراسة

القرعان (Alquraan, 2011) أن التدوير الوظيفي يعتمد على نوعين هما:

الأول: التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى التجديد والتطوير، من خلال إعطاء فرصة للموظف لاكتساب العديد من الكفايات الإدارية، والمهارات الجديدة، وهنا، لا يتوقع منهم تأدية الأعمال بشكل مفصل ومتقن، ولكن الهدف هو التطوير أثناء عملية التدوير.

أما الثاني: التدوير الوظيفي الذي يسعى إلى الإثراء الوظيفي، ويكون بين مستويات مختلفة، مما يعني إعطاء فرصة للموظف في استخدام مهاراته الحالية في بيئة مختلفة، أي يكون بين مستويات مختلفة (Alquraan, 2011).

3.1.1.2 أهمية التدوير الوظيفي

إن الحاجة إلى التجديد المستمر، والتغيير الدائم والتخلي عن الرتابة، أمر بالغ الأهمية في جميع مؤسسات المجتمع، بغض النظر عن كونها اقتصادية، أم تربوية، أم اجتماعية، وخاصة في الأسلوب المتبع في إدارتها، وتكمن أهمية التدوير الوظيفي، بأنه أسلوب يستخدم للتحفيز والكشف عن القدرات الكامنة والمهارات لدى الموظفين، وتحديد نقاط القوة لديهم والعمل على تعزيزها، في حين العمل على تخطي نقاط الضعف أثناء العمل، والمساعدة في خلق فرص متنوعة للتدريب، والتكيف مع ثقافة التغيير التي تحدث، والاندماج في مختلف المجالات الوظيفية، وتقوية العلاقات الاجتماعية، واكتساب القدرات والعديد من المهارات المختلفة (Kaymaz, 2010).

والتدوير الوظيفي، أسلوب مناسب يفيد الموظف كما أشار إليه بدر (2016)، لأنه يسهم في تحقيق طموحه بتولي أعمال جديدة تصقل مهاراته، وتكسبه خبرات جديدة ومتنوعة، وفضلاً عن ذلك، فهو يسهم في إشباع حاجات الموظف المختلفة، وتهيئة الموظفين، وإعدادهم للعمل في كافة الظروف المختلفة، فالتدوير أداة فاعلة للتطوير الوظيفي، ويمثل إسهاماً فاعلاً في إعداد القوى العاملة، من خلال خلق نوع من التطابق بين قدرات الفرد، وواجباته ومسؤولياته.

ويحقق تطبيق التدوير الوظيفي في أي مؤسسة، العديد من الفوائد لعل أبرزها زيادة الدافع لدى العاملين، وكذلك زيادة الالتزام التنظيمي لهم، وكما تعمل على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي، وتقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي، وهذا بدوره يعزز مستويات الأداء (Chen et al., 2015). ويسهم التدوير الوظيفي في إكساب الموظفين العديد من الخبرات، وتمكنهم من تحسين المهارات والكفاءات والأداء، التي تعود بالنفع على المؤسسة، ويزيد من الطاقات الإبداعية لديهم (Prasetyanto et al., 2020).

وللتدوير الوظيفي المقدر على تقليل الملل والرتابة لدى الموظفين في نفس المنصب لفترات طويلة، ويساعد على الاستقلالية، والتحفيز، والإنتاجية (Asfaw, 2018). ويشير غولن (Guilin, 2018) أن مدارس التعليم في بعض البلدان مثل الصين، يتم اختيار المدير على مستوى المقاطعة، بناء على تقييم لأدائه المهني، وأن يكون لديه خبرة عملية من خلال عمله في مدرستين أو أكثر، مما يؤكد ضرورة تبادل الخبرات والقدرات والكفاءات في المدارس.

وأشار الفريان (2011) أن التدوير الوظيفي وسيلة علمية، تبرز أهميتها في بيئة العمل التي تتسم بالتقليدية، والتي تتبع أنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالروتين القاتل، وصعوبة التخلص من العناصر التي تتصف بالأداء المنخفض، وعدم ملاءمتها للواقع. كما يسهم التدوير الوظيفي في إعداد قادة المستقبل، ويساعد على التخلص من الإرهاق، والضغط، والملل الناجم عن التكرار في العمل، والإسهام في تطوير مهارات العاملين والعمل على تنمية قدراتهم، وخاصة المديرين، والعمل كوسيلة تدريب فعالة تقوم على الممارسة الفعلية، مما يزيد من قدرات العاملين (Salih & Yousif, 2017).

وأكد أبو صبحة (2014)، أن المؤسسات في أمس الحاجة للإبداع والتجديد الدائم في أعمالها، وفي تحديث خدماتها بصورة دائمة، من أجل ضمان رؤى وتطلعات جديدة من موظفين جدد، وهو من الأنماط الذكية، لاستثمار عقل المورد البشري في المؤسسات التي تحتوي على

مجموعة متشابهة من الأعمال، والمؤهلات للعاملين فيه، وذلك لأجل القضاء على الروتين، كما أنه يكشف الفروق الفردية بينهم، ويقدم لهم فرص للتطور والترقي لأعمال عليا، فهناك مرونة في العمل وفي تدوير الأفراد وتحريكهم من موقع لآخر.

كما تتبع أهمية التدوير الوظيفي، كونه يساعد على تحقيق نتائج أكثر فعالية وتأثير، مقارنة بأساليب التدريب الأخرى، مما يعطي للفرد مزيدا من الدعم للتطوير والتقدم الوظيفي، وهو ما يساعده على تحقيق أهدافه المهنية (Thongpapanl & Kaciak, 2018).

واستقراء لما سبق، تجد الباحثة أن التدوير الوظيفي مهم بالنسبة لمدير المدرسة من خلال أنه يكسر الملل، والروتين في الأعمال التي يقوم بها، كما تزيد من مهاراته ويكسبه خبرة واسعة ونقل خبراته لمدارس أخرى، وإبراز قدراته الإبداعية في مختلف الأعمال الإدارية، التي يقوم فيها، وعلى نطاق المدرسة فإن الفائدة والأهمية تعود من خلال رفع مستواها خاصة إذا كانت المدرسة تعمل في بيئة إدارية وأنظمة تتسم بالجمود والترهل، وتواجه صعوبات في التخلص من العناصر التي تشغل مواقع لا تلائمها، ويساعدها على الخروج من دائرة الخمول والركود ومقاومة التغيير لدى العاملين.

4.1.1.2 أهداف التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أسلوب إداري حديث يعمل على القضاء على الروتين في الأعمال التي يمكث فيها أصحابها مدة طويلة، فكلما طال مدة المدير في وظيفته تولد لديه الملل وعدم الإنجاز في الأعمال.

إن الهدف الأساسي من التدوير الوظيفي هو نقل الموظف من وظيفته التي يشغلها إلى وظيفة أخرى لزيادة دافعيته، باعتباره طريقة تدريب فعالة، يكتسب الموظف من خلالها مهارات

العمل، وتساعد على تحسين وظائفه، ويصبح الموظف متمرساً في جميع المهارات اللازمة لأداء المهام (Salih & Yousif, 2017). وقد أكدت نتائج دراسة أحمد (2016) أن من أهداف التدوير الوظيفي التعرف على قدرات ومواهب الموظفين، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على علاجها والتقليل منها، من خلال الأعمال التي يمارسونها، ومنحهم فرصاً للتقدم من خلال تطويرهم.

ويذكر العمر (2018) أن التدوير الوظيفي يساعد العاملين على الخروج من الروتين، ومقاومة التغييرات الناتجة عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملكه الخاص، ويعمل على الحد من مكافحة الفساد الإداري، وسوء استغلال المنصب داخل المؤسسة، كما ويكسب العاملين مهارات وخبرات جديدة خلال تنقلهم بين الوظائف، فضلاً عن خلق جو يمتاز بقوة العلاقات الاجتماعية.

ويضيف موريس (Morris, 2012) بأن التدوير الوظيفي يوفر فرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير والتغيير الذي تتادي به الكثير من المؤسسات، والتخطيط أيضاً للإحلال الوظيفي للقيادات المختلفة؛ حتى لا يكون هناك أي احتكار للقيادات الإدارية، ولكي يكون هناك ضخ دماء جديدة في تلك القيادات، والعمل على تجديد بيئة العمل.

وأشار عبد القادر (2017) أن من أهداف التدوير الوظيفي تعزيز عملية الرقابة داخل المنظمة، ويعمل على تفويض صلاحيات جديدة للموظفين، ويعزز المساءلة القانونية واكتشاف المخالفات التي قد تحدث من الموظفين، كما ويسهم في توفير بيئة عمل إيجابية تتسم بالتجديد، وتشجيع الموظفين على التنافس والتميز وإبراز القدرات الكامنة.

كما أن التدوير الوظيفي يكسب الموظف العديد من المهارات والخبرات التي تمكنه من التوسع في نطاق العمل، وهو بذلك يلغي فكرة احتكار وظيفة معينة، ويتيح للموظف الفرصة

لتنمية قدراته في مجموعة متنوعة من المهن المطورة (Bautista et al., 2017). زيادة على أنه يعزز الإنتاجية، ويساعد الإدارة في الكشف، وتصحيح الأخطاء في ظل توافر متطلبات النظم والإجراءات، كأحدى متطلبات التدوير الوظيفي (Oparanma & Nwaeke, 2015)

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي، يهدف إلى تحقيق العديد من أهداف المؤسسات، والتي منها التعليمية، حيث إن تطبيقه في المدارس، يمكن الإدارة بمديرية التربية والتعليم، من انتقاء الكفاءات المتميزة من مديري المدارس، ونقل خبراتهم وتجاربهم الناجحة، وينعكس بالتالي على الارتقاء بالمدرسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، فالهدف من التدوير الوظيفي، هو تطوير أدائهم نحو التميز، والى ضخ دماء جديدة تنشط العمل وترتقي به، والنهوض بالمدرسة التي تعاني من ترهل إداري، وفشل واضح في مخرجاتها.

5.1.1.2 مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي

عند تنفيذ التدوير الوظيفي، يجب الإقرار أنه ليس أسلوب معاقبة للموظف، وإنما لإكسابه خبرة ومهارات جديدة، ولكي تكون سياسة التدوير الوظيفي أكثر فعالية، وتحقق الأهداف المرجوة يجب الأخذ بعين الاعتبار مؤهلات، ومهارات الموظفين الوظيفية عند عملية التخطيط للتدوير الوظيفي، فيتم اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، ومواءمة الطاقات البشرية المتاحة في المؤسسة مع مهام العمل التي يتم تحديدها على أساس مؤهلات الموظفين والفروق الفردية (Hochdorffer et al., 2018) وأجمع كثير من الباحثين أن التدوير الوظيفي يمر بثلاث مراحل، وهي كالآتي:

أولاً: مرحلة الإجراءات الأولية وتتمثل هذه الإجراءات في التقييم المستمر لمعرفة من هم بحاجة إلى تدريب وما هو نوع التدريب، وتحديد المواقع التي فيها ضعف، ومن ثم شرح آلية العمل الجديد، ولماذا تم اختيارهم (المدرع، 2014).

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي، وتتمثل في التحدث مع المرؤوسين في أمور العمل، ومعرفة المشاكل التي تواجههم، والعمل على خلق جو من الراحة، لضمان نجاح سياسة التدوير (بدر، 2016).

ثالثاً: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار، وتتمثل في مراجعة معدل الأداء للموظفين، وبناء قاعدة بيانات عنهم، لتحديد أوجه الضعف والقوة لديهم، والتحدث مع الموظف عن سبب اختياره وما المطلوب والمتوقع منه (عمرابي، 2016).

وتستنتج الباحثة أن التدوير الوظيفي لا ينفذ بصورة عشوائية؛ وإنما من خلال خطة إدارية مدروسة مسبقاً، مما يساعد في وصول مديري المدارس المدورين وظيفياً إلى المستوى المطلوب أدائياً والنهوض بالمدرسة.

6.1.1.2 متطلبات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية والحديثة التي تسعى إلى تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، ويعد وسيلة فعالة لتدريب الموظفين وتحويلهم إلى أفراد منتجين في المؤسسة، فالهدف من التدوير التحفيز والتطوير، واكتساب مهارات وقدرات وإعداده لمسؤوليات جديدة، ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي:

أولاً: **التدريب وتطوير القدرات:** وهو عملية تزويد الأفراد بالمعلومات التي تفيدهم، والخبرات، والمهارات المختلفة، وطريقة أدائهم، بحيث يكون هؤلاء الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم بكل فعالية وكفاءة (السكرانه، 2011).

ويعد التدريب عنصراً أساسياً لتحسين الأداء، والعامل الرئيس والمهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي هذا السياق أكد سرفاني وعباسي (Saravani & Abbasi, 2013) أن التدوير الوظيفي واحد من أهم أساليب التدريب، حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف من أجل معرفة طرق أداء العمل في مختلف الإدارات، وبالتالي يوفر فرصة لتنمية مهارات وقدرات الموظف.

ويشير عمر (2015) بأنه يمكن تطوير سلوكيات المتدرب وجعله يكتسب القيم والاتجاهات الجديدة من خلال التدريب. ومن الضروري أن تكون أساليب التدريب المتبعة مناسبة ومتنوعة حتى يتم تحقيق الفائدة (الحري، 2018).

وترى الباحثة بأن التدريب مطلب أساسي لإعداد كوادر بشرية متميزة قادرة على مواجهة التطورات السريعة التي تحدث، لهذا بات من الضروري على وزارة التربية والتعليم استخدام أفضل السياسات التدريبية التي لها القدرة على تحسين أداء مدير المدرسة من خلال عملية التدوير الوظيفي، لأن أي نقل لمدير المدرسة دون أن يتلقى التدريب المناسب والكافي، هو هدر لقدرات مدير المدرسة، وعبء أكبر على الوزارة من حيث الوقت والجهد والتكلفة.

ثانياً: التصميم الوظيفي وهي تحديد طريقة الأداء، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة فضلاً عن شكل ظروف العمل المحيطة (Aroosiya & Hussain, 2010).

وتبرز أهمية التصميم الوظيفي داخل المؤسسة من خلال مواءمة الموظفين ووضعهم بالمكان المناسب، وذلك بسبب طبيعة البيئة المتغيرة باستمرار، واختلاف طبيعة الموارد البشرية، لذا يجب التأكيد على إعادة تصميم المهام بشكل جيد (Tumipa & Rooky, 2018). إضافة إلى أنها تساعد في معرفة المؤهلات التي يمتلكها الموظف لأداء عمله بنجاح، ورفع الكفاءة، وإنجاز المهام (Dessler, 2009).

مما سبق ذكره، تؤكد الباحثة بأن عملية تصميم الوظائف، هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبدونها لا يمكن الوصول إلى النجاح والارتقاء.

ثالثاً: استراتيجية التطوير الوظيفي وهي طريقة متبعة في التخطيط الوظيفي، يتم التركيز فيها على الأهداف التي يريد الموظف تحقيقها وبين وظائف النمو الوظيفي، مع مراعاة التغييرات التي تحدث (بدر، 2016).

وقد ذكر العنزلي (2016) أن التطوير الوظيفي يمكن النظر إليه من زوايا متعددة؛ فهو مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يمكن أن يشغلها الموظف طوال فترة عمله، وقد ينظر إليه بوصفه سمة مميزة للموظف، فمن خلال عمله يكون قد مر بمجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية واكتسب العديد من الخبرات المتنوعة، وكذلك قد ينظر إليه من منظور الحركة والانتقال من مكان إلى آخر.

وترى الباحثة بأن استراتيجية التطوير الوظيفية هي بمثابة خريطة تمثل مسار الشخص الوظيفي، وهنا يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى مدير المدرسة، والعمل على تطويرها. **رابعاً: النظم والإجراءات** وهي النظام الي تتبعه المؤسسة لتطوير كافة المهارات للموظفين، والخطوات التي تتبعها لحث الموظفين على الابتكار (بدر، 2016).

وتتفق الباحثة مع ما ورد أعلاه من متطلبات التدوير الوظيفي التي هي بمثابة المرتكزات، وتطبيقها بالشكل الصحيح واتباع الأسس العلمية يسهم بنجاح عملية التدوير الوظيفي لمديري المدارس بشكل سلس.

7.1.1.2 معيقات تطبيق التدوير الوظيفي

كل عمل مهماً كان نوعه لابد وأن تواجهه عوائق وصعوبات، وهذا ينطبق على التدوير الوظيفي، فهو كغيره من الأساليب الإدارية، قد تواجهه العوائق التي تحد من سبل تطبيقه بالطريقة الصحيحة ووفق الإجراءات المخطط لها.

ويرى القريوتي (2009) أن من معيقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي كثرة عدد الموظفين الذين يعملون في الأجهزة الحكومية، واختلاف الخصائص الشخصية للموظفين، فضلاً عن وجود هيكل تنظيمي معقد وغير مناسب لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي. وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية التي من شأنها أن تشجع العاملين على التغيير والإنجاز (البلوي، 2020)، كما أن بعض الأنظمة والقواعد واللوائح الموجودة والسياسات تعوق من تطبيق التدوير الوظيفي (الفضلي، 2020).

وأضاف بدر (2016) بأن ضعف الوعي لدى المديرين والعاملين في المنظمات بأهمية التدوير، وعدم تقبلهم للتغيير من أهم معوقات التدوير الوظيفي، بالإضافة لعدم وجود نظام معلومات إدارية فعال، وضعف الإدارات العليا مادياً وبشرياً، والاختيار غير المناسب للمديرين.

وأظهرت نتائج دراسة القحطاني (2011) أن من أبرز المعيقات، قلة الخبرات لدى بعض المديرين، إضافة إلى عدم قناعة بعض المديرين بجودة التدوير، وأن بعضهم يعتقد بأنه عقوبة تتخذ بحقهم.

وترى الباحثة على الرغم من وجود مثل تلك المعوقات الكثيرة المشار إليها سابقاً، إلا أنها لا تقلل من أهمية التدوير الوظيفي ودرجة ممارسته لمديري المدارس، بل على العكس تماماً، هذا يزيد من التصميم على تجاوز هذه المعوقات والتفكير بحلول لتخطيها من خلال التخطيط الجيد والسياسة التي تتبعها مديرية التربية والتعليم، فالتدوير الوظيفي لمديري المدارس عنصر قوة يحفز المدير المتميز، ويزيد من إبداعه وتميزه وإنجازه للأعمال الموكلة إليه ، كما أنه يحسن من قدرات المدير الذي بحاجة إلى الاستفادة من خبرات وتجارب غيره، وبالتالي التدوير الوظيفي في المدارس يخلق قيادات قادرة على التميز بالأداء .

8.1.1.2 نماذج وتجارب عربية وعالمية في التدوير الوظيفي

تجربة اليمن: في سنة (2009) أصدرت اليمن قانون التدوير الوظيفي رقم (31)، وقبل صدور هذا القانون، حيث كان يتم التدوير في البنوك كل أربع سنوات، حيث يجري تغيير شامل لجميع الموظفين دون استثناء، لغرض إمام الموظفين بأهداف البنوك وطبيعة نشاطها واكتساب الخبرات والمهارات للوظائف الجديدة (زكي، 2011).

أما تجربة المملكة العربية السعودية، التي قام بهذه التجربة معهد الإدارة العامة، التي بدأت في أواخر الثمانينات -وما زالت مستمرة-، حيث تبنت الإدارة أسلوب التدوير الوظيفي وتطبيقه على مديري إدارات المعهد، وبعضاً من الوظائف الإدارية وكذلك الفنية، وشمل ذلك إتاحة الفرصة لبعض الموظفين لتولي مسؤوليات قيادية لأول مرة، فيما انتقل البعض الآخر من الموظفين لتولي مهام إدارية جديدة، وكانت التجربة ناجحة للمعهد كمؤسسة تعليمية إبداعية، وأيضاً بالنسبة إلى الموارد البشرية المؤهلة، فقد برز كثير من القيادات الإدارية وخاصة الشابة التي أسهمت في

تحسين مستوى أداء إدارات وبرامج المعهد، وساعدتهم لكي يحتلوا مراكز قيادية فاعلة داخل معهد الإدارة (العتيبي، 2011).

في حين تعتبر تجربة اليابان، من أبرز النجاحات في اليابان، كان في مجال النمو الاقتصادي والصناعي، وذلك مطلع الستينيات، حيث تعد اليابان من الدول المعروفة في ممارسة التدوير الوظيفي، وهو تقنية إدارية حديثة توفر الفرص المتساوية للموظفين وتكشف عن مواهبهم وقدراتهم الكامنة، كما أنها تقضي على الروتين المتكرر في الأعمال، كما أنها أعطت أهمية للعناصر البشرية وعملت على الاستفادة من مهاراتهم، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموظفين في الوظائف الفنية والإدارية، والإشرافية، والقيادية، وكذلك إيمانهم بالإبداع والتطوير من خلال التدوير الوظيفي (زكي، 2011).

بينما تجربة الهند، من التجارب الواضحة في مجال التدوير الوظيفي، وتركز على تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف والمناصب الفنية، والإدارية، والإشرافية، والقيادية من خلال تطوير التعليم الفني للعمال، والسعي في إنشاء معاهد التدريب الصناعي وتنمية المهارات كما تؤمن بما يسمى بفريق العمل والعمل الجماعي، وكذلك سياسة التدوير الوظيفي بدلاً عن التخصص الجامد، وقد طبقت هذه التجربة على شركة للإلكترونيات الكورية في الهند، ونجحت التجربة واعتبر أنموذجاً ناجحاً لسياسة التدوير الوظيفي (العتيبي، 2011).

2.1.2 إدارة التميز

بدأت المؤسسات وخاصة التعليمية بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز، بهدف النهوض والارتقاء بالأداء، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة في وجه التطور والتقدم الحاصل.

1.2.1.2 مفهوم التميز

يعرفه أبو فارة وآخرون (2011: 41) التميز بأنه "القدوم بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، والذي ينتج عنه تحقيق رقي وميزة، حيث يعتبر التميز على أنه هو الريادة والإبداع في تقديم الخدمات، والمنتجات المؤثرة من أجل تحقيق نتائج تراعي العملاء، والعاملين في داخل المؤسسة".

وهو "تفاعل مزيج من الحوافز، والقيم، والأنشطة الذي يؤدي إلى الإنجازات البارزة، بل يكاد أن يكون هو الحافز، وقوة الدفع إلى التنمية والتطور" (Stok al et, 2010: 307) .
ويعرف بأنه " أسلوبا للحياة، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة، أو كبيرة، حكومية، وغير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة" (Ajaif, 2008: 227).

وتعرف الباحثة مفهوم التميز بأنه مفهوم إداري يسعى للوصول الى درجة عالية، لتقديم الممارسات والأساليب في الأداء، ويتكون من تراكم المعرفة والخبرة والمهارة لدى الفرد وهي القوة التي تدفع إلى التطور والابتكار.

2.2.1.2 مفهوم إدارة التميز

نشأ مفهوم إدارة التميز، للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات بناء المنظمات، على أسس تضمن تحقيق التفوق في مواجهة المتغيرات وكافة الظروف الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق كامل التناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها، ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (أحلام، 2017).

وتعرف إدارة التميز، بأنها "جهود تسعى لتطبيق المؤسسة لمجموعة من الخطوات والممارسات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة، وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (شوباصي، 2018: 41).

ويقصد بإدارة التميز "تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها، لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة، والوظائف الخالقة للانفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط، والتنظيم، والتوجه، والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها" (محمد، 2017: 139).

كما تعرف بأنها "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات، ومنافع، وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها" (AL-Suhaimi, 2016). (80)

ويعرفها الشوا (2016: 16) بأنها "تلك الأنشطة التي يبتكرها وينظمها المديرون بالتعاون مع العاملين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في الكلية ومستوى مخرجات متميز، يحقق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها، وذلك في ضوء النموذج الأوروبي للتميز".

وتعرف إدارة التميز على أنها "تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة" (الهلال، 2014: 79).

وتعرف إدارة التميز بأنها عبارة عن "عملية ومجموعة أنشطة وإجراءات تضمن استثمار المدارس للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة

يسودها وضوح للأهداف، وكفاية للمصادر والحرص على أفضل أداء" (Pinar& Girard, 2008: 29).

ومن التعريفات السابقة تعرف الباحثة إدارة التميز حسب الدراسة الحالية أنها المنهجية الإدارية والخيار الأمثل للمدرسة التي تريد تحقيق ميزة تنافسية، وهي تلك الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة، من أجل تحقيق درجة عالية من الإتقان في العمل، ويضمن له التميز على كافة المستويات، ويجب على مدير المدرسة أن يمتلك تلك الميزة باعتبارها ثقافة، حيث تؤدي إلى مواكبة التطور والوصول إلى الأداء المتميز.

3.2.1.2 أهمية إدارة التميز

تعد إدارة التميز مطلباً مهماً وأساسياً، وليس خياراً بيد الشخص، وعليه فمن الضروري أن تأخذ به المدارس لمواجهة تحديات البيئة الراهنة.

وقد أكد الكساسبة (2011) أن للتميز دوراً بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية المؤسسات ونجاحها، وتحقيق فوائد عالية، مما يؤدي إلى جذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهمهم ووعيهم الواسع لمفهوم عمليات المؤسسة الداخلية، في إطار الجودة مما يسهم في إيجاد العاملين الحلول للمشكلات التي تواجه مؤسساتهم.

وأضافت الغامدي (2018) أن قدرة المدرسة على تحقيق التميز سمة مهمة يجب أن تتميز بها القيادة التربوية، فالقيادة الناجحة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتميز، ومدى قدرتها على التعامل مع كافة الجهات والأطراف في العملية التعليمية على كل اختلافهم، وتكمن أهمية إدارة التميز في القدرة على تحقيق التميز لكافة الأطراف (الإدارة، والمعلم، والطالب)، والقدرة على التعامل مع أي طارئ.

ولا شك أن التميز المؤسسي، له الكثير من التأثير الفعال والإيجابي، بما في ذلك على مستوى أداء المؤسسات، بشرط أن يكون هذا التميز سببه ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، ولأن المورد البشري هو الأساس ومفتاح التميز الحقيقي في أي مؤسسة، فممارساته تؤثر بشكل أو بآخر في كل ما يتعلق بالأمور الإدارية كالإنتاجية، والابتكار، والميزة التنافسية، والالتزام لدى العاملين (Bolat & Yilmaz, 2009).

وتؤكد الباحثة أن لإدارة التميز أهمية بالغة في مواجهة أي عقبة تواجه المدرسة وحلها بأنجح الطرق، من خلال السعي لتحقيق التفوق، وأن اتباع نهج التميز يجعل المدرسة قادرة على المساهمة الفعالة في حل المشكلات، ويميزها عن باقي المدارس ويجعلها تضمن تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس والنهوض بها.

4.2.1.2 أهداف إدارة التميز

إدارة التميز حالة من حالات الإبداع المستدام يتم من خلالها وضع نظرة مستقبلية للمؤسسة وتزويد من درجة تكيفها مع متغيرات الحياة السريعة في جميع مجالات الحياة، وتضعها في دائرة التنافس، وهي مطلباً ملحاً للمنظمات التي تبحث عن التطور والارتقاء والحصول على الميزة التنافسية الدائمة (شقورة وشقورة، 2020).

وتهدف إدارة التميز بالدرجة الأولى إلى تحقيق تنمية مستدامة وميزة تنافسية عالية، وتحقيق المنفعة لأصحاب العمل، والإبداع والابتكار في العمل، وأيضاً السعي لتحقيق الجودة، والكفاءة، وخفض التكاليف المادية، وتحسين الجودة، والاستمرارية والصمود في وجه التحديات الصعبة والمتغيرات السريعة والمتلاحقة (جاد الرب، 2013).

ومن الأهداف المهمة أيضاً، العمل على إدراك الوعي للموظف نحو تحقيق أهداف المؤسسة، التي تزيد من قدرته وكفاءته في العمل، وإطلاق العنان لإبراز طاقاته الإبداعية، من خلال توفير بيئة محفزة يشعر الموظف فيها بالثقة، والأمان، والانتماء الحقيقي للمؤسسة التي ينتمي إليها، وعدم تقييده بقواعد صارمة وسياسات بالية عفا عليها الزمن (المنشي، 2017).

كما أكد زاراندي وفارد (Zarandi & Fard, 2015) أن إدارة التميز تهدف إلى التعاون بين المؤسسات، والعمل على تشجيع المؤسسات على تبادل المعلومات بينها، والوعي بمتطلبات الجودة، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

5.2.1.2 خطوات الوصول للتميز

تسعى المؤسسات لامتلاك مقومات إدارة التميز، التي هي السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرارها في أداء رسالتها في عالم متغير، قائم على التطوير المستمر وينبغي على أي مؤسسة وبما فيها المدارس إن أرادت التميز والمنافسة، أن تبذل الكثير من الجهد المتواصل، وأن تلتزم بجملة من الخطوات التي تساعدها لبلوغ أهدافها وتحقيقها، وقد أوضح زايري (Zairi, 2005) و (الشوا، 2016) أن تحقيق التميز ينبغي أن يمر بالمراحل الآتية:

إيجاد الثقافة التنظيمية التي تركز بقوة على توجيه النتائج، من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية معروفة للجميع، ومن ثم العمل على دمج هذه الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها باتباع خطوات واضحة، بالاستناد إلى الخطط الإستراتيجية، ثم التركيز على العنصر البشري واستثماره، والعمل على إرضائه وزيادة كفاءته؛ لتحسين نوعية المخرجات التي هدفها التركيز على الإبداع والابتكار للأفكار الخلاقة، واعتماد قرارات وإجراءات تستند على

الحقائق، لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء وتطويره، وأخيراً التأثير وهو النتيجة الحتمية التي يمكن تحقيقها.

مما سبق، تستنتج الباحثة أنه لتحقيق التميز يجب الالتزام بهذه المراحل المتسلسلة وتطبيقها بدقة فهي المرشد لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الإدارة المدرسية المتاحة، فالتعامل معها يضع مدير المدرسة على الوجهة الصحيحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بطريقة تفضي إلى التميز والإبداع.

6.2.1.2 مدير المدرسة المتميز

إن سمة العصر الحالي التجديد، والتطوير، والابتكار، والبحث عن التميز؛ لذلك تحتاج المدارس إلى تطوير مهارات مديريها، من خلال اكتساب الخبرات وتنمية القدرات والمهارات، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود مدير قادر على إدارة المدرسة إدارة سليمة ويتبع نهج إداري حديث. ويعتبر مدير المدرسة الإداري الأول والقائد التربوي فيها، ويتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن مدى فعالية سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته (Clark et al., 2009).

ويعد التميز الإداري لمدير المدرسة من المفاهيم الحديثة، التي تجنبه من ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية، وتجعله يتوجه نحو ممارسة مهارات إدارية، تستند بشكل رئيس على التميز في الأداء، من أجل تحسن أدائه الإداري والتعليمي، فالمدير المتميز هو الشخص الذي يمتلك قدرة التأثير على الآخرين، إذ يعمل على النهوض بالمدرسة، وتطويرها نحو الأفضل، ويطلق رؤية جديدة بينه وبين العاملين، لزيادة مستوى ولائهم للمؤسسة (إلياس، 2019).

ولكي تحقق المدرسة ما تسعى إليه من تميز وتقدم في تحقيق أهدافها والنهوض بها إلى القمم لمواكبة التقدم والتطور، على مدير المدرسة أن يتبع ما أورده القريوتي (2008) من احترام العاملين، والتقدير المستمر لجهودهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية وتوفير الموارد ووضعها تحت تصرفهم، وتحمل المخاطرة، ووجود العلاقات الإنسانية التي يسودها الاحترام، وممارسة السلوك والقدوة، فالعاملين يميلون لتقليد سلوك مديرهم، وبالتالي ينعكس على كفاءة أدائهم، وعلى النتائج التي ستحققها المؤسسة، وأيضاً المكافأة والاعتراف، وينبغي أن يكون من خلال نظام متكامل للمكافآت سواء كانت معنوية أم مادية، فضلاً عن القدرة على التجديد والتعلم.

وترى الباحثة أنه لا بقاء إلا للمدرسة المتميزة، وهذا لا يحدث إلا بوجود مدير قادر على تهيئة جو مناسب للعمل المدرسي بمواكبة كل ما هو جديد، وصناعة الابتكار والميزة التنافسية بين المدارس.

7.2.1.2 كفايات مدير المدرسة المتميز

حتى يتسنى لمدير المدرسة النجاح والتميز في أداء المهام المكلف بها، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات التي تؤهله لممارسة دوره القيادي التربوي، وتعد المهارات هي السلاح الفعال لمدير المدرسة في الاستثمار الأمثل لكافة الإمكانيات المتاحة، والموارد المتوفرة، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن تصنيفها كما يلي:

أولاً: كفايات إدارية وقيادية؛ وتشمل كفاية حل المشكلات بكل تفاصيلها، وكفاية إدارة المعلومات وطرق الاستفادة منها، وإدارة الوقت والاجتماعات، وكذلك كفاية صياغة التقارير الإدارية، والتعامل

مع المتغيرات التي تطرأ، وصياغة القرارات المستجدة، وأخيراً كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة (العجمي، 2010).

ثانياً: الكفايات الفنية؛ كإتقان مهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين، وكل من له علاقة بالإشراف التربوي، وملاحظة المواقف الصفية، وتحسينها، وتحليلها، وكذلك إثراء المنهج التربوي، والعمل على توفير الوسائل والأدوات التعليمية التي من شأنها مساعدة المعلمين في الأعمال التي يقومون بها وزيادة نموهم المهني، وتوفير البيئة المناسبة والداعمة للعملية التعليمية، وأخيراً إكساب المتعلمين اتجاهات إيجابية تجاه الإدارة التعليمية (البعدي، 2013).

ثالثاً: كفايات إنسانية واجتماعية؛ وتشمل كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم، وكفاية المساندة، وتحفيز العاملين وتشجيعهم، وكفاية الاتصال، وكفاية تفويض السلطة، وكفاية الإقناع والمفاوضة، وكفاية الاستماع، وكفاية بناء فرق العمل المتعاونة، وكفاية إقامة علاقات عامة ناجحة (العجمي، 2010).

وترى الباحثة أن نجاح أي مدرسة يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة مديرها وقدرته على تولي أمورها، فالمدير الفعال هو المدير الذي يستخدم كافة مهاراته وخبراته التي اكتسبها خلال عمله في تطبيق الأساليب الناجحة في مدرسته، ويحاول دائماً الاستفادة من كل ما هو جديد، لذا يبقى دائماً أتباع النهج الحديث والإستراتيجيات الحديثة أسلوب للنجاح والتقدم والتطور.

8.2.1.2 متطلبات إدارة التميز

يتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافر مجموعة من الأسس الداعمة التي تمثل المتطلبات والمرتكزات اللازمة، ومن أهم هذه المتطلبات ما أشار إليه الهلالات (2014) بضرورة وجود بناء استراتيجية متكاملة تعبر عن النظرة والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، وتوفر مجموعة من السياسات

التي تحكم عمل المؤسسة وتنظمه بطريقة ملائمة؛ لتوجيه القائمين بالأعمال المطلوبة منهم، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. وأضافت الشوا (2016) بوجود توفر هياكل مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، وتتناسب مع متغيرات البيئة، إضافة إلى وجود أفراد مؤهلين للقيام بالأعمال، وتحفيزهم وتمكينهم في القدرات والمهارات.

كما ذكر العلي (2010) ضرورة وجود نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة، يتم من خلاله تحديد طريقة العمل المتبعة، وتوفير القيادة الرشيدة التي تقع على عاتقها وضع الأسس المناسبة والمعايير، وتوفير كل المقومات للخطط والبرامج وتنفيذها بشكل سليم، فضلاً عن وجود نظام معلومات متكامل وشامل، يضم تحديد المعلومات من مصادرها، والآلية المتبعة في تجميعها وطريقة معالجتها، وتوفير نظام يوضح طريقة التقويم للأداء المؤسسي. وأخيراً العمل على تطوير ثقافة المؤسسة من خلال القيم، والأفكار، والاتجاهات التي تلزم الأفراد بالطريقة التي يتعاملون بها، وبالتالي تنعكس على أدائهم بشكل مباشر (المليجي، 2012).

9.2.1.2 معايير إدارة التميز

لقياس التميز في أي مؤسسة يتطلب الأمر توفر معايير موحدة، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا يوجد معايير موحدة لقياس التميز في أي مؤسسة، بل يوجد معايير وطنية تطبقها بعض الدول، ومن هذه المعايير وضعت هذه الدول نماذج للتميز تمنح لمن يلتزم بمعاييرها (كريت، 2018).

وأشار أونسيكا (Ioncica, 2012) لمجموعة من معايير إدارة التميز وهي (القيادة التشاركية،

والسياسة، والإستراتيجيات، والعمليات والخدمات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد).

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تحديد ثلاث مجالات (معايير) لتحقيق إدارة التميز في هذه

الدراسة وهي على النحو الآتي:

أولاً: التشاركية

ويعرفها المحرج (2018) بأنها مشاركة العاملين في المدرسة وبعض من أفراد المجتمع المحلي الفاعلين في إدارة المدرسة والمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، من خلال تفويض القائد بعض صلاحياته لموظفيه، مع تحفيزهم واستثمار إبداعاتهم، في ظل توفر نظام فعال للاتصالات في المدرسة.

ويرى الخصاونة (2018) أنه يمكن اعتبار التشاركية أحد الأنماط القيادية الحديثة، والتي أنتجت حركة التقدم العلمي، والتي تتميز بقدرة القائد العالية على مسايرة كل ما هو جديد ومواكبة مختلف التغيرات المستجدة، بالتأثير على سلوك الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم، ودفعهم للقيام بأعمالهم طواعية دون اللجوء لاستخدام السلطة الرسمية، وحل مشاكلهم بطرق علمية ومنهجية، مما يساعد في رفع إنتاجية المؤسسات وتطويرها وتحقيق أهدافها المستقبلية. ويضيف الشبل (2019) من أن التشاركية تعد مدخل مهم للتطوير والتنمية الإدارية، من خلال خلق توازن اللوائح بين الأنظمة من جهة، والعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

ثانياً: الإستراتيجية

ويمكن اعتبارها بمثابة الوجهة التي من خلالها يتم تحديد الأهداف طويلة المدى، إذ إن المؤسسات المتميزة في عملها هي التي تنفذ رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة واضحة موجّهة بصورة مباشرة نحو أصحاب المصلحة (Ioncica, 2012).

ويؤكد الزطمة (2015) أن تطبيق الإستراتيجية بنجاح لهو تحدياً صعباً، وأن أي فشل في تطبيق مرحلة من الاستراتيجية يعني فشل الإستراتيجية كاملة. وفي الوقت الذي لا تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة ومفصلة يفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم، عندها قد يحكم على إدارة التميز بالفشل الذريع (Leen Yu et al., 2009).

وترى الباحثة، أن تميز المدرسة يتطلب من مديرها أن يحدد التوجهات الإستراتيجية بكل تفاصيلها خطوة بخطوة، يتخللها الوضوح والمرونة، لأنها بمثابة خريطة الطريق والوجهة الصحيحة لتحقيق الغايات والأهداف.

ثالثاً: الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري هو المتغير الرئيس والأهم في جميع المؤسسات، وهو من أبرز مكونات المؤسسة ومحرك جميع الأعمال والأنشطة فيها، ومصدراً رئيساً لتحقيق التميز، خاصة عندما يتميز بالمهارات والقدرات بما يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليه، ومن أجل ما تشهده بيئة الأعمال داخل المؤسسة من تسارع وتنافسية مع المؤسسة الأخرى، لذلك لا بد من إعادة النظر في قدرات الموارد البشرية، سواء القدرات المعرفية، أو المهارية، والعمل على تطويرها بما يتلاءم مع الكم الهائل من التطور، الذي يشهده العصر الحالي (Richman, 2015).

والموارد البشرية هي جميع الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة ومتواجدين فيها، سواء كانوا رؤساء، أو مرؤوسين، والذين تم توظيفهم فيها، لإنجاز الأعمال، وتحكمهم جملة من القواعد والسياسات والإجراءات (عقيلي، 2009).

ويذكر السلمي (2014) أن التحول نحو إدارة التميز في العمل يعتمد على كفاءة وفعالية العناصر البشرية، ولا يمكن لذلك أن يتحقق دون إعداد استراتيجية للموارد البشرية، وتحديد هيكل الخبرات والمهارات، ومراجعة وتقويم الهيكل الموجود بالمؤسسة.

وتستنتج الباحثة بأن مدير المدرسة من أغنى العناصر التي تمتلكها المدرسة فهو عنصر القوة والإنتاج، لذلك يجب الاهتمام به وتهيئة جميع الإمكانيات المتاحة وتوفيرها، واختيار مديري المدارس على أساس الكفاءة وضمن معايير واضحة ومحددة.

10.2.1.2 معيقات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

إن حقل التعليم على المستوى العالمي والمحلي من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها، وهذا بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، وإن كان هناك بطء في التطبيق الفعلي لبعض هذه الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز وذلك يعود إلى عدة عوائق يمكن تصنيفها إلى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد من أنظمة وبرامج، وعوائق خارجية تفرضها مجموعة من الظروف (أبو فارة، 2006). ومن أبرز المشكلات والمعيقات التي تواجه عملية تطبيق التميز مايلي:

معيقات تنظيمية: وتشمل البيروقراطية التي تتسم بالروتين الممل والتعقيد، ووجود هيكل تنظيمي لا يتسم بقابليته للتعديل والمرونة، والذي يحول دون أداء العمليات التنظيمية بشكل صحيح مما يؤثر على فعالية العاملين، كما أن ضبابية الرؤية وعدم وضوح الرسالة للمؤسسة لدى العاملين، وبالتالي يؤدي إلى القصور في تحديد الأهداف والغايات من تطبيق إدارة التميز، إضافة إلى عدم الاهتمام برغبات العاملين بالشكل المطلوب، وعدم الأخذ بعين الاعتبار لطبيعة البيئة عند العزم على تطبيق نماذج التميز (اللوغان، 2011).

معيقات بشرية: وتتمثل في القيادة الاستبدادية والمركزية الشديدة، بحيث لا تفسح مجالاً للأفراد المتميزون بأن يثبتوا ذاتهم، وذلك لكثرة الضغوط التي تمارسها التنظيمات غير الرسمية، إضافة

إلى عدم توفر البيئة الداعمة والمحفزة التي تشجع على التميز، والاكتفاء بالأعمال الروتينية المتكررة، والعمل في جو فردي لا التشجيع على العمل بروح الفريق (مشهور، 2010).

معيقات مالية: وتتمثل بعدم وجود الدعم الكافي وتوفر الميزانية لتطبيقات التميز، وعدم بناء جسور الشراكة مع المجتمع المحلي ليكون الممول الرئيس لتلقي المساعدة منهم، بالإضافة لعدم وجود خطة مالية مدروسة مما يؤدي للهدر المالي (صقر، 2016).

معيقات تكنولوجية: وتتمثل في عدم مواكبة التطورات التكنولوجية المستجدة، وبالتالي يكون استخدامهم للتقنيات شكلياً فقط لا يوظف بالشكل المطلوب (شاعر والزبادات، 2007).

ويوضح كونتي (Conti, 2008) أن المعوقات بشكل عام تأتي من الاعتقاد الخاطئ بأن الوصول للتميز أمر سهل خاصة بعد تطبيق نموذج التميز فيتعجل القادة النتائج، ولذلك يجب التركيز على الوقت الكافي لفهم النموذج وتطبيقه وتوفير الخطط التدريب لتنفيذه بالشكل المناسب. وتستننتج الباحثة بأن رؤية المدرسة ورسالتها غير الواضحة، والضبابية في الأهداف، إضافة إلى عدم توفر الدعم الكافي، واعتماد مدير المدرسة على الأساليب الإدارية التقليدية، في تأدية أعماله كلها مجتمعة تشكل جملة من المعوقات، التي تقف حاجزاً أمام تحقيق التميز في المدارس.

11.2.1.2 نماذج التميز العالمية والعربية

لقد أصبح في العالم أكثر من ثمانين دولة لديها نماذج وطنية للتميز الإداري، ويتم الاستناد إلى تلك النماذج في طرح جوائز تتنافس عليها المنظمات في هذه الدول بناء على معايير تطبقها، ولا تهدف تلك النماذج إلى الجوائز بحد ذاتها وإنما تهدف لرفع كفاءة أدائها في الاقتصاد الوطني، ومن ثم القدرة التنافسية في الاقتصاد العالمي (سعودي، 2008).

وأشار المزين والغامدي (2010) أن لتطبيق نماذج التميز أهمية كبيرة تتجلى في مساعدة الفرد على التفكير بعمق وبشكل مقنن في مؤسسته، ويستهدف التحسين المستمر، لرفع كفاءة المؤسسات وتقدمها، كما أنها أداة للتقييم الذاتي، وطريقة لاكتشاف المجالات التي بحاجة للمزيد من التطوير، وتوفير المعايير التي تحقق التميز، وفيما يلي عرض لأبرز هذه النماذج للتعرف على أهم معاييرها والاستفادة منها بما يتناسب مع الدراسة:

أنموذج وجائزة ديمينج (الياباني) Deming: أنشأته اليابان عام 1951 تخليداً لدور وجهه ويليام إدوارد ديمينج، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة باليابان، الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، (الشوا، 2016)، ويركز على المعايير الآتية: (السياسات والأهداف، العمليات، التجميع، النشر للمعلومات، التعليم واتساعه، التحليل، التقييس والمعايير، ضمان الجودة وتوكيدها، السيطرة، التأثيرات والخطط المستقبلية) (السامرائي، 2007).

الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM: أنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1988، وفي عام 1991 تم بناء الإطار للنموذج، كمنافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا، نموذج التميز الذي يعد إطاراً مكوناً من تسعة معايير، وعادة ما يظهر على شكل خريطة تنظيمية أو رسم بياني، وأخر تعديل في العام 2013، الذي راعى التكيف والتغيير والتطوير المؤسسي (الشوا، 2016).

أما أنموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع: أنشئت هذه الجائزة عام 2007 بمبادرة من السيد صبيح طاهر المصري، وكان هدفها الأسمى في العمل على تحفيز وتشجيع أفضل أداء إداري للأفراد ومبادرات إبداعية في المؤسسات الفلسطينية، وتطوير معايير التقييم التي تعزز في نشر مفاهيم التميز، ويضم هذا النموذج خمس فئات مصنفة كالآتي: المؤسسة المتميزة، الموظف

التميز، التجربة المتميزة، المؤسسة المتميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومجال الاتصالات، الشخصية المتميزة من ذوي الاحتياجات الخاصة (السلطي، 2015).

ويشتمل على تسعة معايير: معيار القيادة، معيار التخطيط الإستراتيجي، معيار المبادرات الإبداعية والتنموية، معيار استخدام تكنولوجيا المعلومات، معيار تنمية إدارة الموارد البشرية، معيار مواكبة التطوير والتحديث، معيار خدمة الفئة المستفيدة، معيار المسؤولية الاجتماعية، معيار إدارة العمليات، معيار نتائج الأداء المؤسسي (الشوا، 2016).

في حين يعتبر نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز: أنشئت في عام 1999 كأرفع جائزة للتميز يهدف نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز، إلى تعزيز التنافس في المؤسسات الأردنية، وأبرز الجهود المتميزة عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وتحقيق التميز في جميع المجالات، كما يهدف النموذج إلى تبادل الخبرات المتميزة، ومشاركة النجاحات فيما بينها، ويعتمد النموذج على تحقيق معايير متعددة على النحو التالي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد، النتائج (العلي، 2010).

وترى الباحثة أن إدارة التميز تعبر عن منهج شامل يجمع مقومات وأسس بناء المؤسسات الرائدة والناجحة، فهو يحقق لها قدرة عالية وقوة على مواجهة التغيرات السريعة التي تحصل والتحديات التي تواجهها، ويضمن تحقيق الأداء المتميز وهو غاية عظمى وأكبر هدف لها وتطمح للوصول إليه، ويتم تحقيق التميز عن طريق نماذج تعبر عن مجموع الأساليب المستخدمة بناءً على مجموعة من المعايير يصطلح على تسميتها بمعايير التميز، والتي تتم صياغتها على ضوء احتياجات المؤسسات وما يتلاءم مع حاجاتها، وبعد استعراض النماذج الأجنبية والعربية للتميز يمكن للباحثة استنتاج المعايير التي تعتمد عليها مجمل النماذج وهي القيادة، والتخطيط

الاستراتيجي، ، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية والمادية، ومشاركة العمال، والتعاون والعمل الجماعي، ونتائج الأداء المؤسسي.

12.2.1.2 العلاقة بين التدوير الوظيفي لمديري المدارس وإدارة التميز

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بمشكلة الدراسة الحالية وجد أن هناك علاقة قوية بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية وإدارة التميز، فالتدوير الوظيفي يقوم على تحسين مهارات مديري المدارس، ومعارفهم، وقدراتهم، ورفع منسوب الكفاءات التي تؤثر إيجاباً على الإنتاجية في المدرسة، والهدف من إجراء التدوير الوظيفي لمديري المدارس هو تطوير أداء المدير بطريقة فائقة التميز، فهو يزيد من فرص اكتساب الخبرات والمهارات الإدارية، ويهدف إلى تطوير الأعمال، وتطوير ورفع كفاءة العاملين، فضلاً عن التعرف على المواهب والقدرات لدى مديري المدارس، فكون المدير غير راض عن العمل الذي يقوم به يؤدي إلى إهمال مهامه ما يسبب تراجع في الأداء، وعليه كلما اكتسب مدير المدرسة العديد من الخبرات والمهارات الإدارية والعمل بروح الفريق، وطرح العديد من الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وتعزيز التنافس والمبادرة، وهذا ما أكدته دراسة الخالدي وجاسم (2018، Al- khalidi and Jassim)، ودراسة عبد القادر (2017).

وأوضح المدرع (2014) أن التدوير الوظيفي يعتبر من أساليب رفع مستوى الأداء للمؤسسة وللموظف على حد سواء التي يمكن اكتسابها وتنمية الخبرات المتنوعة، لتحقيق الإنجاز بكفاءة ويعتبر أيضاً أداة فعالة وركيزة نحو تطوير العمل للمؤسسة وللموظفين بها.

ولقد أجمع باحثي الإدارة التربوية على دور مدير المدرسة في زيادة كفاءة المدرسة، وتحسين فاعلية أدائها، وكان للتطورات المتلاحقة في علم القيادة المدرسية، وتطبيقها الأثر الفاعل في رفع

أداء المدرسة ككل، وبالتالي اتجهت الكثير من الدول إلى إيجاد قيادات مدرسية فاعلة ومدرّبة بطريقة تتناسب ومتطلبات العصر من أجل تطوير التعليم والنهوض به، حتى يكون بمقدور القائد التربوي التأثير في الآخرين وممارسة دوره بالشكل الصحيح، وتوحيد جهودهم، واستثمارها من أجل إنجاز الأهداف التربوية وتحقيقها في المدرسة (السعود، 2012).

وإذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي بكل تفاصيله كاملة، وخطوة بخطوة، ينتج عنه ما يسمى بالمدير الشامل، الذي يسعى دائماً لتحسين أدائه حتى يستطيع النهوض بمدرسته، ويرى علميات (2004) أن أهم الفروق بين مدرسة جيدة، ومدرسة أخرى يظهر في طريقة إدارة تلك المدرسة، وأن غالبية المدارس وخاصة في بعض الدول المتقدمة التي تطبق إدارة التميز، تتطلب انضباطاً إدارياً وتوفير بيئة مناسبة للتميز، وبذلك فإن مفهوم إدارة التميز يقوم على مجموعة من المعايير، وهذا يساعد في الوصول إلى مدارس تعليم فاعلة ومميّزة، ذات جودة عالية ورفع مستوى التعليم والنهوض به.

وتعد إدارة التميز مدخلاً ونهجاً شاملاً، يجمع بين طياته عناصر ومقومات بناء المؤسسات التعليمية بما فيه المدارس على أسس وقواعد متميزة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة الظروف المحيطة بها، كما تضمن لها الترابط والتناسق بين عناصرها، ومكوناتها واستثمار قدراتها، لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين داخل المؤسسة (البرازي، 2015). فالمدارس التي تتخذ من إدارة التميز نهجاً لها؛ فإنها وبكل تأكيد ستبرع في تحديد أهدافها وصياغتها بالشكل المطلوب، حيث أن المدارس الآن في القرن الحادي والعشرين، تقاس بنشاطها العلمي المتميز، ومدى حرصها على تحقيق الأهداف تدريجياً، وتقديم خدمة متميزة ترضي جميع المستفيدين (قطب، 2008).

فعلاقة التدوير الوظيفي بإدارة التميز هي علاقة ترابطية، حيث أن ممارسة التدوير الوظيفي يساهم بشكل أساسي في العمل على توفير بيئة عمل تمتاز بالفعالية والتحفيز لمديري المدارس والتي تتسم بالتجديد والتشويق، مما يشجع المديرين على إخراج كامل طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ورفع مستوى إدارتهم للأعمال، حيث كلما زاد التدوير الوظيفي زادت فرص التعلم والاكتشاف واكتساب الخبرات الجديدة؛ مما يؤدي إلى تحقيق إدارة مميزة وفعالة، وكلما كان التدوير الوظيفي يمارس بشكل متقن وفق القوانين والإجراءات الصحيحة كانت الإدارة متميزة، وأن المدارس التي تبنت إدارة التميز أسلوباً في إدارتها، نجحت وتميزت بالنهوض في أداء موظفيها وتحسين مخرجاتها على كافة المستويات، وخاصة إذا ما اتبعت أساليب حديثة وناجحة حديثة وناجحة.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويتم عرض الدراسات العربية والأجنبية التي طبقت في بيئات مختلفة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي

أجرى المحاميد (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية في مديريات التربية في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، واشتملت العينة على (310) من العاملين في مديريات التربية والتعليم، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وإن مستوى الكفاءة الإدارية

لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائية، كما تبين وجود فروق لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، كما وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وحاولت دراسة آل سليمان (2020) الكشف عن درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة، والكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية في تقدير القيادات المدرسية والمعلمات لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي ولمستوى تحسين الأداء تعزى إلى (المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة)، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية ومعلمات التعليم العام في منطقة الباحة، حيث بلغ عددهن (4487) قائدة ووكيلة ومعلمة، واشتملت عينة الدراسة على (354) قائدة ووكيلة ومعلمة، تم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن تطبيق التدوير الوظيفي جاء بدرجة (غالبًا)، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير وفقًا لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة)، بينما توجد فروق وفقًا لمتغير العمل الحالي لصالح القائدات، وتبين أن مستوى الأداء المدرسي جاء بدرجة (غالبًا)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة، وتبين وجود أثر دال إحصائيًا لتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على مستوى تحسين الأداء المدرسي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الأداء المدرسي،

وظبقت البلوي (2020) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديرات ومساعدات ورئيسات الأقسام في إدارة تعليم منطقة تبوك التعليمية والبالغ عددهن (25)، وتم اعتماد المجتمع كاملاً كعينة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج: أن مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات) جاء بدرجة متوسطة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وتناولت دراسة نويكي ونوانكو (Nweke et al., 2020) دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف وتأثيره على أداء العاملين في مكتب مؤسسات التعليم العالي في ولاية ريفرز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على (400) من الإداريين، وبلغ عدد أفراد العينة (250) إداري من (رؤساء، مديرين، ومسؤولين) في مؤسسات التعليم العالي في ولاية ريفرز، تم اختيارهم بطريقة العينة الهادفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في مكتب مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في مكتب مؤسسات الشركات التعليمية في ريفرز، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). $\alpha \leq$ حول دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف والتي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

وسعت دراسة فرج والثبتي (2019) التعرف إلى درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على مستوى التطوير الإداري لدى القائدات بمدارس التعليم العام بمدينة الطائف، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اشتمل مجتمع

الدراسة على قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد أفراد العينة (142) قائدة تربوية من مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن درجة التدوير الوظيفي من وجهة نظر القائدات بمدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية، وأظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم بمدينة الطائف، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التدوير الوظيفي والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأكثر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التدوير الوظيفي والتي تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة الإدارية، والمرحلة الدراسية).

بينما سعت دراسة **الخالدي وجاسم (Al- khalidi and Jassim, 2018)** التعرف إلى

العلاقة بين التدوير الوظيفي وعملية الإصلاح الإداري في جامعة القادسية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ومساعديهم ورؤساء الأقسام في جميع كليات جامعة القادسية، واشتملت عينة الدراسة على (129) من العمداء ومساعديهم ورؤساء الأقسام، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن التدوير الوظيفي للموظفين في جامعة القادسية جاء بدرجة مرتفعة، و الإصلاح الإداري للموظفين في جامعة القادسية جاء بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، والمنصب الإداري)، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التدوير الوظيفي والإصلاح الإداري في جامعة القادسية، وأن التدوير الوظيفي يسهم في تطوير

الأداء وتعزيز قدرات القادة، كما يقلل من مقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملكاً لشخص واحد، كما أنه يعمل على الإصلاح الإداري، ويحد من سوء استغلال المنصب.

وأجرى الطاهر (ELtahir, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير التدوير الوظيفي من خلال هذه العوامل (الفوائد، والعوائق، والتحديات، والقيود، والعيوب) على أداء الموظفين في جامعة أم درمان الأهلية في السودان، كما تم التعرف على العلاقة بين أداء الموظفين وسنوات الخبرة وبين التدوير الوظيفي والتزام الموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة أم درمان الأهلية، واشتملت عينة الدراسة على (45) موظفاً من كليات الجامعة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن هناك تأثير إيجابي كبير للتدوير الوظيفي على التزام الموظفين، ومجال التدوير الوظيفي للموظفين في جامعة أم درمان الأهلية جاء بدرجة كبيرة، ومجال التزام الموظفين في جامعة أم درمان الأهلية جاء أيضاً بدرجة كبيرة، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظف، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظف تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح 10 سنوات فأكثر.

وجاءت دراسة الصعب (2018) بهدف بيان درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وتحديد إيجابيات التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على الطاقم الإداري وأعضاء هيئة التدريب العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض والبالغ عددهم (779) فرداً، وقد تم اختيارهم

بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وموافقة أفراد الدراسة جاء بدرجة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، كما أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وتبين وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول محاور واقع التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير الوظيفة لصالح الإداريين، وعدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول محاور واقع التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وعدد مرات التنقل الوظيفي).

وطبق **عبد القادر (2017)** دراسة هدفت التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال (فلسطين) من وجهة نظر موظفيها، ومدى مساهمته في إعداد قيادات الصف الثاني، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الجامعة، واشتملت العينة على (100) موظف، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال (فلسطين) من وجهة نظر موظفيها، ومدى مساهمته في إعداد قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسط، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير

الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها، تعزى لمتغير عدد التنقلات في الجامعة، لصالح الذين تنقلوا مرة واحدة في الجامعة، والذين تنقلوا مرتين. وهدفت دراسة ابيسولا (Abisola, 2017) الى تحديد تأثير التدوير الوظيفي وتأثير التوجيه على التزام الموظفين في جامعات ولاية إكيتي في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جامعات ولاية إكيتي، واشتملت العينة على (297) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن تأثير التدوير الوظيفي على التزام الموظفين في جامعات ولاية إكيتي جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والخبرة الإدارية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ووجود علاقة قوية بين التدوير الوظيفي والتزام أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات في ولاية إكيتي.

وحاولت دراسة بدر (2016) التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً من الفئة العليا والأولى، ورئيس قسم من الفئة الثانية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمد الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي في الوزارات الحكومية بقطاع غزة جاء بعلاقة سلبية، وجاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعتها التدريب وتطوير القدرات، وفي المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات، وأن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات

التدوير الإداري بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من (4 إلى أقل من 8 سنوات)، ولمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

2.2.2 الدراسات المتعلقة بإدارة التميز

هدفت دراسة الشحنة (2021) التعرف إلى متطلبات إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي (EFQM)، ومعرفة معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، واستخدم المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس الثانوية العامة، والمدارس الثانوية الصناعية، والتجارية في محافظة بورسعيد والبالغ عددهم (2103)، حيث اشتملت عينة الدراسة على (230) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن استجابات المعلمين والمعلمات عن واقع إدارة التميز في المدارس الثانوية الصناعية والتجارية وفق النموذج الأوروبي جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين ولصالح المدارس الثانوية العام، ولمن لديهم خبرة أكثر من (20) سنة. وهدفت دراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021) التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (2077)، واشتملت عينة الدراسة على

(405) أكاديمياً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت معتدلة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المبحوثين في جميع المجالات (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكات، والموارد) تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس لصالح الذكور، والمرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ، ونوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية.

أما دراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh , 2021) هدفت التعرف إلى قياس تأثير إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمه في المدارس الخاصة في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات التعليمية في الأردن، واشتملت عينة الدراسة على جميع المديرين، ورؤساء الأقسام، والمستشارين في المؤسسات التعليمية، والبالغ عددهم (70)، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: مستوى عالٍ من إدارة الأداء في أبعادها (تخطيط الأداء، وتطوير الأداء، وتوجيه الأداء، وتقييم الأداء) ومستوى عالٍ من إدارة التميز المؤسسي في أبعاده (التميز في القيادة، وتميز الاستراتيجيات، والتميز في العمليات)، وتبين أن هناك تأثيراً معنوياً ودلالة إحصائية على إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تطوير الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء)، وعلى التميز المؤسسي في أبعاده (التميز في القيادة، التميز في الاستراتيجيات، التميز في العمليات) في التعليم، وحصلت النتائج على أثر إيجابي على جميع أبعاد التميز التنظيمي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قياس إدارة التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في الأردن، تعزى لمتغير

الجنس ولصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس، ومتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

وأجرى الداود (2020) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تحقيق التميز، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس في منطقة الرياض، واشتملت العينة على (386) قائداً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها إلكترونياً، وكانت أهم النتائج: أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، حيث أوضح أفراد الدراسة على أن هذه المعوقات متحققة بدرجة عالية جداً، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز، وعدم تبني إدارة الجودة وقياس الأداء بالوزارة للتقديم على مثل هذه الجوائز.

وهدف دراسة راجيتانون واوساهو (Rajitanon, 2020) التعرف إلى دراسة احتياجات الإدارة نحو التميز المدرسي، واقتراح مبادئ توجيهية لتطوير الإدارة من أجل التميز للمدارس في إطار شبكة مدارس خانوم التربوية الأكاديمية في تايلاند، واستخدم المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من (6) مدارس في التعليم الأكاديمي مدارس خانوم، واشتملت العينة على (6) مديرين و (32) مديري مواضيع، و(34) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن الحاجات الأساسية للإدارة نحو التميز في المدارس في التعليم الأكاديمي شبكة مدارس خانوم بمحافظة

ناخون سي ثمرات جاء بدرجة مرتفعة، ولتطوير الإدارة نحو التميز المطلوب (7) مبادئ توجيهية رئيسية و (29) توجيهات فرعية، جاءت مرتبة على النحو التالي: تحسين نتائج الطلاب، تحسين الممارسة التنظيمية، تحسين الطلاب وأصحاب المصلحة، تحسين الموظفين، القياس والتحليل وتحسين إدارة المعرفة، تحسين الاستراتيجية، وتحسين المنظمة.

وطبقت **حنون (2020)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المساعدين والمساعدين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (383)، واشتملت العينة على (193) مساعد ومساعدة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين كان عالياً، وأن درجة توافر القيم التنظيمية لمديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين كان عالياً، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التميز والقيم التنظيمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM)، تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)، وكذلك لمستوى القيم التنظيمية.

وأجرت **زعراب (2020)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين فيها في ضوء متغيرات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس

الخاصة بمحافظات غزة، واشتملت العينة على (227) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة توافر إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة جاء بدرجة كبيرة، كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، والمحافظة)، في حين تبين وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين، ممن سنوات خدمتهم ما بين (1-3) سنوات، ومن سنوات خدمتهم ما بين (أكثر من 3-10) سنوات، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً الخاصة بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين فيها.

كما هدفت دراسة العنزي (2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجھراء في دولة الكويت وبلغ عددهم (1782) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (345) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وكانت لصالح الخبرات الطويلة.

بينما هدفت دراسة ديبز وفيللا (Diez, Villa, 2018) التعرف إلى العوامل المشاركة في أنظمة إدارة الجودة وتأثيرها على المدارس في إقليم الباسك (إسبانيا)، والتعرف على الفروق بين النموذج الأوروبي للتميز ونموذج الجودة في وصول مدارس إقليم الباسك إلى التميز، واعتمدت الدراسة على تحليل نموذجين والعمل بهما: النموذج الأوروبي للتميز ونموذج إدارة الجودة، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (14) مدرسة، واشتملت عينة الدراسة على (42) مديراً و(273) معلماً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج : أن درجة التقدير الكلية لاستخدام معايير النموذج الأوروبي (EFQM)، ونموذج إدارة الجودة (IQP) في مدارس إقليم الباسك جاء بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لتطبيق معايير نموذج (EFQM) و (IQP) ، تعزى لمتغيرات (حجم المدرسة، وعدد الجوائز، والسنوات التي تم الحصول على أول جائزة).

وطبق فرج (Faraj, 2018) دراسة هدفت إلى تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال الاعتماد على نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من حيث الأبعاد الآتية: القيادة والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات والموارد، والمنتجات والخدمات، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء التدريسية، وتم استخدام المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واشتملت العينة على (284) من أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة الطائف، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء نموذج التميز الأوروبي

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في إشارة الى المتغيرات الآتية: الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة تعزى لمتغير نوع الكلية لصالح الكلية العلمية، والرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

أما الشوا (2016) فأجرت دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على مديري المدارس في غزة، وتكونت عينة الدراسة البالغة (476) فرداً من مديري المدارس تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية، واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير النموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجالي القيادة والعمليات الإدارية، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز، تعزى إلى متغيري الجنس والموقع التعليمي، في حين تبين وجود فروق دالة إحصائية درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح (15) سنة فأعلى، والمؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس.

وهدفت دراسة يونس (2016) إلى الكشف عن درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والبالغ عددهم (8168)، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود

فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة على مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات، إدارة المعرفة والمعلومات) تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح المعلمات (الإناث) في حين لا توجد فروق في مجال (الموارد البشرية والمادية) تبعاً لمتغير الجنس، عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات معلمي وكالة الغوث على جميع مجالات إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على إدارة التميز في مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات، إدارة المعرفة والمعلومات) وكانت لصالح البكالوريوس، في حين لا توجد فروق على مجال (السياسات والإستراتيجيات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية كدراسات سابقة للدراسة، فإنه يمكن استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كآلاتي:

1. **من حيث الأهداف:** هدفت بعض الدراسات السابقة التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية كما في دراسة محاميد(2020)، والبعض هدفت إلى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات التدوير الوظيفي بالمدارس كما في دراسة آل سليمان(2020)، ودراسة فرج والثبتي(2019)، ودراسة الصعب(2018) واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، والتعرف إلى مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي كما في دراسة البلوي (2020)، والتعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بمستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وتحديد تأثير التدوير الوظيفي وتأثير التوجيه على التزام الموظفين في جامعات ولاية إكيتي في نيجيريا كما في دراسة ابيسولا (2017, Abisola)، ومعرفة واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي كما

في دراسة بدر (2016) هذا من ناحية، وهدفت الدراسات التي تناولت إدارة التميز التعرف إلى متطلبات إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية كما في دراسة الشحنة (2021)، أما دراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh , 2021) فهدفت إلى قياس أثر إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمه في المدارس الخاصة، وهدفت دراسة حنون (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الشوا (2016)، أما دراسة فرج (Faraj, 2018) هدفت إلى تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال الاعتماد على نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، أما الدراسة الحالية تبحث في درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بإدارة التميز، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

2. من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت الدراسات السابقة فئات مثل: قائدة ووكيلة ومعلمة كما في دراسة آل سليمان (2020)، ودراسة العنزي (2019)، تناولت المعلمين في المدارس، ودراسة الشوا (2016) والتي تناولت مديري المدارس، وهذا يختلف مع الدراسة الحالية، ودراسة المحاميد (2020)، التي تناولت الإداريين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، وهذا ما يتشابه مع الدراسة الحالية.

3. من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني الاستبانة كأداة للدراسة، بينما دراسة ديبز وفيللا (Diez, Villa, 2018) استخدمت الاستبانة والمقابلة.

4. من حيث المنهج: تمثل المنهج المستخدم في الدراسات السابقة جميعها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة زعرب (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الشوا (2016)، في حين استخدمت دراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021)، ودراسة الداود (2020)، ودراسة

العنزي (2019)، ودراسة الطاهر (ELtahir, 2018) ، ودراسة الصعب (2018)، المنهج الوصفي المسحي، بينما استخدمت دراسة الداود (2020)، ودراسة آل سليمان (2020)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة المحاميد (2020)، ودراسة فرج والثبتي (2019)، ودراسة نويكي ونوانكو (Nweke et al., 2020) المنهج الوصفي الارتباطي.

5. من حيث النتائج: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة وتحديد أهدافها وأهميتها، بما يتناسب مع التطور في الدراسات اللاحقة. ويتضح من الدراسات السابقة محدودية الدراسات العربية التي تناولت درجة ممارسة التدوير الوظيفي، وأن أغلبها تناول درجة تطبيق التدوير الوظيفي، ومعرفة واقع التدوير الوظيفي. ومن هنا ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً، مما دفعها إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها؛ إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك يتمتع موضوع هذه الدراسة بالجدة والأصالة، حيث لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3 الدراسة الاستطلاعية

2.4.3 مقياس التدوير الوظيفي

3.4.3 مقياس إدارة التميز

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة وعينتها، وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها (حريزي وغربي، 2013).

وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية، والميدان، والرقابة) في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (310) موظفاً (قاعدة البيانات في

الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2021)، والجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والمسمى الوظيفي.

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المديرية والمسمى الوظيفي للعام

2021/2020

المديرية	مدير	رئيس قسم	موظف	المجموع
بيت لحم	3	3	12	18
قلقيلية	3	3	12	18
جنين	3	3	14	20
جنوب الخليل	3	3	13	19
شمال الخليل	3	3	19	25
يضا	3	3	9	15
الخليل	3	3	16	22
أريحا	3	3	4	10
نابلس	3	3	15	21
جنوب نابلس	2	3	11	16
سلفيت	3	3	15	21
قباطية	2	3	11	16
طوباس	1	3	8	12
طولكرم	3	3	20	26
القدس	3	3	3	9
ضواحي القدس	2	3	11	16
رام الله والبيرة	3	3	20	26
المجموع	46	51	213	310

المصدر: قسم التخطيط والإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم للعام 2021/2020

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (175) موظفاً وموظفة من الإداريين (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية، والميدان، والرقابة) في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وجرى حساب حجم العينة باستخدام معادلة (روبرت ماسون والموضحة)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة (Robert et al., 2003) كما يوضحه الشكل رقم (1.3)،

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة = 310			
0.000650771	0.02551	1.96	0.05
175			
حجم العينة n = 175			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $n = \frac{N}{\left[\left(S^2 \times (N - 1) \right) \div pq \right] + 1}$ </div>			
معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة			
حجم المجتمع			N
قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05			S
نسبة توافر الخاصية وهي 0.50			P
النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50			Q

الشكل رقم (1.3) معادلة روبرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة

بلغ عدد أفراد العينة (175) موظفاً وموظفة من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية، والميدان، والرقابة) في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وذلك حسب معادلة روبرت ماسون أي بنسبة (56%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع

الاستبانة على أفراد العينة طبقاً باستخدام طبقتي المديرية والمسمى الوظيفي، واستخدمت الطريقة العشوائية في عملية توزيع الاستبانة، والجدول (2.3) الآتي يبين توزيع عينة الدراسة حسب طبقتي المديرية والمسمى الوظيفي.

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب كل من المديرية والمسمى الوظيفي

المجموع	المسمى الوظيفي			المديرية
	موظف	رئيس قسم	مدير	
14	10	2	2	رام الله والبيرة
11	7	2	2	بيت لحم
6	2	2	2	أريحا
12	8	2	2	الخليل
14	10	2	2	شمال الخليل
11	7	2	2	جنوب الخليل
8	4	2	2	يطا
12	8	2	2	سلفيت
11	7	2	2	قلقيلية
9	6	2	1	قباطية
7	4	2	1	طوباس
11	7	2	2	جنين
12	8	2	2	نابلس
9	6	2	1	جنوب نابلس
14	10	2	2	طولكرم
9	6	2	1	ضواحي القدس
5	2	2	1	القدس
175	112	34	29	المجموع

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات البيانات الشخصية والعامة علماً بأنه تم استرداد (175) استبانة وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

أولاً: متغيرات البيانات الشخصية والعامة:

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات الشخصية والعامة

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	121	69 %
	أنثى	54	31 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	131	75 %
	ماجستير فأعلى	44	25 %
المسمى الوظيفي	مدير	29	17 %
	رئيس قسم	34	19 %
	موظف	112	64 %
عدد سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	9	5 %
	من 5- وأقل من 10 سنوات	33	19 %
	10 سنوات فأكثر	133	76 %
المديرية	رام الله والبييرة	14	8 %
	بيت لحم	11	6 %
	أريحا	6	3 %
	الخليل	12	7 %
	شمال الخليل	14	8 %
	جنوب الخليل	11	6 %
	يطا	8	5 %
	سلفيت	12	7 %
	قلقيلية	11	6 %

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
	قباطية	9	5 %
	طوباس	7	4 %
	جنين	11	6 %
	نابلس	12	7 %
	جنوب نابلس	9	5 %
	طولكرم	14	8 %
	ضواحي القدس	9	5 %
	القدس	5	3 %
	علوم إنسانية	117	67 %
التخصص	علوم طبيعية	58	33 %

يتبين من خلال الجدول (3.3) أن (69%) من عينة الدراسة من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية، والميدان، والرقابة) في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية هم من الذكور، (75%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، (64%) منهم موظفين، (76%) لديهم عدد سنوات خبرة إدارية (10) سنوات فأكثر، (8%) منهم يتبعون كل من مديريات رام الله والبييرة، شمال الخليل، وطولكرم، (67%) لديهم تخصص علوم إنسانية.

4.3 أدوات الدراسة

الاختبار المسبق للأداة (الاستبانة)

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها

لِلدراسة منها:

1.4.3 الدراسة الاستطلاعية

بعد الانتهاء من صياغة الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) من الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، بحيث جرى توزيعها على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (40)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في أسويرو وآخرون (Asuero et al., 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (30 - أقل من أو يساوي 70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (70)، وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللمجالات على أنه أكبر من (70)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

2.4.3 مقياس التدوير الوظيفي

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمد في تطوير مقياس التدوير الوظيفي، على المقياس الذي أعده كل من البلوي (2020)، والصعب (2018)، وبدر (2016)، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم تطويره وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة، وطور المقياس بما يتلاءم

مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، بدرجة كبيرة (4) نقاط، بدرجة متوسطة (3) نقاط، بدرجة قليلة (2) نقطة، بدرجة قليلة جداً نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (30) فقرة.

5.3 صدق الأدوات وثباتها

1.5.3 صدق مقياس التدوير الوظيفي

فحص الصدق لمقياس التدوير الوظيفي بطريقتين، هما:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (17) من المختصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، ملحق (ث)، وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة البناء الداخلي:

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في أسويرو وآخرون (Asuero et al., 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (0.30)،

وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (30- أقل من أو يساوي 70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (70). الجدول (4.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التدوير الوظيفي.

جدول (4.3): معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التدوير الوظيفي لمدير المدارس

الحكومية

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.69**	16	.43**	1
.65**	17	.66**	2
.70**	18	.67**	3
.76**	19	.66**	4
.75**	20	.74**	5
.77**	21	.80**	6
.72**	22	.83**	7
.76**	23	.77**	8
.80**	24	.75**	9
.71**	25	.81**	10
.77**	26	.72**	11
.77**	27	.67**	12
.79**	28	.70**	13
.81**	29	.72**	14
.83**	30	.66**	15

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل الارتباط لل فقرات التابعة لمقياس التدوير الوظيفي تراوح

ما بين (43). للفقرة (1) "يستجيب مديرو المدارس عند تدويرهم وظيفياً من قبل مديرية التربية والتعليم"

بمعامل ارتباط متوسط، و(83). للفقرة (30) "تعمل المديرية على إيجاد بيئة عمل محفزة لمديري

المدارس لإنجاز الأعمال الإدارية عند تدويرهم" بمعامل ارتباط قوي، ويتضح أن معاملات الارتباط

لجميع فقرات هذا المقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01).

ثانياً: ثبات مقياس التدوير الوظيفي

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب الدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (5.3)

جدول (5.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الدرجة الكلية	أرقام البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
	30-1	.97	.00**

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (5.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس التدوير الوظيفي بلغ (97) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى (01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

2.5.3 صدق مقياس إدارة التميز

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التميز في دراسات كل من دراسة داوود (2020)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة يونس (2016)، ودراسة الشوا (2016) طور وقنن مقياس إدارة التميز بما يتلاءم مع أهداف الدراسة والبيئة الفلسطينية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى فقرات مقياس إدارة التميز، وصححت فقرات هذا المقياس على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، بدرجة كبيرة (4) نقاط، بدرجة متوسطة (3) نقاط، بدرجة قليلة (2) نقطة، بدرجة قليلة جداً (نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (32) فقرة وزعت على أربع مجالات على النحو الآتي:

1. متطلبات إدارة التميز وشملت (8) فقرات.

2. التشاركية وشملت (8 فقرات).

3. الاستراتيجية وشملت (8 فقرات).

4. الموارد البشرية وشملت (8 فقرات).

أولاً: صدق مقياس إدارة التميز

فحص الصدق لمقياس إدارة التميز بطريقتين:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (17) من

المتخصصين، ملحق (ت). وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة، ومدى وضوحها، وقدرتها على

قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها،

وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت

فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون على (85). مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط بيرسون

لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول

الفقرة حسب ما جاء في أسويرو وآخرون (Asuero et al., 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط

ضعيفة إذا كانت أقل من (30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (30-). أقل من أو يساوي

(70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (70). الجدول (6.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة

الكلية لمقياس إدارة التميز.

جدول (6.3): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمجالات مقياس إدارة التميز.

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.86**	17	.83**	1
.92**	18	.88**	2
.92**	19	.85**	3
.89**	20	.88**	4
.91**	21	.89**	5
.90**	22	.93**	6
.85**	23	.91**	7
.87**	24	.88**	8
.87**	25	.85**	9
.92**	26	.76**	10
.92**	27	.86**	11
.91**	28	.80**	12
.94**	29	.86**	13
.91**	30	.90**	14
.91**	31	.89**	15
.93**	32	.88**	16

**دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (6.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لمقياس إدارة التميز تراوح ما بين (76) للفقرة (10) "يحرص المدير على المشاركة في صياغة القيم بما يتلاءم مع الرؤية المستقبلية"، و(94) للفقرة (29) "يقوم بتفويض صلاحيات كافية لتمكين المعلمين من إنجاز مهامهم"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوية، وأنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01).

ثانياً: ثبات مقياس إدارة التميز

تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس إدارة التميز والدرجة الكلية لجميع الفقرات

كما يوضحه الجدول (7.3).

جدول (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المجالات والدرجة الكلية لمقياس إدارة التميز

الرقم	المجال	أرقام	معامل كرونباخ ألفا	الدلالة
1	متطلبات إدارة التميز	8-1	.96	.00**
2	التشاركية	16-9	.95	.00**
3	الاستراتيجية	24-17	.97	.00**
4	الموارد البشرية	32-25	.98	.00**
	الدرجة الكلية	32-1	.99	

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (7.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس إدارة التميز بلغ (0.99)، وتراوح معامل الثبات ما بين (0.95) لمجال التشاركية و(0.98) لمجال الموارد البشرية وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى (01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

6.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

أولاً- المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات (مدير، رئيس قسم، موظف)
- عدد سنوات الخبرة الإدارية: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)
- المديرية: وله سبعة عشر مستوى (رام الله والبيرة، وبيت لحم، وأريحا، والخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، ويطا، وسلفيت، وقلقيلية، قباطية، وطوباس، وجنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وضواحي القدس، والقدس).
- التخصص: وله مستويان (علوم إنسانية، علوم طبيعية).

ثانياً- المتغيرات التابعة

- درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.
- مستوى إدارة التميز لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
3. تطوير مقاييس الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري في هذا المجال.
4. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، بتنفيذ الدراسة الاستطلاعية على عينة من (15) من الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من مجتمع الدراسة، وغير مشمولة بالعينة والتأكد من انتماء الفقرات للمجالات المتعددة، كما تم عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (17) من المتخصصين في العلوم التربوية والاجتماعية، قام المحكمون بإضافة وتعديل وحذف مجموعة من فقرات أداة الدراسة.
5. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين، ونتائج العينة الاستطلاعية.
6. أخذت موافقة وزارة التربية والتعليم لتوزيع أداة الدراسة على العينة، وبسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها فلسطين، صممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على عينة

الدراسة من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية، والميدان، والرقابة) في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

7. استرداد (175) استبانة إلكترونياً وبعد تدقيقها، واعتمدت جميعها لأنه تبين أنها جميعها قابلة للتحليل.

8. عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS)، حتى كان جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

9. استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

10. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

8.3 المعالجات الإحصائية

استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخرج المعالجات الإحصائية

اللازمة وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي ثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك عدد سنوات الخبرة الإدارية.

4. اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Test) لمعرفة دلالة الفروق

للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

5. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين ممارسة التدوير الوظيفي

لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وإدارة التميز من

وجهة نظر الإداريين فيها.

6. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لمعرفة مدى وضوح فقرات الدراسة لدى المستجيبين.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي أدخلت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وجمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل "درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها"، وحسب مجالات الدراسة، وتبعاً للمتغيرات الديمغرافية: "الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، والتخصص". أجابت الدراسة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها، وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول، استُخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة، ومجال التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها، وعلى الدرجة الكلية عند العينة. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (2.33 فأدنى) مستوى منخفض.

- (من 2.34- أقل من 3.67) مستوى متوسط.

- (3.67 فأعلى) مستوى مرتفع.

وحُسبت الفترات الخاصة بدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية عن طريق قسمة المدى = (5-1=4) على عدد الفترات (3)، تم استخراج طول الفئة (1.33)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (2.33 فأدنى) بإضافة (1.33) الى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

والجدول (1.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين وفقاً للفترات والدرجة الكلية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي

لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التدوير
27	1	تعمل المديرية على الإسهام في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة لدى مديري المدارس من خلال تدويرهم	3.65	0.99	متوسط
28	2	تعمل المديرية على إكساب مديري المدارس المهارات الإدارية كافة من خلال تدويرهم في مدارس أخرى	3.55	0.83	متوسط
6	3	تسهم المديرية في إبراز الطاقات الإبداعية لمديري المدارس من خلال نقلهم لمدارس أخرى	3.55	0.90	متوسط
10	4	تعمل المديرية على كشف نقاط القوة والضعف لدى مديري المدارس من خلال تدويرهم	3.51	0.88	متوسط
29	5	تسعى المديرية الى التقليل من الاتكالية لدى مدير المدرسة مما يؤثر إيجابياً على روح الفريق	3.50	0.94	متوسط
11	6	يتم تقويم أداء مدير المدرسة من قبل المديرية بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	3.48	0.91	متوسط
19	7	يسهل على المديرية عملية تقييم المدير بعد الانتهاء من عملية التدوير الوظيفي لوضوح معايير الأداء المستخدمة	3.48	0.99	متوسط

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التدوير
5	8	تقوم المديرية بالتدوير لمديري المدارس من اجل القضاء على الروتين الإداري لديهم	3.46	0.85	متوسط
30	9	تعمل المديرية على إيجاد بيئة عمل محفزة لمديري المدارس لإنجاز الأعمال الإدارية عند تدويرهم	3.46	0.96	متوسط
8	10	تعمل المديرية على إثارة دافعية العمل لدى مديري المدارس من خلال تدويرهم	3.43	0.96	متوسط
26	11	توظف المديرية الطرق كافة التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي لتحقيق نجاح مدير المدرسة	3.41	0.75	متوسط
2	12	ينفذ مدير المدرسة التدوير الوظيفي وفق خطط مدروسة مسبقاً من قبل مديرية التربية والتعليم	3.41	0.86	متوسط
24	13	تسعى المديرية في استخدام أسلوب النظم والإجراءات الى التقليل من الضغط النفسي للمدير	3.41	0.93	متوسط
7	14	تعمل المديرية على تطوير قدرات مدير المدرسة أثناء فترة التدوير الوظيفي	3.39	0.95	متوسط
25	15	توجه المديرية المدير الى الاعتماد على أسلوب نظم المعلومات في أداء عمله	3.35	0.86	متوسط
4	16	تسعى المديرية دائماً لتطوير سياسة التدوير الوظيفي في المدارس	3.32	0.91	متوسط
9	17	تقوم المديرية بتدوير مديري المدارس من اجل رفع مستوى المنافسة بينهم	3.32	0.90	متوسط
23	18	تسعى المديرية عند تصميم الوظيفة الى منح مدير المدرسة المرونة الكافية للتصرف أثناء عمله	3.31	0.96	متوسط
18	19	تعطي المديرية توجيهات عملية لمدير المدرسة الذي يشترك في عملية التدوير	3.30	0.65	متوسط
21	20	تقوم المديرية بتحديد العوائق عند تدوير المدير والعمل على تذليلها	3.30	0.75	متوسط
17	21	يكتسب مدير المدرسة مهارات التصميم للأنشطة والأعمال المدرسية	3.27	0.94	متوسط
1	22	يستجيب مديرو المدارس عند تدويرهم وظيفياً من قبل مديرية التربية والتعليم	3.20	0.88	متوسط
16	23	تعزز المديرية من كفاءة المدير للإنجاز من خلال التدريب	3.14	0.96	متوسط
22	24	تمتلك المديرية القدرة على ربط المهارات المشتركة بين الوظائف التي يتم عبرها التدوير الوظيفي للمدير	3.13	00.96	متوسط

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التدوير
13	25	تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة في ضوء التدوير الوظيفي	3.11	0.87	متوسط
12	26	تحاول المديرية دائماً تطوير مسار مدير المدرسة الوظيفي للوصول لمناصب عليا	3.09	0.86	متوسط
20	27	تأخذ المديرية بالحسبان سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	3.03	0.95	متوسط
15	28	تستخدم المديرية وسائل مختلفة لتدريب مديري المدارس خلال تدويرهم	2.98	0.63	متوسط
14	29	تعمل المديرية على إكساب المدير بعد تدريبيه القدرة على التكيف مع الوظائف الأخرى إذا ما تم تدويره إليها	2.98	0.81	متوسط
3	30	تعمل المديرية على نشر ثقافة التدوير الوظيفي وفق سلسلة محاضرات ممنهجة	2.98	0.98	متوسط
الدرجة الكلية			3.32	0.73	متوسط

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.32). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) تبين أن الفقرة (27) التي تتحدث عن "تعمل المديرية على الإسهام في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة لدى مديري المدارس من خلال تدويرهم"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.65)، والانحراف المعياري (0.99)، وبدرجة متوسطة، أما الفقرة (15) "تستخدم المديرية وسائل مختلفة لتدريب مديري المدارس خلال تدويرهم"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة متوسطة.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها؟

للإجابة عن السؤال الثاني، استخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة، ومجالات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها، والجدول (2.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقاً لكل مجال والدرجة الكلية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى

مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	التشاركية	3.73	0.75	مرتفع
1	2	متطلبات إدارة التميز	3.70	0.73	مرتفع
3	3	الاستراتيجية	3.69	0.81	مرتفع
4	4	الموارد البشرية	3.67	0.86	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.70	0.75	مرتفع

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى

مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) ترتيب مجالات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس

الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، فقد حصل مجال "التشاركية"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.73)، والانحراف المعياري (0.75)، وبمستوى مرتفع. أما مجال "الموارد البشرية"، فقد حصل على أقل المجالات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.86)، ومستوى مرتفع.

وفيما يلي عرض لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات

التربية والتعليم في المحافظات الشمالية حسب مجالات الدراسة:

أ) مجال متطلبات إدارة التميز:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة متطلبات إدارة التميز

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	يشجع المدير العاملين بمؤسسته لضمان تحقيق التميز	3.77	0.79	مرتفع
2	2	يتبنى مدير المدرسة الإجراءات الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الإلتقان أثناء ممارسة مهامه الإدارية	3.76	0.76	مرتفع
5	3	يعمل المدير على تزويد العاملين بالأفكار التي تعمل على تطور المدرسة	3.75	.77	مرتفع
6	4	يمتلك المدير قدرات لحل أي مشكلات تواجهه أثناء أداء عمله	3.72	0.84	مرتفع
7	5	يطور المدير من نفسه بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في مجال عمله	3.72	0.84	مرتفع
8	6	يلتزم المدير بأخلاقيات النقد البناء لتجنب الوقوع بالأخطاء	3.68	0.88	مرتفع
1	7	يتبع مدير المدرسة استراتيجيات تضمن التميز في مدرسته	3.66	0.84	متوسط
4	8	يعتمد المدير أسلوب الابتكار لتحقيق التميز في مدرسته	3.56	0.91	متوسط
		الدرجة الكلية	3.70	0.73	مرتفع

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الدرجة الكلية لممارسة متطلبات إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الفقرة (3) التي تتحدث عن "يشجع المدير العاملين بمؤسسته لضمان تحقيق التميز"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.77)، والانحراف المعياري (0.79)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (4) "يعتمد المدير أسلوب الابتكار لتحقيق التميز في مدرسته"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.91)، ومستوى متوسط.

ب) مجال التشاركية:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التشاركية

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	يدير مدير المدرسة الأزمات وفقاً للإمكانيات المتاحة مع فريق الطوارئ	3.86	0.81	مرتفع
9	يشرك مدير المدرسة المعلمين والمجتمع المحلي في وضع رؤية واضحة للمدرسة	3.85	0.85	مرتفع
11	يوفر المدير مناخاً تربوياً داعماً للتغيير بما يفضي إلى التطوير	3.75	0.81	مرتفع
16	يمتلك المدير القدرة على إيجاد الحوار البناء مع المعلمين	3.75	0.89	مرتفع
14	يمتلك نمطاً قيادياً وفعالاً في تعامله مع الآخرين	3.71	0.91	مرتفع
10	يحرص المدير على المشاركة في صياغة القيم بما يتلاءم مع الرؤية المستقبلية	3.68	0.88	مرتفع
13	يحفز المدير المعلمين على امتلاك مهارات قيادية مميزة	3.65	0.95	متوسط

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
15	يضع المدير نظاماً إدارياً واضحاً لقياس أداء عمله في مدرسته	3.62	0.95	متوسط
	الدرجة الكلية	3.73	0.75	مرتفع

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الدرجة الكلية لممارسة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.73). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الفقرة (4) التي تتحدث عن "يدير مدير المدرسة الأزمات وفقاً للإمكانات المتاحة مع فريق الطوارئ"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.86)، والانحراف المعياري (0.81)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (7) "يضع المدير نظاماً إدارياً واضحاً لقياس أداء عمله في مدرسته"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.95)، ومستوى متوسط.

ج) مجال الإستراتيجية:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإستراتيجية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
20	1	يقوم بالتحليل البيئي للمدرسة من خلال دراسة الواقع الفعلي لها	3.88	0.86	مرتفع
23	2	يراعي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند صياغة الخطة التشغيلية	3.82	0.80	متوسط
19	3	يبنى خطة تشغيلية تسهم في تفعيل الكفاءات الإدارية والتعليمية في المدرسة	3.73	0.94	مرتفع
22	4	يهتم بتنمية القدرات الكامنة للموارد البشرية	3.70	0.90	مرتفع

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
21	5	يجعل من مؤشرات الأداء محكاً مهماً لتقويم تنفيذ الاستراتيجيات	3.64	0.89	متوسط
24	6	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة	3.61	0.92	متوسط
18	7	يملك القدرة على وضع إستراتيجية تحقق رؤية المدرسة	3.61	0.95	متوسط
17	8	يوفر مدير المدرسة قاعدة للبيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	3.53	0.93	متوسط
		الدرجة الكلية	3.69	0.81	مرتفع

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الدرجة الكلية لممارسة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.69). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الفقرة (4) التي تتحدث عن "يقوم بالتحليل البيئي للمدرسة من خلال دراسة الواقع الفعلي لها"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.88)، والانحراف المعياري (0.86)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (1) "يوفر مدير المدرسة قاعدة للبيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.93)، ومستوى متوسط.

د) مجال الموارد البشرية:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال الموارد

البشرية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	1	يكافئ الأداء المتميز للمعلمين بشكل عادل	3.76	0.88	مرتفع

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	2	يمتلك مدير المدرسة سجلاً خاصاً بالنمو المهني لكافة المعلمين بالمدرسة	3.72	0.94	مرتفع
32	3	يشجع المعلمين على اكتساب المعرفة بما يفضي الى توظيفها بفعالية	3.72	0.95	مرتفع
29	4	يقوم بتفويض صلاحيات كافية لتمكين المعلمين من إنجاز مهامهم	3.69	0.97	مرتفع
27	5	يشرك المعلمين في اتخاذ القرار	3.65	0.97	متوسط
31	6	يطور إجراءات تقييم أداء المعلمين في المدرسة	3.63	0.93	متوسط
26	7	يمتلك خطة واضحة لتطوير قدرات المعلمين بناءً على احتياجاتهم التدريبية	3.61	0.93	متوسط
28	8	يعمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية للمعلمين	3.61	0.96	متوسط
		الدرجة الكلية	3.67	0.86	مرتفع

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن الدرجة الكلية لممارسة مجال الموارد البشرية لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.67). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن الفقرة (6) التي تتحدث عن "يكافئ الأداء المتميز للمعلمين بشكل عادل"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.76)، والانحراف المعياري (0.88)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (4) "يعمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية للمعلمين"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.96)، ومستوى متوسط.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، والتخصص)؟

وللإجابة عن السؤال الثالث، كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

1.3.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (7.4).

الجدول (7.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة

ممارسة التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

الدرجة الكلية	ذكور		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	3.33	0.72	3.29	0.77	.37	.71

من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير الجنس، وبلغ مستوى الدلالة لها (0.71)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3.1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (8.4).

الجدول (8.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة

ممارسة التدوير الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى		بكالوريوس		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.30	-1.03	0.79	3.42	0.71	3.28	

من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) تُقبل الفرضية الصفرية، يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبلغ مستوى الدلالة لها (0.30)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4.1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (9.4)، (10.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية	مدير	رئيس قسم	موظف
	3.74	3.44	3.17

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة

التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.23	2	4.12	8.36	.00**
داخل المجموعات	84.68	172	.49		
المجموع	92.92	174			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq .05$
** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq .01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (11.4).

جدول (11.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
مدير	موظف	0.57384*
رئيس قسم	موظف	0.27164*

يشير الجدول (11.4) إلى أن الفروق بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كانت لصالح المديرين ورؤساء الأقسام.

5.1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية. استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (12.4)، (13.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	3.29	3.04	3.39

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة التدوير

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.21	2	1.61	3.08	.05*
داخل المجموعات	89.71	172	0.52		
المجموع	92.92	174			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة

التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات

الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، فقد بلغ مستوى

الدلالة لها (0.05)، وهذه القيمة تساوي مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، وتحديد وجهتها، فقد

أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح

في الجدول (14.4).

جدول (14.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة الإدارية

الفرق بين المتوسطات الحسابية	عدد سنوات الخبرة الإدارية (J)	عدد سنوات الخبرة الإدارية (I)
0.34812*	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

يشير الجدول (14.4) إلى أن الفروق بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، كانت لصالح من لديهم خبرة إدارية (10) سنوات فأكثر.

5.3.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (15.4)، (16.4).

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية تبعاً لمتغير المديرية

المديرية	المتوسط الحسابي	المديرية	المتوسط الحسابي
رام الله والبيرة	2.86	قباطية	3.42
بيت لحم	3.39	طوباس	3.29
أريحا	3.80	جنين	2.73
الخليل	2.99	نابلس	3.65
شمال الخليل	3.57	جنوب نابلس	3.07
جنوب الخليل	3.12	طولكرم	3.15

3.41	ضواحي القدس	3.98	يطا
3.57	القدس	3.70	سلفيت
		3.29	قليلية

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة

التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المديرية

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.00**	2.50	1.17	16	18.78	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.47	158	74.13	داخل المجموعات	
			174	92.92	المجموع	

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq .01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المديرية، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق تبعاً لمتغير المديرية، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (17.4).

جدول (17.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المديرية

الفرق بين المتوسطات الحسابية	المديرية (J)	المديرية (I)
0.65601*	جنين	بيت لحم
0.93550*	رام الله والبيرة	

الفرق بين المتوسطات الحسابية	المديرية (J)	المديرية (I)
0.80057*	الخليل	
1.06169*	جنين	أريحا
0.72835*	جنوب نابلس	
0.71453*	رام الله والبييرة	
0.57961*	الخليل	شمال الخليل
0.84072*	جنين	
1.11548*	رام الله والبييرة	
0.98056*	الخليل	
0.85639*	جنوب الخليل	
0.68712*	قلقيلية	
1.24167*	جنين	يطا
0.70833*	جنوب نابلس	
0.82738*	طولكرم	
0.84325*	رام الله والبييرة	سلفيت
0.70833*	الخليل	
0.58416*	جنوب الخليل	
0.96944*	جنين	
0.70833*	الخليل	
0.58416*	جنوب الخليل	
0.96944*	جنين	
0.63611*	جنوب نابلس	
0.55516*	طولكرم	قباطية
0.68927*	جنين	
0.79067*	رام الله والبييرة	
0.65575*	الخليل	نابلس
0.91687*	جنين	
0.67407*	جنين	ضواحي القدس
0.71519*	رام الله والبييرة	
0.84138*	جنين	القدس

يشير الجدول (17.4) إلى أن الفروق بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المديرية، كانت لصالح مديريات (بيت لحم، أريحا، شمال الخليل، يطا، سلفيت، قباطية، نابلس، ضواحي القدس، والقدس).

4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير التخصص.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (18.4).

الجدول (18.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة

ممارسة التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	علوم طبيعية		علوم إنسانية		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.48	.71	0.74	3.26	0.73	3.35	

من خلال البيانات الواردة في الجدول (18.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة

التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير التخصص، وبلغ مستوى الدلالة لها (48)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (05).

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، والتخصص)؟
وللإجابة عن السؤال الرابع، كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

1.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (19.4).

الجدول (19.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة

ممارسة إدارة التميز تبعا لمتغير الجنس

مستوى	قيمة (ت)	أنثى		ذكر		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.60	-0.53	0.72	3.75	0.73	3.69	متطلبات إدارة التميز
.63	-0.48	0.80	3.78	0.73	3.72	التشاركية
.43	-0.80	0.82	3.76	0.80	3.65	الإستراتيجية
.55	-0.60	0.95	3.73	0.82	3.65	الموارد البشرية
.52	-0.64	0.77	3.75	0.74	3.68	الدرجة الكلية

من خلال البيانات الواردة في الجدول (19.4) تُقبل الفرضية الصفرية، يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس، وتراوح مستوى الدلالة ما بين (.43-.63)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (.05).

2.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (20.4).

الجدول (20.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة

ممارسة إدارة التميز تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى		بكالوريوس		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.45	-.77	0.79	3.78	0.70	3.68	متطلبات إدارة التميز
.36	-.91	0.77	3.82	0.74	3.70	التشاركية
.55	-.60	0.81	3.75	0.81	3.67	الإستراتيجية
.38	-.89	0.77	3.77	0.89	3.64	الموارد البشرية
.41	-.83	0.75	3.78	0.75	3.67	الدرجة الكلية

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتراوح مستوى الدلالة ما بين (.36 - .55)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (.05).

3.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (21.4)، (22.4).

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس

الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مدير	رئيس قسم	موظف
متطلبات إدارة التميز	3.92	3.74	3.64
التشاركية	3.92	3.84	3.65
الإستراتيجية	3.86	3.79	3.61
الموارد البشرية	3.87	3.77	3.59
الدرجة الكلية	3.89	3.78	3.62

جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة

إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات		1.93	2	0.97	1.85	.16

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		0.52	172	89.83	داخل المجموعات	متطلبات إدارة
					المجموع	التمييز
.15	1.90	1.06	2	2.12	بين المجموعات	
					داخل المجموعات	التشاركية
.24	1.42	0.56	172	95.74	المجموع	
					بين المجموعات	
.23	1.50	0.92	2	1.85	داخل المجموعات	الإستراتيجية
					المجموع	
.17	1.78	0.65	172	111.45	بين المجموعات	
					داخل المجموعات	الموارد البشرية
		1.10	2	2.20	المجموع	
					بين المجموعات	
		0.73	172	126.17	داخل المجموعات	
					المجموع	
		0.99	2	1.98	بين المجموعات	
					داخل المجموعات	الدرجة الكلية
		0.56	172	95.49	المجموع	
			174	97.48		

من خلال البيانات الواردة في الجدول (22.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتراوح مستوى الدلالة ما بين (.15-.24)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (.05).

4.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (23.4)، (24.4).

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس

الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
متطلبات إدارة التميز	3.40	3.53	3.77
التشاركية	3.51	3.57	3.79
الإستراتيجية	3.48	3.51	3.74
الموارد البشرية	3.60	3.53	3.71
الدرجة الكلية	3.49	3.53	3.75

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة إدارة

التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة التميز	بين المجموعات	2.42	2	1.21	2.33	.10
	داخل المجموعات	89.34	172	0.52		
	المجموع	91.76	174			
التشاركية	بين المجموعات	1.78	2	0.89	1.59	.21
	داخل المجموعات	96.08	172	0.56		
	المجموع	97.86	174			
الإستراتيجية	بين المجموعات	1.84	2	0.92	1.42	.25
	داخل المجموعات	111.46	172	0.65		
	المجموع	113.30	174			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	بين المجموعات	0.93	2	0.47	0.63	.54
	داخل المجموعات	127.44	172	0.74		
	المجموع	128.37	174			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.68	2	0.84	1.51	.22
	داخل المجموعات	95.79	172	0.56		
	المجموع	97.48	174			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (24.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، وتراوح مستوى الدلالة ما بين (10-0.54)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (.05).

5.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (25.4)، (26.4).

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس

الحكومية تبعاً لمتغير المديرية

الدرجة الكلية	المجالات				المديرية
	الموارد البشرية	الإستراتيجية	التشاركية	متطلبات إدارة التميز	
3.90	3.71	3.96	3.99	3.93	رام الله والبيرة
3.92	3.92	3.90	4.00	3.88	بيت لحم
3.81	3.94	3.85	3.69	3.77	أريحا
3.36	3.30	3.32	3.37	3.44	الخليل
4.24	4.38	4.27	4.23	4.04	شمال الخليل
3.58	3.68	3.64	3.57	3.45	جنوب الخليل
4.04	4.13	4.13	4.02	3.90	يطا
3.75	3.58	3.79	3.85	3.79	سلفيت
3.60	3.59	3.48	3.63	3.72	قلقيلية
3.89	3.78	3.76	3.94	4.08	قباطية
3.89	3.89	3.80	3.98	3.88	طوباس
3.27	3.34	3.22	3.22	3.30	جنين
3.86	3.77	3.83	3.97	3.86	نابلس
3.26	3.50	3.24	3.28	3.02	جنوب نابلس
3.10	2.86	2.99	3.19	3.36	طولكرم
3.70	3.47	3.79	3.74	3.81	ضواحي القدس
4.07	4.23	4.10	4.04	3.93	القدس

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة درجة ممارسة إدارة

التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة	بين المجموعات	14.40	16	0.90	1.84	.03*
التميز	داخل المجموعات	77.36	158	0.49		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	المجموع	91.76	174			
التشاركية	بين المجموعات	19.01	16	1.19	2.38	.00**
	داخل المجموعات	78.86	158	0.50		
	المجموع	97.86	174			
الإستراتيجية	بين المجموعات	22.58	16	1.41	2.46	.00**
	داخل المجموعات	90.72	158	0.57		
	المجموع	113.30	174			
الموارد البشرية	بين المجموعات	24.97	16	1.56	2.39	.00**
	داخل المجموعات	103.40	158	.65		
	المجموع	128.37	174			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	18.27	16	1.14	2.28	.01**
	داخل المجموعات	79.20	158	0.50		
	المجموع	97.48	174			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq .05$

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq .01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (26.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات، تعزى لمتغير المديرية، وتراوح مستوى الدلالة ما بين (0.00-0.03)، وهذه القيم جميعاً أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير المديرية، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (27.4).

جدول (27.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة

الكلية تبعاً لمتغير المديرية

الفرق بين المتوسطات الحسابية	المديرية (J)	المديرية (I)
0.63085*	جنين	
0.63905*	جنوب نابلس	رام الله واللبيرة
0.79976*	طولكرم	
0.65625*	جنين	
0.66445*	جنوب نابلس	بيت لحم
0.82515*	طولكرم	
0.70949*	طولكرم	أريحا
0.87910*	الخليل	الدرجة الكلية
0.65489*	جنوب الخليل	
0.63418*	قلقيلية	شمال الخليل
0.97014*	جنين	
0.97833*	جنوب نابلس	
1.13904*	طولكرم	
0.68362*	الخليل	
0.77466*	جنين	يطا
0.78286*	جنوب نابلس	
0.94357*	طولكرم	
0.65549*	طولكرم	سلفيت
0.78866*	طولكرم	قباطية
0.79025*	طولكرم	طوباس

0.59233*	جنين	نابلس
0.76123*	طولكرم	
0.60325*	طولكرم	ضواحي القدس
0.80412*	جنين	
0.81232*	جنوب نابلس	القدس
0.97303*	طولكرم	

يشير الجدول (27.4) إلى أن الفروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المديرية، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، كانت لصالح مديريات (رام الله والبيرة، بيت لحم، أريحا، شمال الخليل، يطا، سلفيت، قباطية، طوباس، نابلس، ضواحي القدس، القدس).

6.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير التخصص.

استخرجت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (28.4).

الجدول (28.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة

ممارسة إدارة التميز تبعا لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	علوم طبيعية		علوم إنسانية		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.64	.48	0.77	3.67	0.71	3.72	متطلبات إدارة التميز
.70	.38	0.81	3.70	0.72	3.75	التشاركية
.85	-.18	0.86	3.70	0.78	3.68	الإستراتيجية
.98	-.03	0.97	3.68	0.80	3.67	الموارد البشرية
.87	.16	0.81	3.69	0.72	3.71	الدرجة الكلية

من خلال البيانات الواردة في الجدول (28.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات تعزى إلى متغير التخصص، وتراوح مستوى الدلالة ما بين (.98-.64)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (.05).

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجتي ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها؟

وللإجابة عن السؤال الرابع، كان لا بد من فحص الفرضية التالية

1.5.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين درجتي ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها.

استخرج معامل الارتباط (بيرسون) بين ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، الجدول (29.4) يوضح ذلك:

جدول (29.4): معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين ممارسة التدوير الوظيفي

وإدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية

الدرجة الكلية	مجالات إدارة التميز			
	إدارة التميز	الموارد البشرية	الإستراتيجية	التشاركية
	.551**	.509**	.522**	.553**

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq .01$)

من خلال البيانات الواردة في الجدول (29.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين درجتي ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها؛ ويتبين أنها علاقة ارتباط خطية موجبة، وبلغ معامل الارتباط بين درجتي ممارسة التدوير الوظيفي وإدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (.551)، ويتضح وجود علاقة ارتباط خطية إيجابية بين مجالات إدارة التميز والتدوير الوظيفي تراوحت ما بين (.509) لمجال الموارد البشرية

و(553). لملال الالاركة واملعها الة إحصائياً، مما يعنى أنه كلما زاءت مملسة الالول
الوظففى لى ملىرى المالرس الالومفة بملىرفاء الالرفة والالعلم فى المالفظاء الالمالفة كلما
زاءت إالارة الالمرز والالعس صالل.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

2.5 تفسير فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير الفرضية الأولى ومناقشتها

2.2.5 تفسير الفرضية الثانية ومناقشتها

3.2.5 تفسير الفرضية الثالثة ومناقشتها

4.2.5 تفسير الفرضية الرابعة ومناقشتها

5.2.5 تفسير الفرضية الخامسة ومناقشتها

6.2.5 تفسير الفرضية السادسة ومناقشتها

7.2.5 تفسير الفرضية السابعة ومناقشتها

8.2.5 تفسير الفرضية الثامنة ومناقشتها

9.2.5 تفسير الفرضية التاسعة ومناقشتها

10.2.5 تفسير الفرضية العاشرة ومناقشتها

11.2.5 تفسير الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها

12.2.5 تفسير الفرضية الثانية عشرة ومناقشتها

13.2.5 تفسير الفرضية الثالثة عشرة ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

يتضمن الفصل تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن تقديمها في ضوء النتائج.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاء متوسطاً؛ وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.32)، والانحراف المعياري (0.73).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، بالرغم من أن التدوير الوظيفي يحقق العديد من الفوائد، كالقضاء على الروتين الإداري لدى مديري المدارس، وكشف نقاط القوة والضعف لديهم من خلال تدويرهم، مما يسهم في إبراز الطاقات الإبداعية لديهم، إلا أن هذه النتيجة المتوسطة قد تعود إلى أسباب كثيرة منها، عدم رغبة مدير المدرسة في الانتقال من المدرسة التي اعتاد العمل فيها، خاصة إذا كان له فترة طويلة، وكوّن علاقات اجتماعية، واعتاد على البيئة المدرسية والبيئة المحيطة لها، إضافة إلى أنه لا يوجد وضوح للمعايير والإجراءات المتبعة من وزارة التربية والتعليم لممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، حيث أنه لا يطبق بالشكل الصحيح والهدف

المرجو منه، لأجل التطوير وإكساب مديري المدارس المزيد من مهارات العمل والخبرات التي تجعله قادراً على التكيف مع أي وظيفة، إذا ما تم تدويره إليها، فضلاً عن ضبابية الرؤية التي تعبر عن أهداف التدوير الوظيفي، ونتائج ممارسته من مديري المدارس الحكومية، كون بعض مديري المدارس لا يدركون أهمية ممارسة التدوير الوظيفي، والفائدة التي تعود من جراء تطبيقه، كما أنهم لا يسعون لتطوير ذاتهم والعمل على اكتساب المهارات الإدارية، وترى الباحثة أنه ربما لقلة المعلومات التي تصل الإداريين حول كيفية بناء خطط التدوير الوظيفي، كما أن كثرة الالتزامات والأعباء الإدارية التي تقع على عاتق المديرية ووزارة التربية والتعليم، تحد من عقد المحاضرات والندوات التي توضح سياسة التدوير الوظيفي، كما أن هذه الندوات تحتاج إلى مستشارين وأصحاب خبرة ودراية بسياسة التدوير الوظيفي، وترى الباحثة أن السبب ربما يعود أيضاً لقلة الدورات التدريبية، والندوات، وورش العمل التي تقوم بها الوزارة، ولعل السبب في ذلك قلة الميزانية وعدم توفرها بالشكل الكافي لسد حاجات التدريب، هذا إضافة إلى سوء مراعاة وزارة التربية والتعليم لمهارات وقدرات مديري المدارس الحكومية بصورة كافية، وأن اختيار مدير المدرسة لا بد أن يتم على أسس ومعايير واضحة كالأقدمية، والكفاءة، والخبرة، وأيضاً أن المديرية لا تعطي توجيهات عملية لمدير المدرسة الذي يشترك في عملية التدوير، وترى الباحثة أن قلة المتابعة والرقابة من قبل الأقسام المسؤولة في مديرية التربية والتعليم، للوقوف على مدى نجاح التدريب الذي تلقوه مديري المدارس.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة آل سليمان (2020) التي أظهرت أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي في منطقة الباحة"، ودراسة البلوي (2020) التي أظهرت "أن مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاء بدرجة متوسطة"، ودراسة فرج والثبتي (2019) "أن درجة التدوير الوظيفي من وجهة نظر

القائدات بمدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة"، ودراسة الصعب (2018) " أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة"، ودراسة عبد القادر (2017) "أن واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال (فلسطين) من وجهة نظر موظفيها، ومدى مساهمته في إعداد قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسط". ودراسة (Abisola, 2017) "تأثير التدوير الوظيفي على التزام الموظفين في جامعات ولاية إكيتي جاء متوسطاً"

وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المحاميد (2020) "أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم، في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة"، ودراسة نويكي ونوانكو (Nweke et al., 2020)، " أن دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في مكتب مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة كبيرة"، ودراسة الخالدي وجاسم (Al- khalidi and Jassim, 2018) أن بعد التدوير الوظيفي للموظفين في جامعة القادسية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة الطاهر (ELtahir, 2018) "تأثير التدوير الوظيفي للموظفين في جامعة أم درمان الأهلية جاء بدرجة كبيرة"، ودراسة بدر (2016) "أن تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي في الوزارات الحكومية بقطاع غزة جاء بعلاقة سلبية".

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها؟

أشارت النتائج أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة

المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70)، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات إدارة التميز ما بين (3.67-3.73).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يسعى دائماً لتحقيق التميز في مدرسته والمحافظة على مستوى عالٍ من التنافس بين المدارس الأخرى، ويتبع استراتيجيات تضمن التميز في مدرسته، مما يجعل كل مدير يبرز مواهبه ومواهب العاملين لديه من خلال إدارة التميز، كما أن حرصهم الدائم على الحصول على جائزة المدير المتميز في مسابقة وزارة التربية والتعليم، وزيادة عدد البرامج التدريبية التطويرية، التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم بصورة مستمرة لمديري المدارس، لمواكبة كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية، زيادة على التراكم في الخبرات التي يحصل عليها مدير المدرسة، من خلال الدورات التدريبية التي تلقاها من وزارة التربية والتعليم، التي تعمل على النهوض بالإدارة المدرسية، وترى الباحثة أن سعي المديرين المتواصل إلى تطوير قدراتهم بما يحقق عائداً ملموساً وواضحاً على العملية التعليمية، وتقديم أفكار خلاقية لتحسين مستوى المدرسة، والسعي الحثيث إلى نشر ثقافة التحسين والتطوير المستمرين وممارساته، ولأنه يقوم بتفويض صلاحيات كافية لتمكين المعلمين من إنجاز مهامهم، يشركهم في اتخاذ القرار، كما أنه لا يمكن تجاهل دور المجتمع المحلي في مساندة مديري المدارس في التغلب على المشكلات التي تواجههم ودعمهم، وتعزيز روح التعاون والثقة المتبادلة والتواصل.

وترى الباحثة أن حالة التميز في المدارس جاء من خلال الرؤية والرسالة التي تحملها وزارة التربية والتعليم في فلسطين، من أجل النهوض بالواقع التعليمي الفلسطيني والارتقاء به، فضلاً عن النشاط المستمر للوزارة في مجال التدريب المستمر لكوادرها، من أجل تطوير قدراتهم الإدارية وتقويمه بما يحقق التميز المطلوب، والقدرة على إدارة الأزمات بمهنية متميزة.

وجاء ترتيب المجالات كما يلي: إذ حصل مجال "التشاركية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومستوى مرتفع، والانحراف المعياري (0.75).

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة بأن تمركز المدير حول نفسه وقيامه بكل الأمور أصبح أمراً لا يواكب التطور في الميدان التربوي، وأن معظم مديري المدارس يتخذون قراراتهم بصورة تشاركية مع معلمهم، لما لذلك من أثر كبير على تحمل المسؤولية، واهتمام مدير المدرسة ببناء جسور المودة والثقة بين المدرسة، وكوادرها، والمجتمع المحلي، والمؤسسات الداعمة للمسيرة التعليمية، وكما أن كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وحاجة المدرسة لوجود قادة يتولون قيادة المدرسة في حال انشغال المدير أو غيابه، دفعهم لإشراك المعلمين في تحمل مسؤولية تنفيذ خطة المدرسة، وتوفير مناخاً تربوياً داعماً للتغيير بما يفضي إلى التطوير، وذلك من خلال تشجيع العاملين معه، والمعلمين نحو الإبداع، والتميز، وتنمية قدراتهم، والوصول معهم لخطوات تضمن النهوض بالمدرسة، والعمل بروح الفريق والتعاون، بالإضافة لوجود ثقة متبادلة بين مديري المدارس ومعلمهم، مما يمكنهم من التشارك في تحسين أداء المدرسة والنهوض بالمدرسة وتميزها.

بينما جاء مجال "متطلبات إدارة التميز" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ومستوى مرتفع، والانحراف المعياري (0.73).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يطور من نفسه بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في مجال عمله، ويتبنى الإجراءات الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الإتقان أثناء ممارسة مهامه الإدارية، كما أنه يسعى لتطوير مدرسته وهذه من الأساسيات لمن يسعى للتميز والوصول للقمم، وإدراك مدير المدرسة بأهمية التعزيز، وأثره الإيجابي على المعلمين لزيادة دافعيتهم للعمل، من

خلال تنمية قدرات العاملين، وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز في أدائهم، والوصول إلى اقتراحات بناءة، وابتكار حلول لمشاكلهم في العمل.

بينما جاء مجال " الإستراتيجية"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) ومستوى مرتفع، والانحراف المعياري (0.81).

وتعزى هذه النتيجة إلى قدرة مدير المدرسة على صياغة رسالة المدرسة، ووضع السياسات والبرامج المدرسية، واهتمامه بالموارد البشرية من معلمين وعاملين، لمعرفة نقاط القوة والعمل على تدعيمها، والوقوف على نقاط الضعف والعمل على علاجها، والتقليل منها، واستثمار كل مرافق المدرسة وإمكاناتها، ولأن وزارة التربية والتعليم تحت كل مدرسة وتكلف مديرها بوضع خطة استراتيجية، توضح فيها رؤية ورسالة المدرسة، وضرورة متابعة تنفيذها، لما لها من أثر واضح في العملية التربوية وبعدها عن التخبط والعشوائية، وعلى الرغم من أهمية الاستراتيجية في المدرسة، ترى الباحثة أن بعض مديري المدارس يتبنون استراتيجيات غير متناغمة مع رؤية المدرسة ورسالتها، ويعود ذلك لقلة الخبرة وقلة التدريب لدى مديري المدارس في إعداد الخطط الإستراتيجية، وذلك لعدم توفر قاعدة البيانات التي هي الأساس الذي يرتكز عليه المدير والتي تعد بمثابة خريطة الطريق في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة، وما لها من أهمية في الوصول إلى أي معلومة عن العاملين بالمدرسة، ولأنها تدعم المدير في عملية اتخاذ القرارات، وأي أمور تخص مدرسته حتى يسهل عليه التعامل مع أي حدث يحصل أو أية طوارئ تحدث، وترى الباحثة أن توفير قاعدة بيانات بكل ما يتعلق بالمدرسة يحتاج الكثير من الوقت والجهد المبذول من المدير، خاصة إذا ما كان يواجه مدير المدرسة ضعف بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وعدم توظيفه لها بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى قلة توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة، تمنعه من تحديث البيانات أولاً بأول في توفير البيانات للتخطيط الإستراتيجي.

بينما جاء مجال "الموارد البشرية"، في المرتبة الرابعة، فقد حصل على أقل المجالات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.86)، ومستوى مرتفع.

وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بقدرات العاملين، وحرصه على تطوير أدائهم بشكل مستمر من خلال تنمية الحوار، والتواصل الفعال، وامتلاكه خطة واضحة لتطوير قدرات المعلمين بناءً على احتياجاتهم التدريبية داخل المدرسة، لما لذلك من دور بارز في رفع كفاءة إدارة المدرسة، وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، ويعمل على تلبية حاجات المعلمين ومساعدتهم في المشاركة بالدورات التطويرية، ومواكبة كل ما هو جديد مما يساعد في تطوير ذاتهم ورفع مستواهم، وكل هذا لا يتحقق إلا إذا أحسن مدير المدرسة استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة، ومدى امتلاكه لسجل خاص بالنمو المهني لكافة المعلمين بالمدرسة، ومن ثم تطويرها، ووضع نظام عادل للحوافز والمكافآت، لما له من أثر إيجابي على المعلمين لزيادة دافعيتهم للعمل، وهذا يفتح باب المنافسة الشريفة بين المعلمين مما يزيد من تميزهم في طرح أفكار ريادية وخلاقة، وإعطاء سقف من الحرية للمعلم وترك مسافة لان يتصرف بها ويثبت ذاته وأنه أهل للثقة لكي ينجز أعماله، مما له من انعكاسات واضحة على المعلمين ومردود إيجابي ينعكس على مستوى مخرجات العملية التعليمية، لذلك لا بد من توفير مناخ داعم للثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين، لتحقيق نتائج أفضل. وهذا مؤشر واضح على إيمان مدير المدرسة، وإحساسه، وتقديره لأهمية العنصر البشري.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh, 2021) التي "جاءت بمستوى عالٍ من إدارة التميز المؤسسي في أبعاده"، ودراسة راجيتا نون واوساهو (Rajitanon, 2020) التي أظهرت "أن

الحاجات الأساسية للإدارة نحو التميز في المدارس في التعليم الأكاديمي شبكة مدارس خانوم بمحافظة ناخون سي ثمرات جاء بدرجة مرتفعة"، ودراسة حنون(2020) "أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين كان عالياً"، ودراسة زعرب (2020) "أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من المعلمين لتوافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة؛ حصلت على وزن نسبي (83.53%) أي بدرجة كبيرة"، ودراسة ديبز وفيللا (Diez, Villa, 2018) "أن درجة التقدير الكلية لاستخدام معايير الأنموذج الأوروبي EFQM في مدارس إقليم الباسك جاء بدرجة كبيرة"، ودراسة يونس(2016) " أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت بدرجة مرتفعة".

واختلفت مع دراسة أبو شقرة (Abu Shaqra,2021) "أن الدرجة الكلية لممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت معتدلة"، ودراسة الشحنة (2021) التي أظهرت "أن استجابات المعلمين والمعلمات عن واقع إدارة التميز في المدارس الثانوية الصناعية والتجارية وفق الأنموذج الأوروبي جاء بدرجة متوسطة"، ودراسة العنزى(2019) وأظهرت النتائج "أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة"، ودراسة فرج (Faraj, 2018) " أن درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء أنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة"، ودراسة الشوا (2016) " أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز على وفق معايير الأنموذج جاءت بدرجة متوسطة".

2.5 تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، تعزى إلى متغير الجنس.

وقد يُعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل لا تفرق بين ذكر أو أنثى، لذلك كان هناك اتفاق من كلا الجنسين من أفراد العينة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وأن الاستجابة لآرائهم لا تكون قاصرة على الذكور دون الإناث لهذا فالآراء نحو درجة ممارسة التدوير الوظيفي هي واحدة، ولأنهم يتعرضون لنفس القرارات بلا استثناء.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة (الخالدي وجاسم (Al- khalidi and Jassim, 2018) التي "أظهرت عدم وجود فروق في التدوير الوظيفي لموظفي جامعة القادسية لمتغير الجنس"، ودراسة فرج (Faraj, 2018) التي توصلت إلى "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء أنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس"، ودراسة عبد القادر (2017) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت مع دراسة المحاميد (2020)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، ودراسة نويكي ونوانكو (Nweke et al., 2020)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) حول دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف، والتي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسة بدر (2016) التي أظهرت "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة إلى مرور جميع الموظفين الإداريين سواء كانوا من حملة البكالوريوس أو حملة الدراسات العليا إلى نفس الدورات وورش العمل الخاصة بتطويرهم، أي أن هذه الدورات ترتقي بقدرات حملة البكالوريوس، إلى نفس المستوى الذي يصل إليه حملة الدراسات العليا، وهذا ما يدل على قوة تأثير تلك الدورات التدريبية التي تعقدها الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة المحاميد (2020) التي أظهرت " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان لمتغير المؤهل العلمي"، ودراسة آل سليمان (2020) التي أظهرت "عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي"، ودراسة الطاهر (ELtahir, 2018) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الخالدي وجاسم (AI- khalidi and Jassim, 2018) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ودراسة (Abisola, 2017) بعدم وجود فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ودراسة عبد القادر (2017) "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ودراسة بدر (2016) التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الوزارات حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

واختلفت مع دراسة نويكي ونوانكو (Nweke et al., 2020)، التي أظهرت "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس"، ودراسة فرج والثبتي (2019) التي أظهرت "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة التدوير الوظيفي، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأكثر".

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، كانت لصالح المديرين ورؤساء الأقسام. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين ورؤساء الأقسام لديهم رؤية واضحة وأكبر، بالإضافة للخبرة التي اكتسبها الموظف، حتى أصبح رئيس قسم أو مدير، وخضعوا لبرامج تدريبية مكثفة، بالإضافة لطبيعة العمل الذي يقوم به، وحجم المسؤولية التي تقع على كاهله، وكما أنه يمتلك قدراً أكبر من حرية التصرف نوعاً ما في القوانين، وبالتالي يكون تأثيرهم أكبر وأوسع، وترى الباحثة أن المدير، أو رئيس القسم تدرّب على مهارات أساسية أكثر؛ لأن طبيعة عمله تحتاج منه ذلك. وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصعب (2018) ووجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة، حول المحاور واقع التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير الوظيفية لصالح الإداريين.

واختلفت مع دراسة البلوي (2020) التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، ودراسة الخالدي وجاسم (AI- khalidi and Jassim, 2018) التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، دراسة (Abisola, 2017) "بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ودراسة بدر (2016) التي

أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي الوزارات حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى لمتغير والمسمى الوظيفي".

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، كانت لصالح من لديهم خبرة إدارية (10) سنوات فأكثر.

وتُعزى هذه النتيجة إلى الخبرة الواسعة التي يمتلكونها، وأنهم قد مروا بالعديد من التجارب والمواقف خلال فترة (10) سنوات فأكثر، بما يحقق مستوى من النضج والحكمة اللذين يشكلان أبرز مقومات الشخصية المتميزة، وبالتالي يكونوا قد اكتسبوا فهماً أوضح وأعمق لطبيعة عمل مدير المدرسة، زيادة على الخبرة المكتسبة على مر السنوات والمواقف الحياتية والعملية، فالخبرة أساس نجاح أي عمل شرط أن تكون خبرة متجددة لا متراكمة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة المحاميد (2020)، التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، ودراسة البلوي (2020)، ودراسة الطاهر (ELtahir, 2018) التي أظهرت "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء

الموظف تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر"، ودراسة عبد القادر (2017)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة بدر (2016)، التي أظهرت "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموظفين في الوزارات حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى لمتغير متغير سنوات الخبرة، لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من (4 إلى أقل من 8 سنوات)".

واختلفت مع دراسة آل سليمان (2020)، التي أظهرت "عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة"، ودراسة فرج والثبيتي (2019)، التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة التدوير الوظيفي، والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية"، ودراسة الخالدي وجاسم (Al-khalidi and Jassim, 2018)، التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ودراسة فرج (Faraj, 2018)، التي توصلت إلى "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف، في ضوء أنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ودراسة الصعب (2018) "أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ودراسة (Abisola, 2017) "لا يوجد فروق لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في تأثير التدوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية إكيتي".

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المديرية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي، لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير المديرية، وكانت لصالح مديريات (بيت لحم، أريحا، شمال الخليل، يطا، سلفيت، قباطية، نابلس، ضواحي القدس، والقدس).

وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف في طبيعة البيئة والظروف في هذه المديريات، وأيضاً إلى طبيعة الدورات التدريبية، التي تنظم في هذه المديريات، وترى الباحثة بالنسبة لمديرية (القدس، وضواحي القدس) ربما يعود السبب للظروف السياسية المتوترة، التي تعيشها هذه المناطق وأنها مركز للصراع الديني والسياسي، أما مديرية (أريحا، يطا، وقباطية) يعود لقلة عدد المستجيبين فيها على فقرات الاستبانة، وبعدها عن مركز وزارة التربية والتعليم، ومديرية (نابلس، وسلفيت، وشمال الخليل)، قد يعزى إلى عدد الذين أجابوا على فقرات الاستبانة، بأنه يفوق العدد في المديريات الباقية، بالإضافة لبعدها عن مركز وزارة التربية والتعليم، وبالتالي يصعب تنظيم العدد الكافي من الدورات، والبرامج، وورش العمل المناسبة.

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير التخصص.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي، لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير التخصص.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنه لا فرق بين التخصص، وأنه لا علاقة لذلك في خوض الوظيفة ولا تقف حاجزاً لكي ينجز عمله، فهو يكون قد تلقى التدريب العملي الكافي في تكوين تصور واضح للعمل.

وانتقلت هذه الدراسة مع نتائج دراسة فرج (Faraj, 2018)، التي توصلت إلى "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف، في ضوء أنموذج التميز الأوروبي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير التخصص".

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن فهم المستجيبين، واتفق كلا الجنسين من أفراد العينة على درجة ممارسة إدارة التميز، لدى مديري المدارس الحكومية، وأنهم جميعاً يتبعون لوزارة التربية والتعليم، وترى الباحثة أن إدارة التميز تعد توجهاً وتلزم الإدارة بمعايير محددة، وتطبق على كافة العاملين ولا تقتصر على جنس معين، وبالتالي لم تظهر فروقاً تعزى لمتغير الجنس. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة حنون (2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ودراسة زعرب (2020)، التي أظهرت "عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس"، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة العنزي (2019)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة فرج (Faraj, 2018)، والتي أشارت إلى "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف، في ضوء أنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس".

واختلفت مع نتائج دراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المبحوثين في جميع المجالات إدارة التميز تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة الشحنة (2021) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين الذكور، ودراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh, 2021) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قياس إدارة التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في الأردن، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين الإداريين يخضعون لنفس التدريب الإداري الذي تنفذه وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى إتباعهم لنفس التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة حنون (2020)، التي أظهرت "عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) تعزى المؤهل العلمي".

واختلفت مع دراسة الصرايرة والصرايرة (2021, AL-Sarayreh & AL-Sarayreh) التي توصلت إلى "وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قياس إدارة التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في الأردن، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس"، الشوا (2016) التي بينت "وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير، تعزى لمؤهل درجة البكالوريوس".

9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الهدف معروف لدى جميع الموظفين الإداريين، لذلك لم يكن هناك تأثير للمسمى الوظيفي على درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، وأن جميع الموظفين الإداريين على اختلاف مساهم الوظيفي، يخضعون لدورات تطويرية مشتركة ويتلقون نفس التدريب.

وانتقلت هذه الدراسة مع نتائج دراسة فرج (Faraj, 2018) التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

10.2.5 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من أن الخبرة الإدارية تمثل عنصراً مهماً في إدارة التميز في المدرسة، إلا أن الدورات تقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن سنوات الخبرة الإدارية، لأنهم بحاجة دائمة ومستمرة للتدريب على التميز، ومعرفة كل ما هو جديد في إدارة التميز ومواكبة التطورات الحديثة، وأنهم يخضعون لنفس مصادر الرقابة الداخلية والخارجية. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة حنون (2020) التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز، وفق النموذج الأوروبي (EFQM)، ودراسة فرج (Faraj, 2018) التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

واختلفت مع نتائج دراسة الشحنة (2021)، التي أظهرت أن استجابات المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية والصناعية والتجارية جاء لصالح من لديهم خبرة أكثر من (20) سنة، ودراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh , 2021)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قياس إدارة التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في الأردن، تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، ودراسة زعرب (2020) التي أظهرت "وجود فروق بين من سنوات خدمتهم ما بين (3-1) سنوات، ومن سنوات خدمتهم ما بين (أكثر من 3-10) سنوات"، ودراسة العنزوي (2019) كانت الفروق لصالح الخبرات الطويلة، ودراسة الشوا (2016) التي أظهرت

وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة الإدارية ولصالح سنوات الخبرة 15 سنة فأعلى.

11.2.5 تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير المديرية.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز، لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات، تعزى لمتغير المديرية، لصالح مديريات (رام الله والبييرة، بيت لحم، أريحا، شمال الخليل، يطا، سلفيت، قباطية، طوباس، نابلس، ضواحي القدس، القدس).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديرية رام الله والبييرة، هي مركز المديريات مما يكون التركيز عليها أكثر، وتكون معرضة للرقابة والمتابعة أكثر، وأيضاً كون مديرية يطا، ومديرية ضواحي القدس من المديريات الحديثة، لذلك يتم التركيز عليها أكثر في إعطاء دورات التدريب على إدارة التميز، وترى الباحثة أن لكثرة الدورات التدريبية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في هذه المديريات، وبالتالي تزداد درجة الاهتمام بممارسة إدارة التميز.

واختلفت مع نتائج دراسة زعرب (2020)، التي أظهرت "وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد إدارة التميز، تعزى لمتغير المحافظة"، ودراسة الشوا (2016)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً، باختلاف المنطقة التعليمية.

12.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية عشرة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى متغير التخصص.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين، حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات، تعزى لمتغير التخصص. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم يعملون في نفس البيئة، ويخضعون لنفس السياسات، والأنظمة، والقوانين، ويتلقون نفس التوجيهات من الجهات المتابعة لأعمالهم، التي مصدرها وزارة التربية والتعليم.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة فرج (Faraj, 2018) التي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف، في ضوء أنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص".

13.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة عشرة ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجتي ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط خطية موجبة بين درجتي ممارسة التدوير الوظيفي لمديري

لمديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وممارسة إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.55).

وتعزى النتيجة إلى أن التدوير الوظيفي بحد ذاته تميزاً، كونه يسعى إلى إحداث تغيير في المهارات الإدارية، وإكساب الخبرات المتنوعة لمدير المدرسة، ويعمل على إثرائه من خلال الانتقال من مدرسة إلى أخرى، مما يحفزه ويشجعه للقيام بأداء أفضل للأعمال بشكل مميز، مما يؤدي إلى تغيير في وضع المدرسة القائم، والنهوض بها، والتطلع إلى ما هو أحسن وأفضل، من خلال التدريب وتطوير الإستراتيجية المتبعة، وتطوير رسالة ورؤية المدرسة، واستثمار الكوادر البشرية والمادية وإدارة العمليات، والتي تعد من متطلبات إدارة التميز التي يمكن تحقيقها من خلال التدوير الوظيفي.

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي يسهم بصورة إيجابية في رفع مستوى الأداء في المدارس، وتحسين الممارسات التربوية والإدارية داخل المدرسة وخارجها، خاصة عند اتباع مدير المدرسة لمتطلبات إدارة التميز وتفعيلها بالشكل المطلوب، مما يسهم في إدارة متميزة في المدارس، وترى الباحثة أن الإدارات الحديثة التي تعنى بالتميز في أدائها وإدارتها، تقوم بنقل خبرات وتجارب مديريها لمدارس أخرى، من خلال ممارسة التدوير الوظيفي لمديريها، ولأن ممارسة إدارة التميز في المدارس تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مديريها، إذ لا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها دون وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية فهي الأساس في تنفيذ كل العمليات الإدارية، ولعل نجاحها في تحقيق أهدافها يرتبط بقدرتها على إنجاز المسؤوليات الموكلة لها على أحسن وجه، ومن هنا تظهر العلاقة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي وممارسة إدارة التميز، فكلما كان التدوير الوظيفي يمارس بشكل متقن، وفقاً لقوانين وإجراءات صحيحة كانت الإدارة المدرسية متميزة، والعكس صحيح، حيث إن إدارة التميز من أهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية ونجاح مديري المدارس في عملية التدوير الحاصل لهم، فدرجة تحقيق التميز في المدرسة يعبر عن نجاح مديريها ونجاحها.

3.5 التوصيات والمقترحات

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

1. تهيئة مديري المدارس لسياسة التدوير الوظيفي عن طريق عقد الندوات، وورش العمل وتزويدهم بنشرات لشرح سياسة التدوير الوظيفي، كأحد أساليب تطوير الأداء وتنمية الخبرات، والوصول إلى أعلى درجات التميز.
2. إعداد خطة تدريبية منتظمة لمديري المدارس الحكومية الجدد، وكذلك من هم بحاجة لتنمية قدراتهم على تفعيل رؤية المدرسة ورسالتها، ومراجعة مستويات الأداء، والتدريب على المهارات الإدارية والعمل على تطويرها.
3. ضرورة المتابعة الجدية من الإدارات العليا، وبذل المزيد من الجهود والعمل على تطوير أسلوب التدوير الوظيفي، حتى يتم تحقيق الهدف منه، وبالتالي يرتقي مدير المدرسة بأدائه، وينهض بالمدرسة إلى مصاف المدارس المتميزة.
4. عدم تدخل الجهات الأخرى أثناء التدوير الوظيفي، حفاظاً على قرار وزارة التربية والتعليم، لأن ذلك يعطل القرار.
5. توفير الموارد المالية الكافية لبرامج التدريب، حيث أن التدوير الوظيفي يمثل تدريباً عملياً على أرض الواقع، ويحتاج توفير ميزانية كافية.
6. التأكيد على دور موظفي الرقابة والمتابعة الميدانية بخصوص مديري المدارس، والاطلاع على ملفات المدرسة وتدقيقها، مع الأخذ بالتغذية الراجعة لعمل خطة علاجية تساعد مدير المدرسة أو العناصر الموجودة المساعدة لتحقيق الأهداف.
7. الاطلاع على تجارب الدول العربية والعالمية في عملية التدوير الوظيفي والتميز، والاستفادة من تجاربهم بما يتناسب وبيئة المدرسة.

8. الاستعانة بالخبراء وأصحاب الكفاءات عند تصميم البرامج التدريبية في مجال إدارة التميز والتدوير الوظيفي.

9. العمل على نشر ثقافة التميز من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم.

10. تحفيز مديري المدارس المتميزين على المشاركة في المؤتمرات والندوات، وإعداد دورات تدريبية احترافية لإعادة تأهيل مديري المدارس الحكومية وتدريبهم على التخطيط الجيد.

11. ضرورة اعتماد التدريب المستمر لمديري المدارس على مفاهيم ومعايير التميز لتحسن أدائهم، وتشجيع روح البحث والإبداع لدى الكوادر التعليمية للوصول إلى التميز.

المصادر والمراجع باللغة العربية والأجنبية

المصادر والمراجع باللغة العربية

أبو صبحة، جبر. (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى

العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

أبو فارة، يوسف احمد. (2006). واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية،

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(2): 246-281.

أبو فارة، يوسف أحمد وأبو قحف، عبد السلام وكورتل، فريد. (2011). الجودة والتميز في منظمات

الأعمال. (ط1)، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

أبو مراحيل، ليلي سلامة محمود. (2012). دور مدير المدرسة في تحسين تعليم حقوق الإنسان

بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو هولي، منى عبد الرازق عبد ربه. (2017). مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الإسلامية، غزة.

أحلام، ساري. (2017). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين

الأردن ودبي والجزائر، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أحمد، ميسون عبد الله. (2016). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية،

تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني

في مدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، 1 (3): 296-316.

أل سليمان، أسماء علي جمعان. (2020). تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة

الباحة وأثرها على تحسين الأداء التدريسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية

والمعلمات، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، 5(5):

1664-1634.

إلياس، طارق. (2019). الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية. مصر: مركز

الخبرات المهنية للإدارة.

إمام، محمود السيد وجعفر، هبة الله علي وفهمي، تقي محروس. (2019). أثر التدوير الوظيفي

على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور

الوسيط للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات،

3(2): 1-17.

بدر، نضال. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية،

(رسالة ماجستير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى،

غزة.

البرازي، مبارك. (2015). متطلبات إدارة التميز في جامعة الكويت دراسة تحليلية، مجلة البحث

العلمي في التربية، 5(16): 501-512.

البدعاني، محمد نعمان محمد علي. (2013). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها

العام والإسلامي. جامعة الإيمان، قسم التزكية والتربية.

البلوي، مرزوقة حمود. (2020). مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك

التعليمية (بنات)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية

والنفسية، 4(5): 1-28.

جاد الرب، سيد بن محمد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. (ط1)، مصر: دار النهضة

العربية للنشو والتوزيع.

جمال الدين، نجوى وحسنين، إبراهيم علي والسعود، راتب سلامة وحامد، نجلاء محمد. (2013).

المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة

نظرهم، مجلة العلوم التربوية، مصر، 21 (4): 469-504.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت،

ملخص النتائج النهائية للتعداد، رام الله-فلسطين.

حراز، السيد يوسف. (2015). أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية

على جامعة دمياط، مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، 37(1)،

193 - 235.

الحريري، رافده. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. (ط1)، عمان: دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع.

حريزي، موسى وغربي، صبرينة. (2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(13):23-34.

حريم، حسني. (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. (ط4)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حنون، مایسة إبراهيم محمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق الأنموذج الأوروبي (EFQM) وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (2011). معجم الإدارة. (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. الخصاصنة، ثابت محمد علي. (2018). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(28):1-21.

الداود، حسن بن عبد العزيز. (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة.، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 9(1):136-154.

دياب، إسماعيل. (2011). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

الزائدي، طارق بن عوض عوض. (2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم في تحسين

الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظات الطائف، (رسالة ماجستير منشورة)،

جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزطمة، زياد. (2015). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية

في محافظات غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

زعرى، سمر محمد حسين. (2020). درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة

بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين فيها، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

زكي، ناصر. (2011). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي. المؤتمر العربي الأول

في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية والمعهد الوطني للتدريب،

الأردن والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المصري، مصر.

السامرائي، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط1، عمان:

الأردن، دار جديد للنشر.

السعود، راتب. (2012). القيادة التربوية " مفاهيم وآفاق ". (ط1)، عمان، الأردن: دار الصفاء

للنشر والتوزيع.

سعودي، إيهاب. (2008). "مقارنة أهم نماذج التميز". ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو

منظومة للتميز الإداري العربي"، منتج كتركت الهرم جمهورية مصر العربية، 9-11

أبريل.

السكرانه، بلال خلف. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلطي، محمد اسحق. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السلمي، علي. (2014). الإدارة في عصر العولمة المعرفة. (ط1)، القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.

سمير، أحمد محمد. (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. (ط1)، عجمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عجمان.

شاكرا، سوسن والزيادات، محمد. (2007). إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم). (ط1)، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشبل، يوسف. (2019). تطوير قيادات المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: إستراتيجية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية، 20(7):161-191.

الشحنة، عبد المنعم الدسوقي. (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز " (EFQM) دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، 30(30):358-359.

شقورة، منير وشقورة، ضياء. (2020). تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(7):274-301.

الشوا، عفت ياسر عبد الحميد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

شوباصي، حنان فخري حسين. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة التميز لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة.

الصعب، اشتياق بنت عبد الله بن علي. (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (5): 38-62.

صقر، محمد عمر عبد القادر. (2016). واقع التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

العايدي، حاتم. (2009). أنموذج EFQM لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الجليل، رباح رمزي. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية"، مجلة العلوم التربوية، 1(2): 359-405.

عبد القادر، حسين خليل. (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال، فلسطين، مجلة التكامل الاقتصادي، 5(1): 367-418.

عبد المعطي، محمد عساف وحمدان، يعقوب. (2009). التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

العتيبي، محمد دويدار. (2011). التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية، (180)، الرياض.

العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. (ط2)، عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار. (2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. (ط1)، عمان: الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر.

عليما، صالح. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" التطبيقات ومقترحات التطوير". (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عمر، عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. (ط1)، القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.

العمر، عماد. (2018). التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية- دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(3): 321-339.

عمرأوي، فتحي. (2016). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية" دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحليم بن باديس الجزائر.

العنزي، خالد جاسم محمد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة

التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة آل

البيوت، الأردن، كلية العلوم التربوية.

العنزي، طلال علي. (2016). التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين بسلاح الإشارة

بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية.

الغامدي، ريم. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر

المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2): 317-333.

فرج، شدى إبراهيم والثبتي، أسماء عوض الله. (2019). التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير

الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة جامعة أم القرى للعلوم

التربوية والنفسية، 10 (2): 339-370.

الفرعان، مساعد. (2011). التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مجلة التنمية

الإدارية بمعهد الإدارة العامة، عدد (81): 77-90.

الفضلي، منى عبد المحسن عبد الرحمن. (2020). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء

التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، مجلة العلوم

التربوية والنفسية، 21(1): 309-338.

القحطاني، سعيد. (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية دراسة

مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. (ط4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى

فى منظمات الأعمال. (ط5)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قطب، سمير عبد الحميد. (2008). فلسفة التميز فى التعليم الجامعى: نحو جامعة متميزة فى

ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، 14(50):9-226.

كريت، نادىن كمال. (2018). التخطيط الإستراتيجى لأجل التميز المؤسسى. (ط1)، العين: دار

الكتاب الجامعى.

الكساسبة، وصفى. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسى من خلال تكنولوجيا المعلومات.

(ط1)، عمان: دار اليازورى العلمية.

اللوكان، محمد فهاد مطلق (2011). إدارة التميز التنظيمى فى الجامعات الحكومية السعودية

تصور مقترح فى ضوء المعايير الدولية، (رسالة دكتوراه)، جامعة أم القرى، مكة

المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المحاميد، شفاء ساكت. (2020). التدوير الوظيفى وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء

الأقسام فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المحرج، عبد الكرىم. (2018). واقع تطبيق قائده المدارس فى محافظة حوطة بنى تميم والحريق

القيادة التشاركية، مجلة البحث العلمى فى التربية، 19(14): 1-42.

محمد، لىنا جمال. (2017). إدارة التميز والإبداع. (ط1)، عمان: دار خالد اللحىانى للنشر والتوزيع.

المدرع، ناصرىن فهىد ناصر. (2014). التدوير الوظيفى وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية

على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم
الاجتماعية والإدارية، الرياض.

المزين، إحسان والغامدي، رافع. (2010). الأنموذج الأوروبي للتميز فوائد ومعايير. ورقة عمل
مقدمة إلى اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية،
جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، يناير.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
مصطفى، عزة جلال. (2008). آليات التنمية المهنية لمديري المدارس ما قبل التعلم الجامعي،
القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المليجي، رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز بين النظرية والتطبيق، (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.
المنشي، نور بنت فؤاد. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات
الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، (رسالة ماجستير غير منشورة)،
جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.

الهالات، صالح علي عودة. (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال.
(ط1)، عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

الهالي، الشريبي الهالي وغبور، أماني السيد. (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه
في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، (82): 11-142.

الوادي، محمد حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. (ط1)، عمان: الأردن، دار
الحامد للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم. (2014). **الدليل الإجرائي لمدير المدرسة**. فلسطين : دائرة الإدارات المدرسية.

يونس، نفين. (2016). **درجة فعالية التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

Abisola, A. (2017). Job Rotation and Mentoring as Determinants of Employees' Commitment among Academic Staff of Universities in Ekiti State, Nigeria. **International Journal of Innovative Research and Development**, 6(9):44-5.

Abu Shaqra, K. (2021). The Degree of Academic Leaders' Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members' Viewpoint. **International Journal of Higher Education**, 10(2):201-216.

Adeyoyin, S. O.; Agbeze-Unazi, F.; Oyewunmi, O. O.; Adegun, A. I.; Ayodele, R. O. (2015). Effects of job specialization and departmentalization on job satisfaction among the staff of a Nigerian University Library. **Library Philosophy and Practice (e-journal)**: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1295>.

Ajaif, M. (2008). Culture of excellence in Some Semi government organizations in Dubai. in: **Quality Congress Middle East to creating architecture of quality and excellence in the Middle East Responsibilities challenges and strategies**, 7-9 April E-TQM College, Dubai: 227-242.

Al- khalidi, K. F.; & Jassim, E. O. (2018). The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of the Views of

Senior Managers at Al- Qadisiya University. **Al-Qadisiya Journal for Administrative and Economic Sciences (QJAE)**, 20(1): 1- 32.

Alquraan, I. (2011). “**Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA ñ Gaza Field Office**”. (Master thesis) ,Islamic University of Gaza.

AL-Sarayreh, A. M.; & AL-Sarayreh, 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):154-175.

AL-suhaimi, M. (2016). the implementation of Total Quality Management in king Saud University. **International Journal of Independent Research and studies**,1 (2): 80-88.

Aroosiya, M.; & Hussain, M. (2010). Impact of Job Design on Employees’ Performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone). **Journal of Management**, 8 (1); 33-41.

Asfaw, T. (2018). **the Effect of Job Rotation on Employee Motivation and Job Involvement in the Case of Commercial Bank of Ethiopia**. Addis Ababa University.

Asuero, A.; Sayago, A.; Gonzalez, A. (2006). the correlation coefficient: an overview. **Critical Reviews in Analytical Chemistry**, 36(1) :41–59.

Bautista, V.; M., Perez.; Arnold. M.; Balute, Anthony, N., & Gonzales, Jamaica, G. (2017). Job Rotation Practices in Accounting Firm: Its Effect on Employee Performance and Job Satisfaction Level. **International Journal of Computer**, 167(6):9-12.

- Bolat, T., & Yilmaz, O. (2009). The relationship between external sources of employment and organizational performance. **Emerald Group publishing limited**,11(3): 233.
- Chen, S. Y.; Wu, W. C.; Chang, C. S.; Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organizational commitment in hospital nursing staff. **Journal of Nursing Management**, 23(3): 297-306.
- Clark, D.; Martorell, P.; Rockoff, J. (2009). **School Principals and School Performance**. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Educational Research. Washington D.C, Calder Working, paper 38: 202-261.
- Conti, T. (2008). The Dos and Don'ts of Using Excellence Models, Paper for **The Quality Forum and The Symposium of the Best Practices of King Abdelaziz Quality Award**. Riyadh: King Abdelaziz Quality Award.
- Dessler, G. (2009). **Human Resource Management**. (13th ed), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice.
- Diez, F.; Iraurgi, I.; Villa, A. (2018). Quality management in schools: Analysis of mediating factors. **south African Journal of Education**, 38(2):1-8.
- Eltahir, O. B. (2018). Impact of Job Rotation on Employees' Performance: Case study Omdurman Ahlia University Employees, Sudan. **GCNU Journal**, 10(39): 258-300.
- Faraj, Sh. I. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University, **International Journal of Education & Literacy Studies**,6(4):175-186.

- Gerasimova, E.; Karpacheva, I.; Kolosova, I.; Polyakov, D; Fedina, N.; Shchuchka, Tatiana. (2015). Problems of prospects of Pedagogical Staff in the Modern System of General Education in the Russian Federation. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(5):179-188.
- Guilin, Y. (2018). **Teacher Exchange and Rotation is Not Equivalent to Partner Assistance**. *Chinese Education & Society*, 51(2): 133-142.
- Hochdorffer, J.; Hedler, M.; Lanza, G. (2018). Staff scheduling in job rotation environments considering ergonomic aspects and preservation of qualifications. **Journal of manufacturing systems**, 46:103-114
- Ioncica, N. (2012). Using (EFQM): Model of total Quality management. **The Amphitheatre Economic Journal**, 11(26):402-422.
- Jalda, S. (2009). **Organizational Behavior and Modern Management Theory**, Amman: Osama Publishing House.
- Johansson, K.; Falholm, Y.; Abrahamson, L. (2015). Job rotation meets gendered and routine work in Swedish supermarkets. **NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research**, 23(2): 109-124.
- Kandiko, C. (2012). **Strategic curriculum change: global trends in universities**. New York: Routledge.
- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. **Business and Economics Research Journal**, 1 (3):69 -85 .
- Kriswanto, A. (2013). **Design on Competency Based Career Path for Technical and Administrative Jobs of Aircraft Services**. School of Business and Management, Institute Technology Bandung, Indonesia, 9.

- Leen Yu, M.; Hamid, S.; Ijab, T.; Pei Soo, H. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. **Springer Science Business Media**,57(6):813-828.
- Mason, R. L.; Gunst, R. F.; Hess, L.J. (2003). **Statistical Design and analysis of experiments: With Applications to Engineering and Science**, 2nd Edition, John Willy & Sons publication
- Mohammadi, A.; & Ramezani. M. (2017). Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskant Bank branches in the city of Tabriz). **International Journal for Administrative**, 1(2): 27- 35.
- Mohan, K.; & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of Vellore district. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(1): 209-215.
- Morris, J. R. (2012). Job Rotation. **The Journal of Business**, 29(4): 268-273.
- Nweke, E. O.; Nwankwo, Stella. A., & Muma. Emmanuel Onyekachi. (2020). INISTRATORS' Role in Job Design School Administrators' Role in Job Design and Performance of Office Employee in Tertiary Institutions in Rivers State. **international Journal of Educational Research and Management Technology Management Technology**, 5(1):22-35.
- Oparanma, A.; & Nwaeke, L. (2015). Impacts of Job Rotations and Employees Performance in Manufacturing Companies: NIGERIA. **British Journal of Economics, Management & Trade**, 7(3): 183-187.
- Pinar, M.; & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. **The SAM Advanced Management Journal**, 73 (1): 29.

- Prasetyanto, H. O.; Suaedi, F.; Windijarto. (2020). Development of Job Rotation Model for Performance Improvement of Employees of East Java I Regional Office of Directorate General of Customs and Excise. **Airlangga Development Journal** ,4(1):1-23.
- Ragel, S. (2017). the Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees. **Asian Journal of Economics, Business and Accounting**, 4(3): 1-10.
- Rajitanon, P. (2020). Approaches for Developing Management towards Excellence of Academic Educational Khanum School Network in Nakhon Si Thammarat Province Based on the Concept of Student Entrepreneurship. **Educational Management and Innovation Journal**, 3(3):20-39.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, 1 (2): 120 – 129.
- Salih, O . I.; & Yousif, Al- Beisani Al- Nabulsi. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. **International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)**, 5(7): 6181- 6184.
- Saravani, Sh. R.; & Abbasi, B. (2013). Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employee. **Technical Gazette**, 20 (3): 473-478.
- Shelton, D.; Darling, J.; Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. **LTA**, (1) 2: 46-63.

- Stok, M.; Bertoncej, Mesko.; Andrej, M. (2010). "Elements of organizational culture excellence", **zb.rad.Ekon.fak.Rij**, 28(2): 303-318.
- Thongpapanl, N.; & Kaciak, E. (2018). Growing and aging of entrepreneurial firms: Implications for job rotation and joint reward. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 24(6): 1087-1103.
- Tumipa, V.; & Rooky, F. (2018). The role of job rotation practices towards employee performance in Kantor Pollyanna Kalayaan Negara Dan Lalang (KPKNL). **Journal EMBA**, 6 (2):898 – 907.
- Wagner, W.; & Komives, S. (2012). **Leadership for a better world: understanding the social change model of leadership development**. San Francisco: Jossey Bass.
- Yavarzadeh, M. R.; Rabie, A.; Hosseini, M. (2015). Assessing the Effect of Job Rotation on Individual and Organizational Consequences Case Study: Isfahan State Welfare Organization. **Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies**, 4(9):449-460.
- Zairi, M. (2005). **Excellence Toolkit: Building Enabling Capability**. Publishing TQM Collage. Dubai: E- TQM Collage.
- Zarandi, I.; & Fard, M. (2015). The Investigation the Situation of Employees Performance Assessment system in Based on Organizational Excellence Model (EFQM) Case study: The Medical and Training Center of Imam Hussein. **International journal in Commerce IT.& Social Science**, 2(1): 56-65.

الملاحق

أ. أدوات الدراسة قبل التحكيم.

ب. قائمة المحكمين.

ت. أدوات الدراسة بعد التحكيم.

ث. كتاب تسهيل المهمة.

الملحق (أ): أدوات الدراسة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى " درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها" وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق ذلك فقد اطّلت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هاتين الأداتين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية والعامّة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية.

الجزء الثالث: ويتكون من مقياس ممارسة إدارة التميز.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: ميسم بسام محمود برزوق

إشراف: أ. د. محمد عبد الإله الطيطي

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	1- () نكر	2- () أنثى
2A	المؤهل العلمي	1- () بكالوريوس	2- () دراسات عليا
3A	المسمى الوظيفي	1- () مدير تربوي	2- () رئيس قسم
4A	الخبرة الإدارية	1- () أقل من 5 سنوات	2- () 5-10 سنوات
5A	المديرية	1- () رام الله والبيرة	2- () بيت لحم
		4- () الخليل	5- () شمال الخليل
		6- () يطا	7- () طولكرم
		8- () سلفيت	9- () قلقيلية
		10- () قباطية	11- () طوباس
		12- () جنين	13- () نابلس
		14- () جنوب نابلس	15- () القدس
		16- () ضواحي القدس	

الجزء الثاني: مقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية:

التدوير الوظيفي: على أنه "النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (فلاتة، 2011: 13).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي من خلالها يتم نقل مدير المدرسة من المدرسة التي يعمل فيها إلى مدرسة أخرى وفق مخطط معمول به في مديرية التربية والتعليم في فلسطين، وذلك لتحقيق أهداف معينة منها تطوير قدرات المدير وتطوير المدرسة.

وقد استندت الباحثة في تطوير مقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، ومنها دراسة البلوي (2020)، ودراسة الصعب (2018)، ودراسة بدر (2016)، وقد شمل المقياس في صورته الأولية (40) فقرة، موزعة على (5) مجالات ركزت على درجة ممارسة التدوير

الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي

على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد			الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح إن وجد
		منتمية	منتمية غير	واضحة	واضحة غير	مناسبة	مناسبة غير		
المجال الأول: خصائص التدوير الوظيفي.									
1.	لدي علم لمفهوم التدوير الوظيفي.								
2.	يعتبر التدوير الوظيفي جزء حيوي من سياسة وزارة التربية والتعليم.								
3.	توجد استجابة عالية لدى مديري المدارس عند تدويرهم وظيفياً.								
4.	يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة لمدير المدرسة.								
5.	يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة.								
6.	يساعد التدوير الوظيفي في إبراز مديري المدارس المبدعين.								
7.	يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز المتبعة في وزارة التربية والتعليم.								
8.	يرفع التدوير الوظيفي مستوى التنافس الشريف بين مديري المدارس للنهوض بالمدارس.								
المجال الثاني: خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي									
9.	يتم التدوير الوظيفي وفق خطط مدروسة مسبقاً وليس بشكل عشوائي.								
10.	يشارك الأفكار من خلال الاجتماعات التي تعقد من أجل شرح الآلية المتبعة لترشيح المدير المراد تدويره.								
11.	يخلق مدير المدرسة جو من العلاقات الحسنة بينه وبين الموظفين (الجدد-القدامى) .								

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح إن وجد
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
12.	يحدد نقاط الضعف التي يخفق فيها مدير المدرسة.							
13.	يتحدث مع مدير المدرسة عن سبب اختياره لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي.							
14.	يقوم أداء مدير المدرسة بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي لضمان المرونة.							
15.	يحدد الفترة الزمنية التي يتم خلالها التدوير الوظيفي لمدير المدرسة.							
16.	يوضح الهدف من التدوير الوظيفي لمدير المدرسة.							
المجال الثالث: التدريب وتطوير الكفاءات.								
وهي العملية التي يتم من خلالها إكساب مديري المدارس المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية اللازمة والمرتبطة بوظائفهم من خلال تلقي التدريب للمساهمة في تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء المستقبلي.								
17.	يحرص مدير المدرسة على استخدام برامج تدريبية تهدف الى تغيير إكساب اتجاهات إيجابية نحو الوظائف الأخرى.							
18.	يستخدم وسائل وتقنيات تدريب عالية للتعامل مع أي وظيفة أخرى.							
19.	تسعى مديرية التربية والتعليم الى الحفاظ على القدرات الموجودة لمدير المدرسة وتطويرها لضمان استمرارية التدوير الوظيفي.							
20.	يكتسب بعد تدريبه القدرة الكافية على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.							
21.	يحاول دائماً تطوير مساره الوظيفي للوصول لمناصب عليا.							
22.	يعزز التدريب والتطوير من كفاءة المدير للإنجاز.							
23.	يحدد الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة في ضوء التدوير الوظيفي.							
24.	يشمل التدريب كافة مجالات العمل الإدارية والتقنية والعملية.							
المجال الرابع: التصميم الوظيفي								

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح إن وجد
		منتمية	منتمية	واضحة	واضحة	مناسبة	مناسبة	
وهي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والإستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتهم في التقدم الوظيفي.								
25.	يساعد مدير المدرسة تنوع مهارات الوظائف المصممة في سهولة تطبيق التدوير الوظيفي.							
26.	تؤخذ في عين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.							
27.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحديد العوائق في كل وظيفة والتغلب عليها.							
28.	يمتلك المدير القدرة على ربط المهارات المشتركة بين الوظائف التي يتم عبرها التدوير الوظيفي.							
29.	تتميز الوظائف في مكان عملي بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.							
30.	تساعد مدير المدرسة في تسهيل عملية مراقبة ومتابعة عملية التدوير الوظيفي.							
31.	تسهل على مدير المدرسة عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي لوضوح معايير الأداء.							
32.	تساهم سياسة تصميم الوظائف في رفع كفاءة العاملين.							
المجال الخامس: النظم والإجراءات								
وهو النظام المتبع داخل المنظمة في إدارة الموارد البشرية لتطوير المهارات العقلية والفنية لموظفيها، والخطوات التي تتبعها لحث موظفيها على الابتكار.								
33.	يعتمد مدير المدرسة بشكل كبير على نظم المعلومات في أداء عمله.							
34.	تساعد النظم والإجراءات مدير المدرسة في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير الوظيفي.							
35.	يوظف كافة الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي لتحقيق نجاحه.							
36.	يسعى دائماً لتطوير سياسة التدوير الوظيفي في المدارس.							

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح إن وجد
		منتهية	منتهية	واضحة	واضحة	مناسبة	مناسبة	
37.	يستطيع حل المشكلات التي تواجهه بسهولة ويسر من خلال النظم المتبعة والإجراءات.							
38.	تسهم النظم في استخدام التدوير الوظيفي في تطوير أداء مدير المدرسة.							
39.	ينفذ المدير إجراءات التدوير الوظيفي بطريقة واضحة ومعلنة.							
40.	يبرز المدير قدراته ومهاراته الإبداعية في الوظائف التي يتم تدويره إليها.							

الجزء الثالث: مقياس ممارسة إدارة التميز:

إدارة التميز: "مدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية استثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك بالأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره" (السلمي، 2014: 250-251).

أما إجرائياً فهي: تلك الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المدرسة، من أجل تحقيق درجة عالية من الإتيان في إدارة المدرسة، ويضمن لها التميز والإبداع على كافة المستويات.

وقد استندت الباحثة في تطوير ممارسة إدارة التميز إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، منها دراسة داوود (2020)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة يونس (2016)، ودراسة الشوا (2016)، وقد شمل المقياس في صورته الأولى (40) فقرة، موزعة على (5) مجالات ركزت على درجة ممارسة إدارة التميز علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح إن وجد
		منتهية	غير منتهية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	مناسبة غير مناسبة	
المجال الأول: متطلبات إدارة التميز								
1.	يتبع مدير المدرسة استراتيجيات تضمن التميز والإبداع على كافة المستويات في مدرسته.							
2.	يقوم بتبني كافة الإجراءات من أجل تحقيق درجة عالية من الإتقان في إدارة مدرسته.							
3.	يعمل على تشجيع العاملين بمؤسسته لضمان تحقيق التميز.							
4.	يعتمد أسلوب الابتكار والإبداع لتحقيق التميز في مدرسته.							
5.	يعمل على تزويد العاملين بالمعلومات والأفكار البناءة التي تعمل على تطور المدرسة والنهوض بها.							
6.	يمتلك مهارات لحل أي مشكلة تواجهه أثناء أداء عمله.							
7.	يطور من نفسه بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في مجال عمله.							
8.	يلتزم بأخلاقيات النقد البناء لتجنب الوقوع بالأخطاء.							
المجال الثاني: القيادة التشاركية								
هي القدرة التي يتميز بها مدير المدرسة عن العاملين لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب الاحترام وخلق التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة والنهوض بالمدرسة.								
9.	يعمل مدير المدرسة على توضيح رؤية المدرسة المراد تحقيقها.							
10.	يحرص على صياغة القيم بما يتلاءم مع الرؤية المستقبلية.							
11.	يوفر مناخاً تربوياً داعماً للتغيير والتطوير.							
12.	يمتلك قدرة عالية على إدارة الأزمات التي تواجهه.							
13.	يحفز على امتلاك مهارات قيادية وإدارية مميزة.							
14.	يتمتع بنمط قيادي مؤثر وفعال في التعامل مع الآخرين.							
15.	يضع نظام لقياس أداء العمل في المدرسة.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح إن وجد
		منتمية	منتهية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	مناسبة غير مناسبة	
16.	يمتلك القدرة على خلق الحوار البناء مع العاملين.							
المجال الثالث: الاستراتيجية								
وهي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المدرسة أهدافها الأساسية التي تطمح لتنفيذها والوصول إليها.								
17.	يوفر مدير المدرسة قاعدة بالبيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.							
18.	يمتلك القدرة على وضع إستراتيجية تحقق رؤية المدرسة وتطلعاتها المستقبلية.							
19.	يبنى خطة تشغيلية تساهم في رفع العمليات الإدارية والتعليمية بالمدرسة.							
20.	يقوم بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمدرسة من خلال دراسة الواقع الفعلي للمدرسة.							
21.	يستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات المدرسة تنفذ على نحو صحيح.							
22.	يراعي قدرات الموارد البشرية ومهاراتها.							
23.	يراعي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجية.							
24.	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.							
المجال الرابع: الموارد البشرية								
وهي جميع العاملين الذين يعملون في المدرسة سواء كانوا رؤساء ومدرسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها، وهي مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم للوظائف في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.								
25.	يتوفر لدى مدير المدرسة سجل نمو منهي لكافة العاملين بالمدرسة.							
26.	يمتلك خطة واضحة لتطوير قدرات العاملين بناءً على احتياجاتهم التدريبية داخل المدرسة.							
27.	يشرك العاملين في صنع القرارات واتخاذها.							
28.	يعمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية للعاملين.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح إن وجد
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	مناسبة غير مناسبة	
29.	يقوم بتفويض صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهامهم.							
30.	يكافئ الأداء المتميز للعاملين بكل عدالة ونزاهة.							
31.	يطور إجراءات تقييم أداء العاملين في المدرسة بأدق التفاصيل.							
32.	يعزز العاملين على اكتساب واستخدام المعرفة بفعالية.							
المجال الخامس: إدارة العمليات								
هي جميع الأنشطة والفعاليات التي يتميز بها مدير المدرسة عن غيره والتي يتم من خلالها مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات العاملين.								
33.	يضع خطة عمل استراتيجية واضحة لتطوير العملية التعليمية التعلمية.							
34.	يقوم بتحديد القصور في أداء العاملين، من خلال وضع البرامج التدريبية اللازمة لحل هذا القصور والضعف.							
35.	يوجه المعلمين نحو استخدام إستراتيجيات التدريس المتميز.							
36.	يوفر بيانات سهلة الوصول مما يزيد من كفاءة العمل والإنتاجية.							
37.	يقدم مساعدات وخدمات بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.							
38.	يشجع العاملين على تنفيذ الأنشطة بطريقة إبداعية ومبتكرة.							
39.	يدرب العاملين على أداء المهام وفق معايير إدارة التميز.							
40.	يتميز بتطبيق التقنيات التكنولوجية في عمله، مما ينعكس على جودة أدائه والتميز فيه.							

مع خالص شكري واحترامي،

الملحق (ب): قائمة المحكمين

الرقم	الإسم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
1	أ.د. خالد نظمي قيرواني	جامعة القدس المفتوحة/ سلفيت	أستاذ	إدارة تربية
2	أ.د. عفيف حافظ زيدان	جامعة القدس	أستاذ	علوم تربوية
3	أ.د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية/ غزة	أستاذ	إدارة التعليمية
4	أ.د. مجدي علي زامل	جامعة القدس المفتوحة/ رام الله	أستاذ	أصول التربية
5	أ.د. محمد إبراهيم سلمان	جامعة الأقصى/ غزة	أستاذ	أصول التربية والإدارة التربوية
6	أ.د. يحيى محمد ندى	جامعة القدس المفتوحة/ نابلس	أستاذ	إدارة التربية
7	د. احمد غنيم أبو الخير	جامعة القدس المفتوحة/ غزة	أستاذ مشارك	إدارة تربية
8	د. إيناس عارف ناصر	جامعة القدس	أستاذ مشارك	مناهج وطرق التدريس
9	د. باسم محمد شلش	جامعة القدس المفتوحة/ سلفيت	أستاذ مشارك	إدارة تربية
10	د. جمال محمد بحيص	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل	أستاذ مشارك	تخطيط تربوي
11	د. إبراهيم الصليبي	جامعة القدس	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس الرياضيات
12	د. أحمد عبد الباري عطا الله	المعاهد الأزهرية/ غزة	أستاذ مساعد	أصول التربية والإدارة التربوية
13	د. سهيل حسين صالحه	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس-تعليم الرياضيات
14	د. محمد مصطفى	التربية والتعليم	أستاذ	لغة عربية
15	د. ناصر جاسر الأغا	جامعة القدس المفتوحة/اخان يونس	أستاذ مشارك	إدارة تربية
16	د. نبيل أمين المغربي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي
17	أ. محمد عاشور	جامعة اليرموك/ الأردن	أستاذ	إدارة التعليم العالي

الملحق (ت): أدوات الدراسة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والإشراف التربوي

حضرة السيد المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها"، ولتحقيق أهداف الدراسة، تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة التي تتكون من ثلاثة أجزاء، الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامة، والثاني: يُمثل مقياساً لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، والثالث: يُمثل مقياساً لإدارة التميز، أملاً منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن فقراتها كافة دون استثناء، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: ميسم بسام محمود برزوق
إشراف: أ. د. محمد عبد الإله الطيطي

1A	الجنس	-1 () ذكر	-2 () أنثى
2A	المؤهل العلمي	-1 () بكالوريوس	-2 () ماجستير فأعلى
3A	المسمى الوظيفي	-1 () مدير عام () مدير الدائرة الإدارية	-2 () مدير الدائرة الفنية -3 () رئيس قسم* -4 () موظف إداري*
4A	عدد سنوات الخبرة الإدارية	-1 () أقل من 5 سنوات -3 () 10 سنوات فأكثر .	-2 () من 5- أقل من 10 سنوات
A5	المديرية	-1 () رام الله والبيرة -2 () بيت لحم -3 () أريحا -4 () الخليل -5 () شمال الخليل -6 () جنوب الخليل -7 () يطا -8 () سلفيت -9 () قلقيلية -10 () قباطية -11 () طوباس -12 () جنين -13 () نابلس -14 () جنوب نابلس -15 () طولكرم -16 () ضواحي القدس -17 () القدس	-4 () الخليل -8 () سلفيت -12 () جنين
A6	التخصص	-1 () علوم إنسانية	-2 () علوم طبيعية

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	-1 () ذكر	-2 () أنثى
----	-------	------------	-------------

الجزء الثاني: استبانة لقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي* لمديري المدارس الحكومية

يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباقها عليك، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالتك.

الرقم	نص الفقرة	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
41	يستجيب مديرو المدارس عند تدويرهم وظيفياً من قبل مديرية التربية والتعليم.				
42	ينفذ مدير المدرسة التدوير الوظيفي وفق خطط مدروسة مسبقاً من قبل مديرية التربية والتعليم.				
43	تعمل المديرية على نشر ثقافة التدوير الوظيفي وفق سلسلة محاضرات ممنهجة.				
44	تسعى المديرية دائماً لتطوير سياسة التدوير الوظيفي في المدارس.				
45	تقوم المديرية بالتدوير لمديري المدارس من أجل القضاء على الروتين الإداري لديهم.				

الرقم	نص الفقرة	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة

*رئيس قسم: 1. رئيس قسم الميدان، 2. رئيس قسم الرقابة، 3. رئيس قسم الشؤون الإدارية.
 * موظف إداري: 1. موظف إداري في قسم الميدان، 2. موظف إداري في قسم الرقابة، 3. موظف إداري في قسم الشؤون الإدارية
 *التدوير الوظيفي: "النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (فلاتة، 2011: 13).

					46. تسهم المديرية في إبراز الطاقات الإبداعية لمديري المدارس من خلال نقلهم لمدارس أخرى.
					47. تعمل المديرية على تطوير قدرات مدير المدرسة أثناء فترة التدوير الوظيفي.
					48. تعمل المديرية على إثارة دافعية العمل لدى مديري المدارس من خلال تدويرهم.
					49. تقوم المديرية بتدوير مديري المدارس من أجل رفع مستوى المنافسة بينهم.
					50. تعمل المديرية على كشف نقاط القوة والضعف لدى مديري المدارس من خلال تدويرهم.
					51. يتم تقييم أداء مدير المدرسة من قبل المديرية بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.
					52. تحاول المديرية دائماً تطوير مسار مدير المدرسة الوظيفي للوصول لمناصب عليا.
					53. تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة في ضوء التدوير الوظيفي.
					54. تعمل المديرية على إكساب المدير بعد تدريبه القدرة على التكيف مع الوظائف الأخرى إذا ما تم تدويره إليها.
					55. تستخدم المديرية وسائل مختلفة لتدريب مديري المدارس خلال تدويرهم.
					56. تعزز المديرية من كفاءة المدير للإنجاز من خلال التدريب.
					57. يكتسب مدير المدرسة مهارات التصميم للأنشطة والأعمال المدرسية.
					58. تعطي المديرية توجيهات عملية لمدير المدرسة الذي يشترك في عملية التدوير.

الرقم	نص الفقرة	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
59.	يسهل على المديرية عملية تقييم المدير بعد الانتهاء من عملية التدوير الوظيفي لوضوح معايير الأداء المستخدمة.				
60.	تأخذ المديرية بالحسبان سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.				
61.	تقوم المديرية بتحديد العوائق عند تدوير المدير والعمل على تذليلها.				
62.	تمتلك المديرية القدرة على ربط المهارات المشتركة بين الوظائف التي يتم عبرها التدوير الوظيفي للمدير.				
63.	تسعى المديرية عند تصميم الوظيفة الى منح مدير المدرسة المرونة الكافية للتصرف أثناء تأدية مهامه.				
64.	تسعى المديرية في استخدام أسلوب النظم والإجراءات الى التقليل من الضغط النفسي للمدير.				
65.	توجه المديرية المدير الى الاعتماد على أسلوب نظم المعلومات في أداء عمله.				
66.	توظف المديرية الطرق كافة التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي لتحقيق نجاح مدير المدرسة.				
67.	تعمل المديرية على الإسهام في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة لدى مديري المدارس من خلال تدويرهم.				
68.	تعمل المديرية على إكساب مديري المدارس المهارات الإدارية كافة من خلال تدويرهم في مدراس أخرى.				
69.	تسعى المديرية الى التقليل من التكاليف لدى مدير المدرسة مما يؤثر إيجابياً على روح الفريق.				
70.	تعمل المديرية على إيجاد بيئة عمل محفزة لمديري المدارس لإنجاز الأعمال الإدارية عند تدويرهم.				

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

الجزء الثاني: استبانة لقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي * لمديري المدارس الحكومية

يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباقها عليك، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالتك.

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: متطلبات إدارة التميز						
41.	يتبع مدير المدرسة استراتيجيات تضمن التميز في مدرسته.					
42.	يتبنى مدير المدرسة الإجراءات الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الإتقان أثناء ممارسة مهامه الإدارية.					
43.	يشجع المدير العاملين بمؤسسته لضمان تحقيق التميز.					
44.	يعتمد المدير أسلوب الابتكار لتحقيق التميز في مدرسته.					
45.	يعمل المدير على تزويد العاملين بالأفكار التي تعمل على تطور المدرسة.					
46.	يمتلك المدير قدرات لحل أي مشكلات تواجهه أثناء أداء عمله.					
47.	يطور المدير من نفسه بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في مجال عمله.					
48.	يلتزم المدير بأخلاقيات النقد البناء لتجنب الوقوع بالأخطاء.					
المجال الثاني: التشاركية						
49.	يشرك مدير المدرسة المعلمين والمجتمع المحلي في وضع رؤية واضحة للمدرسة.					
50.	يحرص المدير على المشاركة في صياغة القيم بما يتلاءم مع الرؤية المستقبلية.					
51.	يوفر المدير مناخاً تربوياً داعماً للتغيير بما يفضي إلى التطوير.					

*إدارة التميز: "مدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية استثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك بالأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها " (السلمي، 2014: 250-251).

52.	يدير مدير المدرسة الأزمات وفقاً للإمكانيات المتاحة مع فريق الطوارئ.					
53.	يحفز المدير المعلمين على امتلاك مهارات قيادية مميزة.					

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
54.	يمتلك نمطاً قيادياً وفعالاً في تعامله مع الآخرين.					
55.	يضع المدير نظاماً إدارياً واضحاً لقياس أداء العمل في مدرسته.					
56.	يمتلك المدير القدرة على إيجاد الحوار البناء مع المعلمين.					
المجال الثالث: الاستراتيجية						
57.	يوفر مدير المدرسة قاعدة للبيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.					
58.	يمتلك القدرة على وضع إستراتيجية تحقق رؤية المدرسة.					
59.	يبنى خطة تشغيلية تساهم في تفعيل الكفاءات الإدارية والتعليمية في المدرسة.					
60.	يقوم بالتحليل البيئي للمدرسة من خلال دراسة الواقع الفعلي لها.					
61.	يجعل من مؤشرات الأداء محكاً مهماً لتقويم تنفيذ الاستراتيجيات.					
62.	يهتم بتنمية القدرات الكامنة للموارد البشرية.					
63.	يراعي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند صياغة الخطة التشغيلية.					
64.	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.					
المجال الرابع: الموارد البشرية						
65.	يمتلك مدير المدرسة سجلاً خاصاً بالنمو المهني لكافة المعلمين بالمدرسة.					
66.	يمتلك خطة واضحة لتطوير قدرات المعلمين بناءً على احتياجاتهم التدريبية داخل المدرسة.					
67.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرار.					
68.	يعمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية للمعلمين.					
69.	يقوم بتفويض صلاحيات كافية لتمكين المعلمين من إنجاز مهامهم.					
70.	يكافئ الأداء المتميز للمعلمين بشكل عادل.					
71.	يطور إجراءات تقييم أداء المعلمين في المدرسة.					

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يشجع المعلمين على اكتساب المعرفة بما يفضي الى توظيفها بفعالية.	.72

مع خالص شكري واحترامي،

الملحق (ث): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University
Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research



Ramallah - P.O. Box: 1804
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

جامعة القدس المفتوحة
الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع. /451/21

التاريخ: 2021/03/21

حضرة د. محمد مطر المحترم
مدير مركز البحث والتطوير التربوي

تحية طيبة وبعد،،،

تسهيل مهمة الطالبة (ميسم بسام محمود برزوق)

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (ميسم بسام محمود برزوق) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والأشراف التربوي بعنوان: (درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمدريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها)، وعليه أمل من حضرتكم تزويد الطالبة بأحصائية بعدد الموظفين الإداريين والمسمى الوظيفي في المحافظات الشمالية في فلسطين. شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ. د. حسني عوض
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف.



الرقم: و ت / ١٧٩ / ١٢ / ٢٠٢١
التاريخ: 2021/ 4 / 12م

لمن يهمه الأمر

تسهيل مهمة بحثية

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"ميسم يسام محمود برزوق"

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

"درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات

الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها."

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

د. محمد مطر

مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

الأخوة مدراء عامين مديريات التربية والتعليم المحترمين.

أ.د. محمد عبد الاله الطيبي- المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني mtiti@qou.edu