

## **The Degree of Effectiveness of School Meetings Management among Secondary School Principals in the North Region within the Green Line and its Relationship to the Level of Organizational Excellence**

**Nihal Ibrahim Shihadi\***  
**Prof. Kayed Mohamed Salami\*\***

Received 1/6/2023

Accepted 15/7/2023

### **Abstract:**

This study aimed to reveal the degree of effectiveness of school meetings management among secondary school principals in the North region within the Green Line and its relationship to the level of organizational excellence in it from the point of view of principals and teachers: Suggestions for development. The study sample consisted of (385) principals and teachers. The correlational descriptive methodology was used, and two tools were developed: the meetings effectiveness questionnaire, which included (42) items, and the organizational excellence questionnaire, which included (26) items. The results of the study revealed that the total degree of meetings management and organizational excellence among secondary school principals was medium. The fields of meetings management all came to a high degree with exception of the field "human relations in meetings" which came to a medium degree. The fields of organizational excellence all came to a medium degree. Finally, the results revealed the existence of a correlational Positive and statistically significant relation ship between the total degree of meetings management and organizational excellence and all its dimensions.

**Keywords:** Effectiveness, School Meetings management, Organizational excellence, Secondary School Principals, Teachers, Green Line.

---

Palestine\ [Nihal.sh303@gmail.com](mailto:Nihal.sh303@gmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [KaedSalameh@yahoo.com](mailto:KaedSalameh@yahoo.com) \*\*



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0  
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي

نهال إبراهيم شحادة\*

أ.د. كايد محمد سلامة\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي فيها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (385) مديرًا ومعلمًا. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين هما: استبانة درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية وتشمل (42) فقرة، واستبانة مستوى التميز التنظيمي وتشمل (26) فقرة. كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية إدارة الاجتماعات ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت متوسطة. وأن مجالات فاعلية إدارة الاجتماعات جاءت جميعها بدرجة كبيرة باستثناء مجال "العلاقات الإنسانية في الاجتماع" جاء بدرجة متوسطة. ومجالات التميز التنظيمي جاءت جميعها بمستوى متوسط. وأخيرًا كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين الدرجة الكلية لفاعلية إدارة الاجتماعات ومستوى التميز التنظيمي وجميع مجالاته.

**الكلمات المفتاحية:** الفاعلية، إدارة الاجتماعات المدرسية، التميز التنظيمي، مديرو المدارس الثانوية، المعلمون، الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [Nihal.sh303@gmail.com](mailto:Nihal.sh303@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [KaedSalameh@yahoo.com](mailto:KaedSalameh@yahoo.com)

## المقدمة:

أصبح الاهتمام بالتعليم في الوقت الحاضر إهتماماً بارزاً، لما له من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره، والنهوض بمستواه في شتى مجالات الحياة، وينظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري له نتائج إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، وهذا الاستثمار يساعد على تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف، والعلوم التي يحتاجها المجتمع. وينظر بعضهم إلى ما يدور في المدرسة من عمليات وأنشطة مختلفة بأنها أعمال فنية وإدارية، وآخرون يضيفون إليها أصنافاً أخرى كالاجتماعية والابداعية، وكلها إما تكون حافزاً ودافعاً قوياً للعمل، أو تكون عكس ذلك. ولعل من الأعمال الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة بمشاركة معلميه، الاجتماعات المدرسية، وهي من الأعمال التي تحدث بشكل دوري في المدارس، ولا يمكن لمدير المدرسة تجاهلها أو الاستغناء عنها، وذلك لتوثيق التواصل بينه وبين معلميه، ولاتخاذ القرارات السليمة ولعرض توجيهات الإدارة العليا وقراراتها، والاستماع إلى آراء معلميه حول القضايا التي تهم المدرسة والمسيرة التعليمية. وكلما اتسعت خبرة المدير في هذا الميدان وأحسن إدارة الاجتماعات في مدرسته، شعر معلموه بأنهم شركاء حقيقيون في الإدارة، وشركاء في عملية تحسين العملية التعليمية.

وتعد الاجتماعات معلماً رئيساً من معالم أي مدرسة، وهي تشكل مع غيرها من الأساليب والوسائل الإدارية البنية التحتية التي ينفذ من خلالها البرنامج التعليمي، وتؤدي الاجتماعات دوراً مهماً في نجاح العملية التربوية، فهي وسيلة اتصال، ومن خلالها يمكن التوصل إلى فهم مشترك وأساليب مشتركة وأهداف موحدة، تساعد على تحديث العمل التعليمي وتطويره وحل المشكلات المدرسية، ومن ناحية أخرى تُعد الاجتماعات المدرسية وسيلة لتقريب وجهات النظر، إذ إن المدرسين والمديرين لا يتفقون دائماً على النشاطات الأفضل لتحسين التعليم، وقد تظهر بينهم خلافات في وجهات النظر حول الخدمات والاحتياجات، وكيفية تقديمها مما يظهر الحاجة إلى الاجتماعات والمناقشات. كما أن هناك حاجة إلى الاجتماعات لمناقشة القضايا التربوية، واتجاهات الفكر التربوي والممارسات التربوية، وكيفية تأثيرها في المدرسة والمجتمع Gobran & Attari, 2007).

وتعد الاجتماعات التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في دورة القرار في المؤسسة، إذ إن صنع القرارات واتخاذها هما عمليتان جماعيتان، وفاعلية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فاعلية القرار

وسهولة تطبيقه، كما أن جودة القرارات التي يتم اتخاذها في أي مؤسسة تُعد المؤشر الحقيقي لمدى الاسهام وقيمتها التي يقدمها العاملون لتحقيق النجاح والفاعلية للمؤسسة (Hussein, 2005). تتحمل الإدارة المدرسية العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها الفنية في تسيير دفة الإدارة. وقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام، بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات لضمان سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة في المفهوم الحديث الذي يجعل من الطالب محوراً. وتعد مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل التعليمية بالنسبة للأهداف العامة للتربية في أي مجتمع، لذلك، لا بد من تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة، إذ إن المدرسة الثانوية هي حاضنة الحاضر، وصانعة المستقبل لهؤلاء. لهذا، كان الاهتمام بها ورعايتها تأسيساً ومنهجاً (Abdeen, 2001).

تُعد الاجتماعات المدرسية هي المحرك لأعمال الإدارة المدرسية والتربوية، لما تهيوه من ظروف مناسبة لتتم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية في تحقيق أهدافها، إذ إنها تسهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تظهر في المدرسة، وتساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة بأقل جهد، وتتيح المعالجة السريعة والفورية للتوصل إلى أفضل الحلول. كما تساعد في جعل القرارات أكثر دقة وفاعلية وكفاءة، وتؤدي الاجتماعات دوراً كبيراً في تطوير الأعمال المدرسية، فالاجتماع يحقق وحدة الكلمة، وينقل الآراء والأفكار، ووسيلة فاعلة لصنع كثير من القرارات التعليمية ومنها: قرارات تتعلق ببناء المناهج والبرامج التعليمية وتنظيمها ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، وأخرى تتعلق بكيفية تحسين الإدارة التعليمية، أو البيئة التربوية.

وفي هذا الصدد فإن وضوح الأهداف والتركيز على النتائج التي تحقق رضا العاملين والطلبة والمستفيدين ككل والتزام المدرسة بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يحقق التميز التنظيمي.

والواضح أن التميز التنظيمي درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي يقضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر، إذ أن التميز في جوهره هو القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة، ويتطلب هذا أن تتبع المؤسسة بمكوناتها كافة على ثقافة تشجيع التنافس وتلبي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، بل

وزيادة مستوى رضاهم عنها. ويمكن أن يُعرّف التميّز بأنه: بذل الجهود سعياً نحو التقدم والتفوق والتفرد، وتعزيز ثقافة التميّز يضع المؤسسات على اختلاف أنواعها في طريق النجاح Hegazi, (2016).

وحتى تحقق هذه المؤسسات عناصر التميّز، يتوجب عليها تركيز جهودها في عدة مجالات، وتعزيز الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة كافة، والبحث بشكل مستمر عن الفرص واستثمارها، ومواجهة التحديات باستخدام أدوات وأساليب جديدة ومبتكرة، فضلاً عن استخدام أفضل الوسائل لتحسين الأداء الفردي، والأداء المؤسسي ككل، فهناك منظومة واضحة يجب على المؤسسات تبنيها لإجراء التحسين المستمر على الأداء والتعلم من النتائج المتحققة، مع الاستفادة من الإبداع والابتكار، لتحقيق قيمة إضافية لها (Al-Barazi, 2015; Al-Shammari, 2017).

كما يعني التميّز عدم فعل مثلما يفعل الآخرون، بل تكوين شيء مختلف وأفضل، بمعنى الابتعاد عن المنافسة والبحث عن الزيادة، ممّا يعني أن يستنفر الموظف ذاته، ويتحدى نفسه ليقدم أفضل مما يقدمه الآخرون، وأن يمتلك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في المجال ذاته (Muhammad, 2019).

ومن وجهة نظر أخرى فإن التميّز التنظيمي يعني المقدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها، وتشغيلها في تكامل وانسجام، بهدف تحقيق الفاعلية في الممارسات الإدارية الناجحة، وتقديم الخدمات بجودة عالية لجميع الجهات ذات العلاقة، وفق معايير قابلة للقياس، ومستويات تحقق الكفاءة والفاعلية، ورضا المستفيد الداخلي والخارجي Royce & Bani Mortada, (2018).

إذ يمكن أن يعرف الباحثان التميّز التنظيمي بأنه الجهود المستمرة التي تبذلها المؤسسة، لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم لتقديم المنتجات، والخدمات التي تلبي متطلبات المستفيدين وتوقعاتهم، وبالتالي تحقيق المؤسسة لأداء متفوق، من خلال نتائج تتجاوز تحقيق الأهداف، أو الاحتياجات، أو التوقعات.

ولحاجة المؤسسات التربوية في داخل الخط الأخضر لإدارة الاجتماعات فإن تطبيقها غداً أمراً في غاية الأهمية، لما له علاقة في تحقيق التميّز التنظيمي، والارتقاء بالعمل الإداري وتطوره ونموه في المدارس الثانوية، نظراً للميزة التي تتمتع بها تلك المدارس من الإدارة الذاتية، وتخصيص ميزانيات ضخمة لتسيير أمورها، فهناك حاجة ماسة لتطبيق إدارة الاجتماعات من قبل مديري

المدارس ليتناسب مع متطلبات العمليات الادارية والمعاملات المدرسية الداخلية والخارجية، والمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع العاملين مما يسهم في زيادة الوضوح والحد من الضبابية التي تعيق العاملين عن إنجاز الاعمال الموكلة لهم بالجودة المطلوبة، لذلك تم إجراء هذه الدراسة بهدف الكشف عن درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي فيها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب ألا تقف عن حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً أي حتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة مميزة، ويصبح الابتكار والتجديد هما السمات المميزة لأدائها وخدماتها. ولأن الإدارة المدرسية تسعى للوصول إلى التميز التنظيمي، وهي درجة التميز في المخرجات، والتي تشمل جميع العناصر الداخلة في تقديم هذه المخرجات، بوصف التميز التنظيمي أسلوباً إدارياً يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات من خلال بناء ثقافة التقييم الذاتي التي تركز على فكرة الشمولية للتطوير وتحسين الأداء المدرسي.

وبعد ملاحظة الباحثين تبايناً في الآراء حول درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في المدارس داخل الخط الأخضر ومدى انعكاسها على تحقيق التميز التنظيمي فيها، ومن هنا يمكن القول بأن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية ومستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي فيها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وانبثق عنها عدة أهداف منها:

1. التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس للعمل على تحسين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس لما لها من أثر في تحقيق التميز التنظيمي.
2. التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها.
3. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية ومستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية:

تبرز من خلال التأسيس النظري للمفاهيم الإدارية الفعالة التي تزيد من فاعلية إدارة الاجتماعات وتحقق التميز التنظيمي في المدرسة، وإثراء المكتبة التربوية فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات المدرسية والتميز التنظيمي، وهذا يساهم في إطلاع القادة التربويين والمعلمين والعاملين في الميدان التربوي والباحثين على الأدب النظري الخاص بهذا الموضوع.

#### الأهمية العملية:

1. يُؤمل أن تساعد هذه الدراسة مديري المدارس للتعرف إلى درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر؛ مما يساهم في البحث عن سبل لتحسين فاعلية إدارة الاجتماعات وتحقيق التميز التنظيمي.
2. الإسهام في تعزيز فاعلية إدارة الاجتماعات لتحقيق التميز التنظيمي من خلال التوصيات المقترحة.

3. الإسهام في توجيه أنظار أصحاب القرار إلى ضرورة توفير السبل كافة لتحسين فاعلية إدارة الاجتماعات وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- إدارة الاجتماعات اصطلاحاً: المقدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له (Hafez, 2009, 312).
  - إدارة الاجتماعات إجرائياً: مهارة ومجموعة من المعارف التي تمكن مدير المدرسة من توجيه المعلمين نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المدرسة.
  - التميز التنظيمي اصطلاحاً: هو جهد مستمر وممارسات إدارية متميزة للمديرين في إدارة مؤسساتهم، وإنشاء إطار داخلي للمعايير، والعمليات الهادفة إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء (Mohamed & Khalifa & Nusari & Ameen, 2018).
  - التميز التنظيمي إجرائياً: بأنه الجهود التي تبذلها المؤسسات التربوية داخل الخط الأخضر للوصول إلى موقع ومكانة متميزة بالمقارنة مع المؤسسات العاملة في المجال ذاته، من خلال التركيز على التميز في القيادة وفي الهيكل التنظيمي وفي الخدمات، وفي الثقافة التنظيمية، وتقاس من خلال فقرات أداة الدراسة التي طورت لهذا الغرض.
- حدود الدراسة:** وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:
- **الحد الموضوعي:** تم في الدراسة الحالية تناول موضوعي درجة فاعلية إدارة الاجتماعات ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
  - **الحد البشري:** اقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية ومعلميها.
  - **الحد المكاني:** اقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
  - **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2023م.



### الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع فاعلية الاجتماعات والتميز التنظيمي، والتي استطاع الباحثان الوصول إليها وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات في محورين وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بفاعلية الاجتماعات

أجرت براندينبرج (Brandenburg, 2008) دراسة هدفت الى الكشف عن فاعلية الاجتماعات الأكاديمية التي ينفذها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (167) عضو هيئة تدريس جامعي و (67) معلماً يعملون في مدارس ثانوية في ولاية وسكنسون. كما تم تحليل عينة مكونة من ثلاثة نماذج للاجتماع الأكاديمي الفعال لمعرفة أكثرها فاعلية في إنجاح الاجتماعات الأكاديمية. واستجاب أفراد عينة الدراسة على استبانة مكونة من (29) سؤالاً حول بعدين إثنيين: أسباب الاجتماعات والممارسات التي يقوم بها المجتمعون. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسباب الاجتماعات هو وضع أجنداث أكاديمية لتنفيذ الاهداف التربوية، وتقييم النتائج السابقة، فضلاً عن كون الاجتماعات تهدف لمناقشة قضايا طارئة تعترض القطاع التربوي. كما بينت الدراسة أن نماذج الاجتماعات التي تقوم على الاعداد المسبق والتخطيط السليم وتوزيع أجندة الاجتماع على العناصر التربوية هي الأكثر فاعلية في إجراء اجتماعات أكاديمية وتربوية ناجحة.

وأجري الشريف (Al-Sharif, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى واقع إدارة الاجتماعات في المدارس الثانوية في لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من (43) فقرة موزعة على أربعة محاور، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (216) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الرمثا لمهارات إدارة الاجتماعات في مدارسهم كانت متوسطة.

وهدف دراسة الحو (Al-Haw, 2020) إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الاجتماعات في المدرسة الثانوية بجنوب سيناء في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وأستخدم المنهج الوصفي والاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة، وتوصل البحث

إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أداء مدير المدرسة في تطبيق إدارة الاجتماعات جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى مهيدات (Mhedat, 2021) دراسة هدفت إلى معرفة درجة فاعلية الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة على الأداء العام للمدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية لواء الطيبة الوسطية. تكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من أصل (1162). ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة مكونة من (25) فقرة. بينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الاجتماعات كانت منخفضة.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

هدفت دراسة السلمي والألفي (Al-Sulami & Al-Alfi, 2018) التعرف إلى درجة التمكن الإداري لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس، وقد أعدت وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (487) قائدًا، وتم استخدام استبانة مكونة من (58) فقرة وزعت على (220) قائد مدرسة للمراحل التعليمية الثلاث، وأظهرت النتائج أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

وسعت دراسة مسيل وعتريس وعزازي (Musail & Atris & Azazi, 2018) التعرف إلى تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، وأعدت وفق المنهج الوصفي من خلال وصف التميز التنظيمي وتحليله في الفكر الإداري والخبرات الأجنبية ومصر، وأظهرت النتائج إخفاق معظم جهود التحسين المدرسي في مصر ومبادراته سواء المبذولة من داخل المدرسة أم من خارجها.

وهدف دراسة العمارات (Al-Amarat, 2019) التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الطفيلة التقنية لمتطلبات التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأعدت وفق منهج وصفي، وتم استخدام استبانة وتكونت عينة الدراسة من (107) أعضاء هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن الدرجة التي تمارس فيها القيادات الإدارية في الجامعة لمتطلبات التميز التنظيمي كانت متوسطة.

وأجرت الجالودي والشرمان (Al-Jaloudi & Al-Sharman, 2021) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والعينة العشوائية البسيطة، تم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانة تم بناؤها وزعت على عينة عددهم (460) موظفًا، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان أن الدراسات السابقة تباينت في تناولها لموضوع فاعلية الاجتماعات وكذلك التميز التنظيمي، فمنها ما اهتم بالكشف عن فاعلية إدارة الاجتماعات، وأخرى تناولت أسباب العزوف عن حضور الاجتماعات، ومنها ما اهتم بالكشف عن أسباب عقد الاجتماعات، وأخرى اهتمت بموضوع التخطيط للاجتماعات. وكذلك اهتمت بعض هذه الدراسات بدراسة التميز التنظيمي. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث اتباع المنهج الوصفي بوصفه المنهج المناسب للدراسة، فضلاً عن استخدام كل منها الاستبانة لجمع البيانات. وقد اختلفت مع جميعها بجمع متغيرين لم تنطرق أي دراسة من الدراسات السابقة إليهما في دراسة واحدة فالدراسة الحالية ربطت بين موضوعين إداريين تربويين على درجة من الأهمية وهما فاعلية الاجتماعات والتميز التنظيمي، تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في العام الدراسي 2023/2022.

وقد تميزت الدراسة الحالية في موضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها ومكان إجرائها والمجال الزمني، في كونها ركزت على دراسة درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي فيها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كدراسة من أوائل الدراسات التي تجمع بين المتغيرين (في حدود علم الباحثين).

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (200) مدير ومديرة، و(4175) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم للواء الشمال داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2020/2021م (Ministry of Education, 2020).

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (385) مشاركاً من مديري المدارس الحكومية ومعلميها التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. وتم تحديد حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع الأصلي بحسب جدول وكريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من معلمي المدارس الثانوية ومديريها في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وذلك الاطلاع على عديد من الاستبانات مما ورد في الدراسات السابقة مثل دراسة (Al-Balushi, 2017)، ودراسة Al-Sulami & Al-Alfi (2018)، ودراسة (Al-Ali, 2016)، وتم تطوير الاستبانة في صورتها الأولية وتم إدراج الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

واشتملت على جزأين هما:

**الأول:** مقياس فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية في المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، تكون هذا المقياس من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي:

- المجال الأول: التخطيط للاجتماع، ويتكون من (11) فقرة.
- المجال الثاني: تنظيم الاجتماع، ويتكون من (12) فقرة.
- المجال الثالث: تقييم الاجتماع، ويتكون من (12) فقرة.

- المجال الرابع: العلاقات الإنسانية في الاجتماع، ويتكون من (7) فقرات.
- الثاني:** مقياس مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، تكون هذا المقياس من (26) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما يأتي:
- المجال الأول: القيادة المدرسية، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الثاني: الثقافة التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثالث: التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الخامس: الإدارة الالكترونية، ويتكون من (5) فقرات.

#### صدق الأداة وثباتها:

##### الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد تطوير الجزأين في صورتهم الأولى تم عرضهما على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للأداة والبالغ عددهم (10) محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة المختصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وواحدًا في مجال اللغة العربية، واثنين في مجال علم النفس، وتم الطلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، فضلًا عن أي ملاحظات أخرى قد يرونها مناسبة سواءً بالحذف أم الإضافة، وتم الأخذ برأي المحكمين وتعديلاتهم؛ إذ تم دمج الفقرات وتدقيق الاستبانة لغويًا، حتى أصبحت الأداة بصورتها النهائية.

للتحقق من صدق البناء والثبات لمقاييس الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشاركًا من مجتمع الدراسة.

##### أولاً: مقياس فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية

##### صدق البناء

للتحقق من صدق البناء لمقياس فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation). والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): مؤشرات صدق مقياس فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية

| المجال                   | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون بين درجة<br>الفقرة والدرجة الكلية<br>-----<br>للمقياس |          | معامل الارتباط المصحح بين<br>درجة الفقرة والدرجة الكلية<br>للمجالها |
|--------------------------|--------|---|----------|---|
|                          |        | للمقياس   | للمجالها |   |
| التخطيط<br>للاجتماع      | 1      | .86**   | .82**    | .83   |
|                          | 2      | .85**   | .84**    | .81   |
|                          | 3      | .83**   | .82**    | .79   |
|                          | 4      | .75**   | .62**    | .69   |
|                          | 5      | .83**   | .76**    | .79   |
|                          | 6      | .64**   | .61**    | .57   |
|                          | 7      | .72**   | .71**    | .66   |
|                          | 8      | .74**   | .71**    | .67   |
|                          | 9      | .81**   | .83**    | .77   |
|                          | 10     | .73**   | .69**    | .67   |
|                          | 11     | .83**   | .84**    | .78   |
| تنظيم الاجتماع           | 12     | .86**   | .82**    | .84   |
|                          | 13     | .85**   | .79**    | .81   |
|                          | 14     | .80**   | .78**    | .76   |
|                          | 15     | .85**   | .85**    | .83   |
|                          | 16     | .86**   | .88**    | .83   |
|                          | 17     | .77**   | .73**    | .72   |
|                          | 18     | .87**   | .83**    | .84   |
|                          | 19     | .88**   | .90**    | .85   |
|                          | 20     | .87**   | .84**    | .84   |
|                          | 21     | .79**   | .73**    | .74   |
|                          | 22     | .79**   | .71**    | .74   |
|                          | 23     | .84**   | .85**    | .80   |
| تقويم الاجتماع           | 24     | .88**   | .88**    | .85   |
|                          | 25     | .88**   | .90**    | .86   |
|                          | 26     | .94**   | .91**    | .93   |
|                          | 27     | .85**   | .85**    | .82   |
|                          | 28     | .94**   | .91**    | .93   |
|                          | 29     | .91**   | .88**    | .89   |
|                          | 30     | .88**   | .86**    | .86   |
|                          | 31     | .89**   | .84**    | .87   |
|                          | 32     | .93**   | .86**    | .91   |
|                          | 33     | .91**   | .87**    | .90   |
|                          | 34     | .89**   | .88**    | .87   |
|                          | 35     | .92**   | .89**    | .90   |
| العلاقات<br>الإنسانية في | 36     | .94**   | .91**    | .91   |
|                          | 37     | .95**   | .88**    | .93   |

| المجال   | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون بين درجة<br>الفقرة والدرجة الكلية ---- |         | معامل الارتباط المصحح بين<br>درجة الفقرة والدرجة الكلية<br>لمجالها |
|----------|--------|--|---------|--|
|          |        | لمجالها  | للمقياس |  |
| الاجتماع | 38     | .93**  | .86**   | .90  |
|          | 39     | .94**  | .88**   | .92  |
|          | 40     | .93**  | .88**   | .91  |
|          | 41     | .96**  | .91**   | .94  |
|          | 42     | .77**  | .67**   | .68  |

\*\* ذات دلالة إحصائية عن  $(\alpha=0.01)$

يتضح من الجدول (1) أن معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.64) و(0.86) لمجال التخطيط للاجتماع، وبين (0.77) و(0.88) لمجال تنظيم الاجتماع، وبين (0.85) و(0.94) لمجال تقويم الاجتماع، وبين (0.77) و(0.96) لمجال العلاقات الإنسانية في الاجتماع، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والعلامة الكلية للمقياس (0.61) و(0.91)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) (Bryman & Cramer, 1997)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة، وفقاً لما ورد في (Brown, 1983).

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.57) و(0.83) لمجال التخطيط للاجتماع، وبين (0.72) و(0.85) لمجال تنظيم الاجتماع، وبين (0.82) و(0.93) لمجال تقويم الاجتماع، وبين (0.68) و(0.94) لمجال العلاقات الإنسانية في الاجتماع، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء المقياس.

#### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات مقياس فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية، تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والإعادة، لمجالات المقياس، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لمقياس فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية

| المجال                         | كرونباخ ألفا | الإعادة |
|--------------------------------|--------------|---------|
| التخطيط للاجتماع               | 0.94         | 0.92    |
| تنظيم الاجتماع                 | 0.96         | 0.91    |
| تقويم الاجتماع                 | 0.98         | 0.93    |
| العلاقات الإنسانية في الاجتماع | 0.97         | 0.94    |
| الكلي                          |              | 0.95    |

يتبين من الجدول (2) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمجالات الأربعة تراوحت بين (0.94-0.98)، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة للمجالات الأربعة تراوحت بين (0.91-0.94)، وللمقياس الكلي (0.95)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70). وهذا يؤشر إلى ثبات مقياس فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية (Cronbach, 1951).

### ثانياً: مقياس التميز التنظيمي

#### صدق البناء

للتحقق من صدق البناء لمقياس التميز التنظيمي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation). والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): مؤشرات صدق مقياس التميز التنظيمي

| المجال                | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية---- |         | معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها |
|-----------------------|--------|--|---------|--|
|                       |        | للمقياس  | لمجالها |  |
| القيادة المدرسية      | 1      | .94**  | .89**   | .91  |
|                       | 2      | .93**  | .86**   | .90  |
|                       | 3      | .92**  | .89**   | .88  |
|                       | 4      | .96**  | .92**   | .93  |
|                       | 5      | .91**  | .91**   | .87  |
|                       | 6      | .88**  | .91**   | .84  |
| الثقافة التنظيمية     | 7      | .83**  | .75**   | .75  |
|                       | 8      | .94**  | .88**   | .90  |
|                       | 9      | .95**  | .90**   | .92  |
|                       | 10     | .87**  | .92**   | .79  |
|                       | 11     | .94**  | .94**   | .91  |
| التخطيط الاستراتيجي   | 12     | .94**  | .90**   | .91  |
|                       | 13     | .97**  | .92**   | .94  |
|                       | 14     | .97**  | .95**   | .95  |
|                       | 15     | .91**  | .88**   | .86  |
|                       | 16     | .92**  | .91**   | .88  |
| إدارة الموارد البشرية | 17     | .90**  | .91**   | .84  |
|                       | 18     | .88**  | .83**   | .82  |
|                       | 19     | .97**  | .89**   | .95  |
|                       | 20     | .90**  | .82**   | .85  |
|                       | 21     | .94**  | .89**   | .91  |



| المجال              | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية ---<br>للمقياس |         | معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها |
|---------------------|--------|---|---------|--|
|                     |        | للمقياس   | لمجالها |  |
| الإدارة الإلكترونية | 22     | .77**   | .68**   | .66  |
|                     | 23     | .96**   | .83**   | .93  |
|                     | 24     | .95**   | .83**   | .93  |
|                     | 25     | .96**   | .87**   | .94  |
|                     | 26     | .94**   | .82**   | .89  |

\*\* ذات دلالة إحصائية عن  $(\alpha=0.01)$ 

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.88) و(0.96) لمجال القيادة المدرسية، وبين (0.83) و(0.95) لمجال الثقافة التنظيمية، وبين (0.91) و(0.97) لمجال التخطيط الاستراتيجي، وبين (0.88) و(0.97) لمجال إدارة الموارد البشرية، وبين (0.77) و(0.96) لمجال الإدارة الإلكترونية، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والعلامة الكلية للمقياس (0.68) و(0.94)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) (Bryman & Cramer, 1997)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة، وفقاً لما ورد في (Brown, 1983).

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة بين (0.84) و(0.93) لمجال القيادة المدرسية، وبين (0.75) و(0.92) لمجال الثقافة التنظيمية، وبين (0.86) و(0.95) لمجال التخطيط الاستراتيجي، وبين (0.82) و(0.95) لمجال إدارة الموارد البشرية، وبين (0.66) و(0.94) لمجال الإدارة الإلكترونية، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء المقياس.

#### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات مقياس التميز التنظيمي، تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والإعادة، لمجالات المقياس، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4): مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لمقياس التميز التنظيمي

| المجال                | كرونباخ الفا | الإعادة |
|-----------------------|--------------|---------|
| القيادة المدرسية      | 0.96         | 0.90    |
| الثقافة التنظيمية     | 0.95         | 0.89    |
| التخطيط الاستراتيجي   | 0.97         | 0.91    |
| إدارة الموارد البشرية | 0.95         | 0.93    |
| الإدارة الإلكترونية   | 0.95         | 0.91    |
| الكلي                 |              | 0.96    |

يتبين من الجدول (4) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمجالات الخمسة تراوحت بين (0.95-0.97)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات الخمسة بين (0.89-0.93)، وللمقياس الكلي (0.96)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70). وهذا يؤشر إلى ثبات المقياس (Cronbach, 1951).

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:** "ما درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية، والجدول (5) يُبين ذلك.

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية**

| رقم المجال | المجال                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الفاعلية |
|------------|--------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 3          | تقويم الاجتماع                 | 3.68            | .89               | 1      | كبيرة         |
| 1          | التخطيط للاجتماع               | 3.67            | .88               | 2      | كبيرة         |
| 2          | تنظيم الاجتماع                 | 3.66            | .85               | 3      | كبيرة         |
| 4          | العلاقات الإنسانية في الاجتماع | 3.56            | .99               | 4      | متوسطة        |
|            | الكلي                          | 3.65            | .84               |        | متوسطة        |

يبدو من الجدول (5)، أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس، وفي المجالات الأربعة تراوحت بين (3.56-3.68)، وبدرجة من متوسطة إلى كبيرة؛ إذ جاء مجال تقويم الاجتماع في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.68)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال التخطيط للاجتماع في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال تنظيم الاجتماع في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وأخيراً جاء مجال العلاقات الإنسانية في الاجتماع في الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر جاءت متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة لافتقار مديري المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات، وربما يعزى ذلك أيضاً لضعف إيمان مديري المدارس بأهمية الاجتماعات وفعاليتها في الميدان التربوي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريف (Al-Sharif, 2013)، ودراسة براندنبيرج (Brandenburg, 2008) التي جاءت متوسطة، واختلفت مع دراسة مهيدات (Mhedat, 2021) التي جاءت منخفضة. وحسب ترتيب المجالات جاء المجال الثالث "تقويم الاجتماع" في الرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة، ربما تعزى هذه النتيجة الكبيرة لإيمان مديري المدارس بأهمية التقويم في تحديد مدى نجاح الاجتماع، ومدى فاعلية الاجتماع في تحقيق الأهداف المنعقد لأجلها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة براندنبيرج (Brandenburg, 2008)، واختلفت مع دراسة الشريف (Al-Sharif, 2013) التي جاءت بدرجة متوسطة. ثم المجال الأول "التخطيط للاجتماع" في الرتبة الثانية وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة لقوة مديري المدارس بمهارة التخطيط، وربما تعزى أيضاً لوعي مديري المدارس بأهمية عملية التخطيط في إنجاح أهداف الاجتماع، وربما يعود ذلك إلى أن التخطيط للاجتماع هو من صميم العمل الإداري وبالتالي فإنه يتضمن إعداد أجندة خاصة بالاجتماع تتناول محتوى الاجتماع وما ينبغي أن يطرح للنقاش. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة براندنبيرج (Brandenburg, 2008). وجاء المجال الثاني "تنظيم الاجتماع" في الرتبة الثالثة بدرجة ممارسة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة لإدراك مديري المدارس لأهمية التنظيم والتنسيق في إنجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشريف (Al-Sharif, 2013). وأخيراً جاء المجال الرابع "العلاقات الإنسانية في الاجتماع" في الرتبة الرابعة بدرجة ممارسة متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة لضعف إيمان مديري المدارس بدور العلاقات الإنسانية في تحقيق الأهداف التربوية، وقد تعزى أيضاً لعدم إدراك مديري المدارس بأن العلاقات الإنسانية

مع الآخرين تزيد من دافعتهم نحو العمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريف Al-Sharif, (2013)، ودراسة براندنبرج (Brandenburg, 2008) التي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة مهيدات (Mhedat, 2021) التي جاءت بدرجة منخفضة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: "ما مستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي. والجدول (6) يبين ذلك.

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في المجالات الخمسة**

| رقم المجال | المجال                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التحقيق |
|------------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 5          | الإدارة الإلكترونية   | 3.60            | .99               | 1      | متوسط         |
| 1          | القيادة المدرسية      | 3.54            | .96               | 2      | متوسط         |
| 2          | الثقافة التنظيمية     | 3.53            | .98               | 3      | متوسط         |
| 3          | التخطيط الاستراتيجي   | 3.53            | 1.00              | 3      | متوسط         |
| 4          | إدارة الموارد البشرية | 3.30            | 1.08              | 5      | متوسط         |
|            | <b>الكلية</b>         | <b>3.50</b>     | <b>.94</b>        |        | <b>متوسط</b>  |

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي المعيارية لمستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في المجالات الخمسة مجتمعة بلغ (3.50)، والانحراف المعياري (0.94)، وبمستوى متوسط، وتراوح المتوسطات الحسابية في المجالات الخمسة للمقياس بين (3.30 - 3.60)، وبمستوى متوسط؛ إذ جاء مجال الإدارة الإلكترونية في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.99)، وبمستوى متوسط، وجاء مجال القيادة المدرسية في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.96)، وبمستوى متوسط، وجاء مجال الثقافة التنظيمية في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.98)، وبمستوى متوسط، وجاء مجال التخطيط الاستراتيجي في الرتبة الثالثة أيضًا، بوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.00)، وبمستوى متوسط، وأخيرًا جاء مجال إدارة الموارد البشرية في الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.08)، وبمستوى متوسط.

أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال

داخل الخط الأخضر جاء متوسطاً. وقد يعزى ذلك إلى عدم إدراك مديري المدارس لأهمية ممارسة التميز التنظيمي في المدرسة، فضلاً عن افتقارهم لمهارات ومقدرات لاتخاذ منهجية واضحة تقود إلى تحقيق التميز التنظيمي، وربما تفسر النتيجة إلى عدم سعي مديري المدارس لتضييق الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي، وعدم حرصهم على توزيع المهمات والمسؤوليات والمشاركة والتعاون وتحفيز المعلمون، مما يؤدي لعدم زيادة دافعيتهم للعمل وتحقيق الأفضل وصولاً للتميز التنظيمي. وحسب ترتيب المجالات جاء المجال الخامس "الإدارة الإلكترونية" في الرتبة الأولى، وبمستوى متوسط. يليه المجال الأول "القيادة المدرسية" في الرتبة الثانية، وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى عدم إدراك المديرين لأهمية البيئة الجاذبة ودورها في تلبية احتياجات العاملين وتعزيز مقدراتهم، مما قد يزيد من شعورهم بالاستقرار النفسي، وربما يعود سبب ذلك لعدم تعاون المدير مع المعلمين في صنع القرار وعدم تحفيزهم على العمل والتقدم وتطوير مهاراتهم، كما وقد يعزى ذلك إلى عدم حرص المدير على تحقيق الشفافية في أثناء تقييم الأداء، فضلاً عن عدم حرصه على توزيع المهمات بما يتناسب مع مهارات العاملين وترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية المدرسة وأهدافها التي بالتالي تؤدي إلى التميز التنظيمي. ثم المجال الثاني "الثقافة التنظيمية" في الرتبة الثالثة، وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى افتقار مديري المدارس ثقافة التميز وما تتضمنه من أخلاقيات وقيم واتجاهات وأفكار التي بدورها تؤدي إلى توجيه العاملين وتؤثر في فاعليتهم نحو التميز التنظيمي، وبهذا يكون المدير قد قام بتعزيز الثقة، وغرس القيم الوطنية، مما يسهم في نشر القيم الإيجابية، كما يعزى ذلك أيضاً لعدم إدراك المدير للأهمية الكبيرة لقيم العمل الجامعي والحوار وتبادل الآراء، وتقوية العلاقات الانسانية، وبالتالي هذا يؤدي لعدم زيادة الرضا لديهم مما يؤدي لعدم زيادة الرغبة بالعمل والايان بقيمته، فيؤثر في كفاءتهم بالوصول إلى التميز التنظيمي. وجاء المجال الثالث "التخطيط الاستراتيجي" في الرتبة الثالثة أيضاً، وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى عدم توفير مديري المدارس استراتيجيات واضحة، وعدم ادراكهم لأهمية الكفاءات المتميزة التي من المفروض مشاركتهم في بناء الاستراتيجية، وبالتالي عدم وجود فريق مختص ومدرّك بشكل كبير لأهمية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي افتقارهم لما لها من دور في التحكم وتنظيم عمل المدرسة من خلال منظومة متكاملة من المبادئ التي من المفروض أن يوفرها المدير لتحقيق رؤية شاملة وواقعية قابلة للتنفيذ، وبالتالي عدم امتلاك المدير لخطط بديلة لمواجهة أي ظروف طارئة التي من شأنها أن تجعل المدرسة

ضمن المدارس المتميزة. وأخيراً جاء المجال الرابع "إدارة الموارد البشرية" في الرتبة الخامسة، وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك لعدم حرص مديري المدارس على التعرف إلى كيفية رضا العاملين وحاجاتهم وعدم مقدرتهم على وضع آليات لتحقيق رضاهم، كما يعود سبب النتيجة إلى عدم سعي مديري المدارس إلى تحقيق تنمية مهنية من خلال البرامج ومتابعة مدى الاستفادة من هذه البرامج، وعدم تقديم الدعم والرعاية التي يحتاجونها، فضلاً عن عدم إدراك المدير لأهمية الحوافز بأنواعها المعنوية أو المادية التي تقدم للعاملين، والتي بالتالي تؤدي إلى تنمية مهاراتهم وطاقاتهم وتطويرها فيحفزهم لتقديم الأفضل، ويؤثر في سلوكهم بمحاولة التحسين والتعديل إيجاباً ووصولاً إلى التميز. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمارات، Al-Amarat, (2019)، ودراسة جالودي والشرمان (Al-Jaloudi & Al-Sharman, 2021) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة التميز التنظيمي كانت متوسطة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي والألفي (Al-Sulami & Al-Alfi, 2018).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:** "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية ومستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة إدارة الاجتماعات ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والجدول (7) يبين ذلك.

**الجدول (7):** معاملات ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية ومستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

| الكلية | التميز التنظيمي     |                       |                     |                   |                  | إدارة الاجتماعات |
|--------|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|------------------|------------------|
|        | الإدارة الإلكترونية | إدارة الموارد البشرية | التخطيط الاستراتيجي | الثقافة التنظيمية | القيادة المدرسية |                  |
|        | .857**              | .783**                | .787**              | .828**            | .827**           | .819**           |
|        | .870**              | .792**                | .793**              | .854**            | .836**           | .829**           |
|        | .890**              | .790**                | .830**              | .876**            | .867**           | .875**           |
|        | .869**              | .770**                | .807**              | .819**            | .848**           | .849**           |
|        | .927**              | .832**                | .852**              | .898**            | .895**           | .893**           |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (P < 0.01).

يبين من الجدول (7) وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدارة

الاجتماعات والتميز التنظيمي وجميع مجالاته، إذ كانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لإدارة الاجتماعات ومجالات التميز التنظيمي على التوالي: مع مجال القيادة المدرسية ( $r=0.893$ )، ومجال الثقافة التنظيمية ( $r=0.895$ )، ومجال التخطيط الاستراتيجي ( $r=0.898$ )، ومجال إدارة الموارد البشرية ( $r=0.852$ )، ومجال الإدارة الإلكترونية ( $r=0.832$ )، وكانت العلاقة بين الدرجة الكلية لإدارة الاجتماعات والدرجة الكلية للتميز التنظيمي ( $r=0.927$ )، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتشير نتيجة هذا السؤال إلى أنه كلما زادت درجة إدارة الاجتماعات ازداد التميز التنظيمي. وقد يعزى ذلك إلى أن الاجتماعات تعقد بهدف مناقشة أمور متعلقة بالقضايا التربوية في المدرسة وهذه القضايا يكون المحرك الأساسي فيها هو المعلم مما يتطلب مشاركته في القرارات في جميع مراحلها في أثناء اتخاذها وفي أثناء التنفيذ وكذلك تقييمها وتقويمها والاهتمام بالتغيير، فهذا يؤدي بالتالي للتحسين والتطوير الدائم للفرد في نفسه وفي عمله، مما يؤدي إلى تحدي الوضع الراهن، والمنافسة والسعي للأفضل، والإسهام في رفع المقدرات والطاقت الإبداعية، واستحداث الوعي لدى العاملين لتحقيق هدف المدرسة، فضلاً عن توافر منظومة متكاملة التي تحكم عمل المدرسة، وتواجد استراتيجيات واضحة، ويتم مراجعتها باستمرار من قبل المدير واستثمار الإمكانيات الموجودة بشكل حسن لما هو موجود، وبالتالي يقلل الهدر، ويحسن ويزيد من الانتاجية والجودة واكتشاف مقدرات وإمكانات جديدة تعزز التعلم والإبداع، مما يعمل على زيادة التميز التنظيمي.

**التوصيات:** في ضوء النتائج النهائية، أوصت الدراسة بالآتي:

- إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية تعزز مهاراتهم القيادية في إدارة الاجتماعات.
- وضع محضر اجتماع واضح المعايير من قبل وزارة التربية والتعليم وإلزام المديرين به.
- اعتماد معايير واضحة للتميز التنظيمي في المدارس، وتدريب المعلمين والمديرين على تحقيق معايير التميز في مدارسهم.
- وجود نظام للحوافز والمكافآت للمدارس الأكثر تميزاً، وتفعيل هذا النظام في المدارس، لضمان استمرارية تميز المدارس وتميز المديرين في عملهم الإداري، واستمرار دافعيتهم للعمل، والتميز.

## References

Abdeen, M. (2001). *Modern school administration*. Amman: Dar Al-Shorouq for Publication and Distribution.

- Al-Ali, A. (2016). Requirements for achieving organizational excellence in secondary schools in Taif Governorate from the point of view of its leaders. *Specialized International Educational Journal*, 58(9), 553-593.
- Al-Amarat, M. S. (2019). The degree at which administrative leaderships in Tafila Technical University practice the requirements of organizational excellence from the perspective of the Faculty Members. *World Journal of Education*, 9(3), 9-21.
- Al-Balushi, A. & Ibrahim, H. (2017). The reality of meeting management in basic education schools in Muscat Governorate, Oman. *The World of Education*, (59), 7-89.
- Al-Barazi, M. (2015). Requirements for applying excellence management at Kuwait University: An analytical study. *Journal of Scientific Research in Education*, (16), 495-506.
- Al-Haw, I. (2020). Developing the management of school meetings in general secondary schools in South Sinai in light of the knowledge management approach. *University Performance Development Journal*, (23), 71-39.
- Alimat, S. & Shatnawi, N. (2007). The ability of department heads in Jordanian public universities to manage meetings as perceived by faculty members. *Scientific Journal of King Faisal University*, (9).
- Al-Jaloudi, A. & Al-Sharman, W. (2021). The degree of university administrations practicing the principles of strategic leadership and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education (Assiut)*, 37(9), 307-328.
- Al-Omari, M. (2017). The impact of organizational change on organizational excellence: An empirical study in the Saudi private sector. *Arab Journal of Management*, 37(4).
- Al-Qahtani, S. (2020). Principals' practice of meeting management skills from the point of view of secondary school teachers in Abha. *Faculty of Education Research Journal*, Menoufia University, 31(123), 1-32.
- Al-Rafi'i, A. & Abed, D. (2018). The impact of strategic capabilities in achieving organizational excellence: an applied study in the General Company for Southern Cement. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(1).
- Al-Shammari, R. (2017). *The impact of strategic human resource management practices on the sustainability of excellence in the presence of organizational architecture as a mediating variable.*



- Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Sharif, M. (2013). *The reality of managing meetings in secondary schools in Ramtha from the point of view of teachers and ways to activate them*. Unpublished Master's Thesis, Jerash University, Jordan.
- Al-Shorouki, Kh. (2018). *The impact of human resource management practices on organizational excellence in the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain*. Unpublished Master's Thesis, Royal Academy of Police, Bahrain.
- Al-Sulami, Kh. & Al-Alfi, A. (2018). The relationship between administrative empowerment and organizational excellence among school leaders in the Makkah Education Department. *Journal of Scientific Research in Education*, 11(19), 103-148.
- Bang, H. (2010). Effectiveness in management group meetings. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253-261.
- Barhoum, A. (2006). *The reality of managing meetings of academic departments in Palestinian universities from the perspective of faculty members and ways to activate them*. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Brandenburg. S. (2008). *Conducting effective faculty meeting*. Unpublished Doctoral Dissertation. by sue Ellen Brandenburg, EDGEWOOD COLLEGE: USA.
- Daradkeh, A. & Al-Mutairi, H. (2017). The role of moral leadership in enhancing organizational confidence among principals of primary schools in Taif city from the viewpoint of female teachers. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13(2), 223-237.
- Gobran, A. & Attari, A. (2007). Estimating the degree of effectiveness of school meetings from the point of view of principals and teachers in some schools in Irbid Governorate in Jordan. *Journal of Educational Sciences*, Qatar University, 3(12), 357-373.
- Hafez, M. (2009). *Contemporary trends in the management of educational institutions*. Cairo: World of Books for Publishing and Distribution.
- Hegazi, N. (2016). *Employment and its relationship to organizational excellence: A field study on non-governmental organizations - Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

- Hussein, S. (2005). *The dynamics and ethics of decision-making*. Cairo: Arab Renaissance House.
- Krejcie, R & Morgan, D (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-618.
- Mhedat, T. (2021). The degree of the effectiveness of the meetings held by the school principal on the general performance in the schools of the Directorate of Education of Al-Taybeh and Al-Wasatia. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29(3), 382-365.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.
- Mohamed, M., Khalifa, G; Nusari, M and Ameen, A (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity with in healthcare sector in UAE, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
- Musail, A. & Atris, M & Azazi, A (2018). A proposed perception of organizational excellence in Egyptian schools in light of global models of school excellence, *Journal of the Faculty of Education*, Benha, 29(116), 512-554.
- Royce, F. & Bani Mortada, A. (2018). The role of the Eastern Education Department in achieving Saudi Vision 2030 in light of the European model of institutional excellence. *Journal of Scientific Research in Education*, (19), 479-516.
- Zine El Abidine, O. & Yassin, G. (2020). *The role of transformational leadership in achieving organizational excellence in business organizations*. Unpublished Master Thesis, Ahmed Deraya University, Algeria.