

## The Level of Excellence Management Practice by Educational Leaders in Saudi Secondary Schools and Relationship to the Job Performance of Teachers Working with Them

Khalid Abdulaziz Alhnaini\*  
Prof. Sinaria K. Abdel Al Jabbar\*\*

Received 22/12/2024

Accepted 2/2/2025

### Abstract:

This study aimed to examine the level of Excellence management practice by educational leaders in Saudi secondary schools and relationship to the job performance of teachers working with them, employing a descriptive correlational methodology, the study targeted all secondary school teachers in the general education departments across the Kingdom of Saudi Arabia. A randomly selected sample of 500 male and female teachers from various regions was utilized. Data were collected through a questionnaire, the validity and reliability of which were rigorously verified.

The findings indicated that educational leaders demonstrated a high level of excellence management, accompanied by a high level of job performance among teachers. Furthermore, a statistically significant positive correlation was identified between excellence management practices and job performance. Based on these findings, the study recommended that educational administrations implement continuous training programs and workshops for educational leaders to sustain high standards of excellence management and enhance teacher performance.

**Keywords:** excellence management, job performance, educational leaders, teachers, secondary schools.

---

Saudi Arabia\ [Khaled.alhaarbei@gmail.com](mailto:Khaled.alhaarbei@gmail.com) \*

School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ [S.Jabbar@ju.edu.jo](mailto:S.Jabbar@ju.edu.jo) \*\*



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

## مستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية السعودية لإدارة التميز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين معهم

خالد عبد العزيز سعدون الحنيني\*  
أ.د. سيناريا كامل عبد الجبار\*\*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لإدارة التميز، والكشف عن علاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين معهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة وأهدافه، شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات العاملين في الإدارات العامة للتعليم بالمدارس الثانوية، وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة مكونة من 500 معلم ومعلمة من مختلف مناطق المملكة، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها وفق معايير علمية دقيقة.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإدارة التميز جاء مرتفعاً، كما كان مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفعاً كذلك، فضلاً عن ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر وورش العمل للقادة التربويين، لضمان استدامة ممارسات إدارة التميز ورفع مستوى الأداء الوظيفي في المدارس. **الكلمات المفتاحية:** إدارة التميز، الأداء الوظيفي، القادة التربويون، المعلمون، المدارس الثانوية.

\* السعودية / [Khaled.alhaarbei@gmail.com](mailto:Khaled.alhaarbei@gmail.com)  
\*\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن / [S.Jabbar@ju.edu.jo](mailto:S.Jabbar@ju.edu.jo)

## المقدمة

تعد مؤسسات التعليم العنصر الرئيس في أي نظام تعليمي كونها أهم مصادر الإبداع والابتكار وإعداد الموارد البشرية وتنمية مهاراتها والرفع من مستوى كفاءتها، والقيادة أحد أهم أركان التقدم والتميز في جميع المؤسسات التربوية والتعليمية، وأن كل جهد وتفوق وإبداع تكمن خلفه قيادة وإدارة تسهم بشكل حثيث في الوصول للقمّة، ومع زيادة التطور والتغيير حول نظريات القيادة وتنوعها، وظهور أنماط قيادية حديثة بشكل كبير في الارتقاء بدور للقادة التربويين أسهمت في إدارة مؤسساتهم ومدارسهم بشكل مميز، وفي سد الفجوة لاتباع ممارسات قيادية حديثة تواكب هذا التغيير والتميز، مما ارتبط مفهوم إدارة التميز بممارسات القيادة والإدارة، والتوجه نحوها بجميع أبعادها ومكوناتها في المؤسسات كافة وبذل جهد أكبر من أجل الارتقاء بالمؤسسات التربوية والوصول بها لمستوى متميز، ولا يتحقق ذلك إلا بجهود الجميع وعلى المستويات كافة. (Zammar, 2021)

وقد أولت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية اهتمامًا خاصًا بتطوير قادة المدارس، وذلك من خلال برامج تدريبية، مثل برنامج "خبرات"، الذي يهدف إلى تحسين الممارسات المهنية للمعلمين وقادة المدارس، كما تم تطبيق برنامج "بوابة المستقبل"، الذي يهدف إلى التحول إلى التعليم الرقمي، وتطوير مقدرات المعلمين، مما يعزز التميز.

إنّ تفعيل التميز داخل المدارس يتطلب اهتمامًا خاصًا من القادة التربويين، إذ يشمل ذلك تحسين أساليب العمل والإدارة، ودعم العاملين، وتشجيع الإبداع. كما يُعدّ الأداء الوظيفي أحد أهم العوامل التي تسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما ويحدد الأداء الوظيفي بعدة عوامل، منها: الجهد المبذول، والمقدرة على أداء المهمات، وإدراك الفرد لدوره، والطريقة التي ينفذ بها مهمة بفاعلية، وهي جميعها عوامل تؤثر بشكل مباشر في جودة العمل داخل المؤسسات التعليمية (Al-Alaq, 2020, 23).

وفي ظلّ التحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات التعليمية، يتوجب على القادة التربويين تبني أساليب جديدة تواكب متطلبات العصر وتسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس، إذ تُعدّ هذه المؤسسات الركيزة الأساسية في بناء المجتمع، بوصفها مركزًا للثقافة والإشعاع الفكري. لذا، يسعى القائد التربوي إلى تحقيق التفوق العلمي لطلابه من خلال قيادة مدرسته بكفاءة وفاعلية (Al-Najjar, 2019)."

ويقصد بالقيادة السلوك الذي يؤثر في الآخرين ويحفزهم على بذل الجهد المطلوب لتحقيق

الأهداف، والقيادة التربوية هي تطبيق لهذا السلوك في المجال التربوي، سواء على مستوى المدرسة أم الوزارة. فالقيادة التربوية تتضمن وضع خطط استراتيجية تربوية تُنظم العمل وتُعزز من تأثيرها في المجتمع التعليمي، وبهذا تعرف القيادة التربوية بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، مما يُعزز من التزامهم وإنتاجيتهم، وتتمثل القيادة التربوية في مجموعة من العمليات التعاونية التي تهدف إلى توفير بيئة فكرية ونفسية ومادية تحفز العاملين على تحقيق الأهداف التربوية (Al-Ameri, 2022). وتتبع أهمية القيادة من دورها الحيوي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، القيادة الفعالة تسهم في تطوير المعلمين واستخدام مقدراتهم بشكل يساعد في نجاح المؤسسة، مع التغييرات السريعة في العالم أصبح من الضروري وجود قادة مرنين قادرين على مواجهة التحديات مع التركيز على العلاقات الإنسانية بين الإدارات العليا وأعضاء المؤسسة (Al-Saud, 2023).

وتعمل القيادة على تعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة، سواء في بيئتها أم من خلال مقدرات العاملين فيها، وتحفزها على تبني الأفكار المبدعة لتحقيق أهدافها. القائد التربوي، خاصة مدير المدرسة، يُعد المحرك الرئيس للمؤسسة التربوية ويشجع المعلمين على تنفيذ الخطط التطويرية وتحسين المخرجات التعليمية. (Al-Ajarmeh, 2012).

ويُبرز القائد الناجح التميز في ثلاثة مجالات رئيسية: المعرفي، والخدمي، والقيادي. يتحقق التميز المعرفي من خلال إثراء المعرفة وتوفير برامج تدريبية ووسائل تعليمية للموظفين، بينما يعتمد التميز الخدماتي على العناية بالموظفين وتوفير احتياجاتهم وتطويرهم المستمر. أما التميز القيادي فيرتكز على المشاركة في عملية صنع القرارات واستراتيجية قيادية فاعلة. ظهر مفهوم إدارة التميز لتلبية حاجة المؤسسات إلى أنموذج متكامل يعزز تميزها عن منافسيها، من خلال توظيف المقدرات والموارد المتاحة بشكل فعال يحقق التفوق والاستفادة من الخبرات السابقة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة (Sa'doun et al., 2022) (Al-Ameri, 2022).

تهدف إدارة التميز إلى تعزيز مقدرة المؤسسات على التنافس من خلال تحسين بيئتها الداخلية وتحقيق التفوق في الموارد الإدارية وتنمية خبرات الأفراد. كما تسهم في تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع من أجل تحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي (Al-Malki, 2022). وتشمل أهدافها ربط استراتيجيات المؤسسة عبر المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق نتائج إيجابية، فضلاً عن تطوير الخطط التي تضمن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف. وترتكز إدارة التميز على عدة أسس رئيسية، منها الاستمرارية، الشمولية، توفير مقومات التميز،

تشجيع الابتكار، والإحساس المستمر بالحاجة إلى التعلم لتحسين الأداء وتطوير البيئة التنظيمية (Al-Harbi, 2021)؛ (Al-Nasour, 2022) وتتحقق هذه الإدارة من خلال عدة أبعاد، تشمل تميز القيادة، الذي يتمثل في توجيه الأفراد نحو الأهداف المشتركة واستثمار النفوذ لتحقيق رؤية المؤسسة. (Al-Baroudi, 2015) كما يشمل تميز المرؤوسين، الذي يعكس الالتزام باستراتيجية المؤسسة وتنمية المهارات والمقدرات الفردية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (Bou Salem, 2015)

ويبرز أيضاً تميز الثقافة التنظيمية، الذي يتمثل في القيم وانماط السلوك الإيجابية التي توجه عمل الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Ramadanah, 2021) ، إلى جانب التميز بالاستراتيجية، الذي يتضمن وضع خطط طويلة المدى تحدد مسار المؤسسة نحو أهدافها المستقبلية (Al-Ramadanah, 2021) وأخيراً، يعتمد التميز بالموارد البشرية على امتلاك كفاءات قادرة على الابتكار، مع توفير التدريب المستمر لتمكين الأفراد من مواجهة التحديات (Al-Eida, 2020).

وتسهم هذه الأبعاد في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وتطوير مقدراتها لتحقيق أداء متميز. ونظراً للتغيرات التي شهدتها المجالات المختلفة كافة، أصبحت معايير التميز ضرورة، ومن أبرز هذه المعايير ذكرها (Wasli, 2018) هي: الاستقلالية، والحرية الأكاديمية، وتكوين مجتمع التعليم، والإنتاجية، والتعددية في مصادر المعرفة، والابتكار في أساليب التدريس، والجودة التربوية.

وترتبط القيادة وإدارة التميز بمستويات الأداء الوظيفي، وقد تم الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي لارتباطه الوثيق بإنتاجية الأفراد والمؤسسات، إذ تناولت الدراسات هذا الموضوع من منظورين؛ نظري يمثله العلماء والأكاديميون، وعملي يشمل المديرين وأصحاب القرار. ويعد تقييم الأداء جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية، كونه يكشف الاحتياجات التدريبية ويسهم في تحسين كفاءة الأفراد (Nairat, 2022). أما عناصر الأداء الوظيفي فتتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة الأداء، كمية العمل، والمثابرة. ويعد الأداء الوظيفي ضرورياً لنجاح المؤسسة واستدامتها، (Nairat, 2022)، وتشمل طرق التقييم عدة أساليب منها: الترتيب البسيط، المقارنة الثنائية، التوزيع الإجباري، الوقائع الحرجة، الاختبار الجبري، قوائم المراجعة، التقرير الوصفي، والإدارة بالأهداف، وغالباً ما تعتمد المؤسسات على مزيج من هذه الأساليب للوصول إلى تقييم شامل (Al-Dulaimi et al. 2018)

## الدراسات السابقة

هدفت دراسة الجردانية (2020) (Al-Jardaneyah, 2020) للتعرف إلى ممارسات مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان لإدارة التميز وفقاً لأنموذج بالدريج للتميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (42) فقرة تم تطبيقها على عينة بلغت (440) فرداً من المعلمين والإداريين بمدارس محافظة مسقط. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط لإدارة التميز وفقاً لأنموذج بالدريج للتميز جاء بدرجة ممارسة مرتفعة.

أما عبدالحسين (Abdul-Hussain, 2020) فأجرى دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين إدارة التميز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية في بغداد. وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً ومديرة من المدارس الإعدادية موزعين على ثلاث مناطق هي المركز والوسط والنائية في تربية بغداد الرصافة الثالثة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن المديرين يمتلكون مستوى جيداً من إدارة التميز ومستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما.

وهدفت دراسة النجار (Al-Najjar, 2019) التي تناولت مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في غزة لإدارة التميز وعلاقتها بأداء المعلمين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتان؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الحكومية ومعلماتها، والبالغ عددهم (3536) مُعلماً ومُعلمة، وتم اختيار عينة مكونة من (400) مُعلم ومُعلمة من العاملين في مديريات شرق وغرب وشمال غزة. وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق جاءت مرتفعة، كما وجدت علاقة إيجابية بين إدارة التميز ومستوى أداء المعلمين.

وأجرى العنزي (Al-Anzi, 2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عدد أفرادها (345) مُعلماً ومُعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم تطوير استبانة تكونت من (31) فقرة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز ككل جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تبعاً لمغير الخبرة عدا مجال القيادة.

أما دراسة (Mi'mmar, 2021) فقد هدفت إلى تقييم دور قادة المدارس الحكومية في إمارة

رأس الخيمة في إدارة التميز وفق الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، شملت (98) قائدا وقائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة، تكونت من (45) عبارة، وزعت على تسعة معايير؛ وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد المتاحة، العمليات الإدارية والخدمات، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية)، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، أشارت النتائج إلى درجة عالية من التطبيق، وظهرت فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق تبعا للمؤهل العلمي.

#### الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، هي:

دراسة الشمري (Al- Shammari, 2022) التي هدفت إلى التخطيط للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل باستخدام السلاسل الزمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستشراقي من خلال أسلوب السلاسل الزمنية، وتم تطبيق الدراسة على جميع مديرات مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية بمدينة حائل وعددهن (25) مديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السلسلة الزمنية لأداء مديرات المدارس الثانوية التابعة لمكاتب التعليم بمدينة حائل خلال الخمس سنوات الماضية مستقرة بمعنى أنها متقاربة في القيم التنبؤية، مما يدل على أن الأداء الوظيفي للأعوام القادمة حتى عام 2024 سيتراوح بين المعدلات ذاتها تقريبا.

وهدف دراسة راو وآخرون (Rao, et al., 2020) إلى تعرف أثر النمط القيادي لمديري المدارس في الأداء الوظيفي للمعلمين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة إذ تم تطبيقها على عينة من (262) من مساعدي المديرين في المدارس الخاصة في لاهور بالباكستان وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأن أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي.

كما هدفت دراسة مولياتي وآخرون (Muliati et al., 2020) إلى تعرف أثر النمط القيادي لمديري المدارس في الأداء الوظيفي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (79) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في مقاطعة نارمادا في إندونيسيا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدف دراسة أزهرى وسوجانتو وسوريادي (Azhari, Sujanto, & Suryadi, 2019)

إلى تعرف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والدافعية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مُعلّمي المدارس الثانوية في إندونيسيا. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (80) مُعلِّماً من مُعلّمي المدارس الثانوية في مدينة جونغول في إندونيسيا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة التحويلية والدافعية ومستوى الأداء الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بإدارة التميز والاداء الوظيفي، أن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة قياس ماعدا دراسة الشمري (AI- Shammari, 2022) فقد استخدمت أسلوب السلسلة الزمنية، وكذلك دراسة الجرادنية (AI- Jardaneyah, 2020) وتوصلت النتائج في الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، وأثرها في تنمية الأداء الوظيفي. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها تتوسع في دراسة مجالات إدارة التميز من جهة ومجالات الأداء الوظيفي، كما تتميز الدراسة الحالية بعدم تركزها في مدرسة محددة أو موقع جغرافي واحد، وإنما تم الأخذ بعين الاعتبار شمال المملكة العربية السعودية ووسطها وجنوبها، مما يسهم في شمول عينة الدراسة لأكبر عدد ممكن من المعلمين والمعلمات. كما أن ما يميز الدراسة الحالية أنها سعت للكشف عن العلاقة بين إدارة التميز والاداء الوظيفي في المدارس الثانوية في السعودية، في ظل ندرة الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تؤدي القيادة التربوية دوراً محورياً في تبني إدارة التميز من خلال إعداد برامج وخطط تطويرية فعّالة، مما يولد بيئة تنافسية تعزز فاعلية العمل. تواجه وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات الإدارية والتعليمية في سبيل تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في ظل التغيرات المستمرة في المجالات التربوية والتعليمية، ومن أبرز هذه التحديات تطوير مناهج تعليمية متجددة ومناسبة لاحتياجات سوق العمل المتغيرة، وتحسين جودة التعليم وضمان تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلبة، بما في ذلك توفير تقنيات التعليم الحديثة والتدريب المستمر للمعلمين، ونقص التمويل اللازم لتحسين البنية التحتية للمدارس، فضلاً عن التحديات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في عملية التعليم (AI-Mousa, 2024). وتؤثر هذه التحديات

في أداء المؤسسات التعليمية وتميزها، مما يستدعي وجود قيادات قادرة على مواجهة هذه التغيرات وإعادة التوازن داخل المدارس لضمان استمرارية العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسات. فقد أكدت نتائج الدراسات السابقة كدراسة العنزي (Al-Anzi, 2019)، ودراسة ميعمار (Mi'mmar, 2021) التي تناولت إدارة التميز، والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي كدراسة النجار (Al-Najjar, 2019)، ودراسة عبد المحسن (Abdul-Hussain, 2020)، أن وزارة التربية والتعليم بحاجة إلى قادة يمتلكون مهارات المرونة والمقدرة على التكيف، فضلاً عن الحاجة إلى تطبيق استراتيجيات بديلة لمواجهة التحديات وضمان التوازن بين التغييرات المفروضة والتغييرات المطلوبة داخل المدارس. لذا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن مستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز من وجهة نظر معلمهم؟
  2. ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في السعودية من وجهة نظرهم؟
  3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز والأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم؟
- أهمية الدراسة:** تأتي أهمية الدراسة من خلال
- الأهمية النظرية:**

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهم العوامل التي تُسهم في تحسين جودة التعليم وأداء المعلمين وهي (إدارة التميز، الأداء الوظيفي). خاصة في المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتسهم في تقديم إطار علمي لفهم العلاقة بين ممارسات القيادة التربوية وإدارة التميز من جهة، والأداء الوظيفي للمعلمين من جهة أخرى. وقد تسهم الدراسة في تطوير المفاهيم النظرية المرتبطة بكيفية تأثير ممارسات القيادة التربوية في تحسين بيئة العمل المدرسي وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. كما تضيف الدراسة إلى الأدبيات السابقة في هذا المجال من خلال التركيز على السياق السعودي والخصوصية الثقافية والإدارية التي قد تؤثر في ممارسات القيادة التربوية. من خلال هذه الدراسة، يتم استكشاف العلاقة

بين التميز للقيادة التربوية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، مما يسهم في سد الفجوة المعرفية حول كيفية تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية.  
**الأهمية العملية:**

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لمؤسسات التعليم في السعودية حول كيفية تحسين ممارسات القيادة التربوية وإدارة التميز بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. كما أن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة يمكن أن توجه إدارات التعليم إلى أهمية توفير التدريب المستمر للقيادات التربوية في المدارس الثانوية، لتمكينهم من تطبيق أفضل ممارسات إدارة التميز. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أداء المعلمين من خلال تحفيزهم وتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم إدارة التميز. كما يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه السياسات التعليمية والممارسات الإدارية من قبل صناعات القرار والقيادات التربوية والمعلمين بما يحقق تطوراً مستداماً في مدارس المملكة العربية السعودية.  
**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى:

تعرف مستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم، والكشف عن العلاقة بينهما.

#### **مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:**

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

- **مستوى الممارسة:** ويعرف اجرائياً بأنه التقدير الذي يقدمه معلمو المدارس الثانوية حول مدى تطبيق إدارة التميز في المدارس السعودية
- **إدارة التميز:** وتعرف بأنها تطبيق القائد التربوي لمعايير الجودة في المدارس من اجل تحقيق التحسينات المستمرة والتميزة ولتحقيق الميزات التنافسية الدائمة. وتم قياسها من خلال أربعة أبعاد في هذه الدراسة هي: القيادة والإبداع، وإدارة الموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة العمليات.
- **الأداء الوظيفي:** ويعرف بأنه الممارسات التي يؤديها القادة التربويون في المدارس الثانوية داخل حجرة الدراسة وخارجها في أثناء عملية التعليم بقصد التأثير المباشر وهي المهارات والإمكانات المتوفرة بالقائد التي يمكن استخدامها وتميئتها في إدارات المؤسسة، وتقديم أفضل الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها. ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد

هي: انجاز المهمات، وتحمل المسؤولية، والعلاقات في العمل

**حدود الدراسة: تشير حدود الدراسة إلى:**

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في الإدارة العامة للتعليم.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المُعلِّمين والمُعَلِّمات بالمدارس الثانوية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2023/2024م.

**الطريقة والاجراءات**

**منهج الدراسة:**

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لموضوع أهدافها.

**مجتمع الدراسة وعينته:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ووفقاً لإحصائية وزارة التعليم السعودية للعام والبالغ عددهم (513) ألف مُعلم ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة بلغ عدد أفرادها (500) معلم ومعلمة في الإدارات العامة للتعليم المملكة العربية السعودية.

**أداة الدراسة:** تم تطوير أداة الدراسة كما يأتي:

- **الجزء الأول:** ويتضمن (41) فقرة لمستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز موزعة على أربعة مجالات وتم ذلك بالاعتماد على دراسة (Al-Anzi, 2019)، ودراسة (Al-Jardaneyah, 2020).
- **الجزء الثاني:** ويتضمن (35) فقرة لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في السعودية، موزعة على ثلاثة مجالات وتم تطويرها بالرجوع لدراسة (Mi'mmar, 2021)، ودراسة (Hassouna, 2023)

**صدق الاستبانة:**

تم عرض الأداة بعد تطويرها بصورتها الأولية على (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وإنتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح

التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (1) ذلك.

الجدول (1) معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا	متغيرات الدراسة
0.94	القيادة والإبداع
0.95	إدارة الموارد البشرية
0.94	السياسات والاستراتيجيات
0.94	إدارة العمليات
0.96	انجاز المهمات
0.95	تحمل المسؤولية
0.96	العلاقات في العمل

يبين الجدول (1) أن معاملات الثبات تراوحت قيمته لجميع أبعاد الأداة (0.94-0.96). وهي نسبة ثبات عالية وتشير إلى صلاحية الأداة.

#### مفتاح تصحيح المقياس

تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي في الدراسة بحيث تعطي كبيرة جداً (5)، وكبيرة (4)، ومتوسطة (3)، وقليلة (2)، وقليلة جداً (1)، وبذلك تم الحكم على المتوسطات الحسابية وفقاً للآتي:

– المستوى المنخفض 1-2.33

– المستوى المتوسط 2.34-3.67

– المستوى المرتفع 3.68-5

#### المعالجة الإحصائية

تم استخدام أساليب الإحصائيّ لمبينة في ادناه للإجابة عن أسئلة الدراسة، كالاتي:

– استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.

– للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

– للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

## نتائج الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للتعرف إلى درجة ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز من وجهة نظر المعلمين، والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
أولاً: مجال القيادة والإبداع					
8	يطمح ليكون قدوة حسنة داخل المدرسة.	4.63	0.55	1	مرتفع
4	التشجيع على التعاون والعمل الجماعي التعاوني بروح الفريق داخل المدرسة للارتقاء بالعملية التعليمية.	4.61	0.65	2	مرتفع
3	تشجيع المعلمين على استخدام الاستراتيجيات الحديثة العملية التعليمية.	4.57	0.55	3	مرتفع
13	يشيد بجوانب الإبداع في أداء المعلمين.	4.56	0.58	4	مرتفع
9	يتناقش مع المعلمين المشكلات التي من شأنها التأثير في العملية التعليمية.	4.48	0.70	5	مرتفع
12	يملك المهارات القيادية اللازمة لضبط العمل المدرسي	4.47	0.59	6	مرتفع
14	يقترح على المعلمين أفكاراً جديدة من شأنها وتحسين العملية التعليمية.	4.46	0.68	7	مرتفع
15	يمتاز بمواكبة التطور على كل ما هو جديد بما يخدم العملية التعليمية.	4.46	0.72	7	مرتفع
11	يلحق المعلمين بالدورات التدريبية وورش العمل من أجل تطويرهم.	4.41	0.70	9	مرتفع
16	يشجع روح البحث لدى المعلم لحل المشكلات بطرق مبتكرة.	4.35	0.61	10	مرتفع
6	متابعة تحضيرات المعلمين لدروسهم وفق جدول أسبوعي	4.31	0.62	11	مرتفع
2	تطوير نظم الإدارة بصورة مستمرة.	4.29	0.78	12	مرتفع
10	يراعي العدالة في توزيع الجدول الدراسي.	4.27	0.80	13	مرتفع
17	اشراك المعلمين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	4.27	0.84	13	مرتفع
5	توفير بيئة مدرسية محفزة للإبداع والتميز .	4.25	0.77	15	مرتفع
1	اشراك المعلمين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	4.21	0.88	16	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	التحكم في انفعالاته عند التعرض لضغوط العمل.	4.15	0.65	17	مرتفع
	<b>القيادة والإبداع ككل</b>	4.40	0.50		مرتفع
<b>ثانياً: مجال إدارة الموارد البشرية</b>					
20	تحديد مستويات ومؤهلاتهم المعلمين للاستفادة منها.	4.55	0.59	1	مرتفع
22	تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات بينهم.	4.55	0.59	1	مرتفع
31	تشجع المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة.	4.55	0.70	1	مرتفع
18	يتواصل مع المعلمين بشكل مستمر .	4.53	0.76	7	مرتفع
30	يطلع المعلمين داخل المدرسة على نتائج تقييم أدائهم السنوية.	4.47	0.80	5	مرتفع
19	توفير جميع الوسائل لتمكين المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه.	4.44	0.75	5	مرتفع
25	مكافأة المعلمين المجتهدين تقديراً لجهودهم أو أدائهم المتميز .	4.41	0.84	7	مرتفع
28	تطوير أداء المعلمين مهنيًا من خلال برامج معدة لذلك.	4.40	0.74	8	مرتفع
33	تشجع المعلمين على التنمية المهنية المستمرة.	4.40	0.84	8	مرتفع
24	يراعى احتياجات المعلمين عند وضع الخطة المدرسية.	4.33	0.82	10	مرتفع
26	تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	4.32	0.76	11	مرتفع
29	يمنح المعلمين حق الاعتراض والتظلم.	4.30	1.08	12	مرتفع
32	تشجيع المعلمين على التنمية المهنية خارج الكلية من خلال المشاركة في ورش العمل المؤتمرات الخارجية.	4.28	0.96	13	مرتفع
23	مشاركة المعلمين في إعداد مادة إثرائية كدليل مرجعي للمعلم.	4.24	0.88	14	مرتفع
27	إشراك المعلمين في أنشطة وفعاليات قيادة المدرسة.	4.23	1.01	15	مرتفع
21	تقييم أداء المعلمين تقييمًا موضوعيًا بشكل دوري.	4.22	0.85	16	مرتفع
	<b>إدارة الموارد البشرية ككل</b>	4.39	0.63		مرتفع
<b>ثالثاً: مجال السياسات والاستراتيجيات</b>					
41	اعداد خطة استراتيجية معتمدة وموثقة.	4.48	0.73	1	مرتفع
39	انسجام البرامج والأنشطة الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	4.32	0.76	2	مرتفع
35	مراعاة السياسات جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.	4.31	0.72	3	مرتفع
36	اعتماد سياسات واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع، المعلمين).	4.27	0.72	4	مرتفع
37	تطبيق السياسات والاستراتيجيات بشكل دائم.	4.26	0.79	5	مرتفع
38	مراجعة السياسات الاستراتيجية بهدف التحسين بشكل دوري.	4.21	0.80	6	مرتفع
34	انسجام السياسات والاستراتيجيات مع تحليل البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية).	4.20	0.73	7	مرتفع
40	توفير وحدة خاصة للتخطيط والتطوير .	4.07	0.98	8	مرتفع
	<b>السياسات والاستراتيجيات ككل</b>	4.27	0.66		مرتفع
<b>رابعاً: مجال إدارة العمليات</b>					
42	الاهتمام بإنجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة.	4.48	0.73	1	مرتفع
45	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات.	4.43	0.69	2	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
43	توفير تصميم موثق للعمليات الأساسية في المدرسة.	4.38	0.75	3	مرتفع
46	توفير أدلة إرشادية لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في المدرسة.	4.38	0.67	3	مرتفع
48	قياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية.	4.31	0.81	5	مرتفع
44	تحديد الأولويات في إنجاز العمليات بشكل مستمر.	4.28	0.75	6	مرتفع
47	اجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.	4.18	0.73	7	مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية، تراوحت ما بين (4.40 و 4.27)، فقد حازت إدارة التميز بشكل عام على متوسط حسابي (4.36)، وقد جاء في الرتبة الأولى القيادة والإبداع، بمتوسط حسابي (4.40)، وثانياً جاءت إدارة الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (4.39)، وفي الرتبة الثالثة جاءت إدارة العمليات، بمتوسط حسابي (4.33)، وفي الرتبة الرابعة جاءت السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (4.27) وجميعها بمستوى مرتفع.

وهذه النتيجة تعكس التزاماً قوياً من قبل القادة التربويين في تحسين الأداء التعليمي وتهيئة بيئة مدرسية متميزة. يتضح من هذه النتائج أن القادة التربويين قد نجحوا في تطبيق استراتيجيات فعّالة لتحفيز التميز، مما قد يكون ناتجاً عن التدريب المستمر، ودعم القيادة العليا، وتبني ممارسات إدارية تشجع على الابتكار والتطوير. من ناحية أخرى، يمكن ربط هذه النتائج بتحسين ملحوظ في بيئة العمل المدرسي وتعزيز نتائج الطلبة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة أعلى. ومع ذلك، يظل من الضروري استكشاف التحديات التي قد تواجه هذه الممارسات في ظل الموارد المحدودة أو القضايا التنظيمية، فضلاً عن ضرورة دعم المبادرات المستقبلية لضمان استدامة هذه الممارسات وتعزيز ممارسات القيادة التربوية في مدارس أخرى. إن القائد يسعى للإبداع من خلال الإلهام والتفكير الابتكاري، ويحفز المعلمين على التفكير وتعزيز ثقافة التغيير داخل المدرسة. كما يعمل القائد على تطوير مهارات القيادة لدى المعلمين والطلبة، ويشجع على التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين وأولياء الأمور، مما يساهم في بناء بيئة مدرسية تشجع الابتكار والتعاون. تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Al-Najjar, 2019)، التي أظهرت ممارسة القادة لإدارة التميز بدرجة كبيرة. كما يعزى ذلك إلى حرص القائد على تحديد مؤهلات المعلمين لضمان التخصصات المناسبة في العملية التعليمية، وكذلك تحديد المهارات التربوية من خلال الملاحظة والتقييم الذاتي. كما يعمل القائد على تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات لتعزيز

الابتكار والتعاون، مما يسهم في بناء بيئة مدرسية قوية. تتفق النتائج مع دراسات سابقة أظهرت أن إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة في مدارس رأس الخيمة (Mi'mmar, 2021) ومدارس الثانوية (Al-Dhunaibat, 2021). كما يسعى القائد لتوجيه الخطة الاستراتيجية لضمان رؤية واضحة وتحقيق الأهداف التعليمية، مع تحديد المشروعات والمبادرات المهمة، وتحسين الأداء التعليمي من خلال التحسين المستمر في التدريس والإدارة والأنشطة، مما يسهم في رفع مستوى الأداء وضمان الجودة. يتطلب نظام الجودة الشاملة تدريباً مستمراً للمعلمين والإداريين لتحفيز الإبداع والابتكار، ويسهم القائد في إتاحة الشفافية والمساءلة داخل المدرسة من خلال متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتبين النتائج أيضاً أن البرامج والأنشطة تتماشى مع الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف بكفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء. تتفق هذه النتائج مع دراسة (Mi'mmar, 2021) التي أظهرت أن السياسات والإجراءات كانت مرتفعة لدى قادة مدارس رأس الخيمة.

#### نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في

#### المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين

#### في المدارس الثانوية في السعودية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
<b>أولاً: مجال إنجاز المهمات</b>					
3	لدى المقدر على حفظ النظام.	4.66	0.63	1	مرتفع
1	أثابر على أداء مهماتي حتى إنجازها.	4.64	0.54	2	مرتفع
10	أستخدم التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية في أدائي للمهام.	4.57	0.62	3	مرتفع
4	أستثمر أوقات دوامي الرسمي في تحسين وتطويره أداء الطلبة.	4.54	0.65	4	مرتفع
7	التزم بالتعليمات في أدائي لمهامي.	4.53	0.65	5	مرتفع
6	اتابع أعمال الطلبة الكتابية.	4.50	0.67	6	مرتفع
2	أواصل دوري التربوي خارج أسوار المدرسة.	4.48	0.71	7	مرتفع
8	أتبع استراتيجيات متنوعة وجديدة داخل غرفة الصف.	4.47	0.65	8	مرتفع
5	التزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات.	4.46	0.65	9	مرتفع
11	ألتزم بإنجاز المهمات المسندة إلي في أوقاتها المحددة.	4.46	0.70	9	مرتفع
9	أوظف التغذية الراجعة في تحسين أدائه.	4.44	0.67	11	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	إنجاز المهمات ككل	4.52	0.55		مرتفع
<b>ثانياً: مجال تحمل المسؤولية</b>					
16	احافظ على أسرار المدرسة.	4.72	0.46	1	مرتفع
13	اسعى إلى تطوير نفسي مهنيًا.	4.70	0.53	2	مرتفع
19	انمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية.	4.65	0.52	3	مرتفع
12	التزم بأوقات العمل الرسمية.	4.64	0.55	4	مرتفع
23	اتحمل نتائج قراراته.	4.63	0.55	5	مرتفع
22	اواظب على حضور (الدورات والبرامج التدريبية) التي من شأنها تطوير ادائه.	4.61	0.56	6	مرتفع
17	اقترح أفكاراً بهدف تحسين الأداء المدرسي.	4.60	0.64	7	مرتفع
14	أجد حلولاً متعددة للمشكلات والمواقف التعليمية.	4.56	0.63	8	مرتفع
21	اوفر بيئة صافية مناسبة للطلبة تسهم في تحسين أدائهم.	4.55	0.61	9	مرتفع
15	استفيد من التغذية الراجعة حول أدائه.	4.53	0.50	10	مرتفع
18	اضع خططاً زمنية لأداء مهامته.	4.53	0.60	10	مرتفع
20	أحسن التصرف في المواقف الطارئة.	4.52	0.59	12	مرتفع
	تحمل المسؤولية ككل	4.60	0.46		مرتفع
<b>ثالثاً: مجال العلاقات في العمل</b>					
27	التزم بمواعيد الحضور والانصراف من المدرسة.	4.68	0.51	1	مرتفع
29	انقبل توجيهات مدير المدرسة بصدق ورحب.	4.67	0.47	2	مرتفع
24	اهتم بتكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلبة نحو المبحث الذي أدرسه.	4.61	0.50	3	مرتفع
26	استفيد من خبرات الآخرين في عملية التخطيط.	4.58	0.69	4	مرتفع
34	اشارك في اجتماعات أولياء الأمور التي تُعد من قبل القيادة.	4.58	0.54	4	مرتفع
25	اتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة.	4.55	0.66	6	مرتفع
28	اشارك في الأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي.	4.55	0.63	6	مرتفع
32	اطلع مدير المدرسة على المشكلات الطارئة والتعاون معه في حلها.	4.51	0.65	8	مرتفع
31	اعزز المشاركة في المناسبات الاجتماعية.	4.48	0.54	9	مرتفع
33	اشارك في فرق العمل المدرسية.	4.48	0.61	9	مرتفع
35	اراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	4.47	0.50	11	مرتفع
	العلاقات في العمل ككل	4.50	0.75		مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (4.60 و 4.52)، وبمتوسط حسابي (4.36)، وبمستوى مرتفع، وقد جاء في الرتبة الأولى تحمل المسؤولية، بمتوسط حسابي (4.60)، وثانياً العلاقات في العمل، بمتوسط حسابي (4.55)، وفي الرتبة الثالثة جاءت إنجاز المهمات، بمتوسط حسابي (4.52)، وجميعها بمستوى مرتفع. ويمكن تفسير هذا الأداء المرتفع بعدة عوامل، منها البرامج التدريبية المستمرة التي يتم

توفيرها للمعلمين، والتي تسهم في تحسين مهاراتهم ومقدراتهم التعليمية. كما يمكن ربط هذا التحسن بالدعم المستمر من قبل وزارة التعليم والإدارة المدرسية، فضلاً عن استخدام الأساليب الحديثة في التدريس وتقنيات التعليم التي تسهم في رفع جودة المخرجات التعليمية. لكن، من المهم أيضاً النظر إلى التحديات التي قد تؤثر في الاستدامة المستقبلية لهذا الأداء، مثل الضغط الناتج عن كثافة العمل أو الحاجة إلى المزيد من التطوير في بعض المناطق. يشير هذا الأداء المرتفع إلى تقدم ملموس في قطاع التعليم، ويستلزم تعزيز هذا التميز من خلال استراتيجيات مستدامة لدعم المعلمين وتحفيزهم على الابتكار والتطوير المستمر. وانتهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أزهرى وسوجانتو وسوريادي (Azhari, Sujanto & Suryadi, 2019) التي أظهرت ارتفاع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في إندونيسيا. والتزام المعلمين بمواعيد الحضور والانصراف، مما يسهم في تنظيم العملية التعليمية وتحسين كفاءتها. كما أبدوا استعدادهم لتقبل توجيهات المديرين، مما يعزز التعاون بين المعلمين والإدارة ويسهم في تحسين جودة التعليم

**النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز والأداء الوظيفي للمعلمين العاملين معهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز والأداء الوظيفي لدى معلمهم، والجدول (4) يوضح ذلك.

**الجدول (4) اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في**

**السعودية لإدارة التميز والأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم**

العلاقات في العمل	تحمل المسؤولية	إنجاز المهمات	الأداء الوظيفي	
.785**	.710**	.731**	.769**	درجة الممارسة
.729**	.665**	.684**	.718**	القيادة والإبداع
.821**	.723**	.708**	.778**	إدارة الموارد
.658**	.589**	.633**	.650**	السياسات والإجراءات
.671**	.646**	.717**	.704**	إدارة العمليات

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة القادة التربويين في المدارس الثانوية في السعودية لإدارة التميز والأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم.

يمكن تفسير النتيجة أن القادة التربويين الذين يطبقون استراتيجيات إدارة التميز بشكل فعال يمكنهم تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بشكل كبير. يعكس ذلك الدور الحيوي الذي يؤديه القائد التربوي في توفير بيئة مدرسية محفزة، تشجع على الابتكار والتطوير المهني المستمر. من خلال تبني أساليب قيادية متميزة مثل التخطيط الاستراتيجي، الدعم المستمر، وتوزيع المهام بشكل عادل، يسهم القائد في تعزيز دافعية المعلمين وزيادة فعاليتهم في الأداء الوظيفي. كما أن هذه العلاقة الإيجابية تؤكد أهمية التركيز على تدريب القادة التربويين وتأهيلهم بما يتماشى مع أحدث أساليب القيادة التربوية لتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء الفردي والجماعي. وعلى الرغم من هذه النتائج المشجعة، من الضروري دراسة العوامل الأخرى التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الموارد المتاحة والتحديات التي قد يواجهها القادة والمعلمون على حد سواء.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Mi'mmar, 2021) التي أظهرت أن السياسات والإجراءات كانت مرتفعة لدى قادة مدارس رأس الخيمة.

**التوصيات:** بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن التوصية بالآتي:

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل مستمرة للقادة التربويين للمحافظة على المستوى المرتفع.
- التركيز على تطوير مهارات القادة في توجيه المعلمين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في بيئة التعليم، وهو ما يسهم في الاستمرارية بالأداء الوظيفي المرتفع للمعلمين.
- إنشاء بيئة تعليمية تدعم التميز من خلال توفير الأدوات والمستلزمات اللازمة لتطبيق أفضل ممارسات التعليم.
- إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز شعورهم بالمسؤولية والالتزام، يسهم بتحسين أدائهم.

## References

- Abdul-Hussain, H. A. (2020). Excellence management and its relation to job satisfaction among high school principals. *Tikrit University Journal of Humanities*, 27(4), 413-438.
- Al-Alaq, B. (2020). *Modern management*. Amman, Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Ali, A. M. S. (2016). Requirements for achieving organizational excellence in secondary schools in Taif from the perspective of their leaders. *International Journal of Specialized Educational Studies*, 5(9), 553-593.

- Al-Ameri, G. (2022). The impact of talent management strategies on organizational differentiation: A field study in Iraqi commercial banks. *Amman Arab University Journal of Research*, 7(1), 439-460.
- Al-Anzi, K. J. M. (2019). *The degree of practice of excellence management by secondary school principals in Kuwait based on the European Excellence Model* (Unpublished master Thesis). Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Baroudi, M. (2015). *The distinguished leader and the secrets of creative leadership*. Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
- Al-Dhunaibat, G. Z. Y. (2022). *The degree of administrative excellence among secondary school principals in Zarqa Governorate and its relationship with the level of achievement motivation among teachers* (Unpublished PhD dissertation). Hashemite University, zarqa, jordan
- Al-Dulaimi, M., Al-Ghanmi, I., & Al-Ghanmi, A. (2018). *Management of human resource productivity*. Amman, Jordan, Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
- Al-Eida, S. N. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: An applied study in small and medium enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9).
- Al-Harbi, S. (2021). A proposed strategy for improving the performance of education office managers and their assistants in Saudi Arabia in light of contemporary educational trends. *International Journal of Educational Research*, 42(2), 64-110.
- Al-Jardanayah, Z. S. S. B. (2020). *Practices of public school principals in Muscat Governorate, Sultanate of Oman, for excellence management according to the Baldrige Excellence Model* (Unpublished master Thesis). Sultan Qaboos University, Oman.
- Al-Kubaisi, A. (2006). *Government administrative organization between tradition and modernity*. Damascus, Syria, Dar Al-Rida Publishing and Distribution.
- Al-Malki, M. (2022). *Digital management and its impact on organizational excellence: An applied study on the company for electric power transmission* (Unpublished Master Thesis). Mu'tah University, Al-karak, Jordan.
- Al-Muhairat, A. (2024). *The impact of strategic alignment on organizational excellence: The mediating role of strategic flexibility*

- in Greater Amman Municipality* (Unpublished PhD Dissertation). Islamic Sciences University, Amman, Jordan.
- Al-Najjar, Z. A. R. (2019). *The degree of excellence management practice by public primary school principals in Gaza and its relationship with teacher performance* (Unpublished Master Thesis). Gaza University, Gaza.
- Al-Nasour, H. (2022). *The effect of organizational justice on job excellence in Jordanian universities* (Unpublished Master Thesis). Amman Arab University.
- Al-Ramadanah, K. (2021). *Entrepreneurial leadership and its impact on organizational excellence: The mediating role of organizational alignment in Greater Amman Municipality* (Unpublished Master Thesis). Amman Arab University, Amman Jordan.
- Al-Rasheed, H. (2014). *Innovation in art education: Concept and application*. University Publishing House.
- Al-Saud, R. (2023). *Modern trends in educational leadership*. Amman, Tarek Library.
- Al-Sayed, R. (2008). *Excellence habits among individuals with high institutional skills*. Cairo, Egypt, Arab Company for Marketing and Supplies.
- Al-Zaidan, K. B. Z. (2014). *Job satisfaction and its relationship to self-efficacy among special education teachers in Hail, Saudi Arabia* (Unpublished Master Thesis). Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia
- Aqeeli, O. W. (2005). *Contemporary human resource management: A strategic perspective*. Amman, Wael Publishing House.
- Azhari, F., Sujanto, B., & Suryadi. (2019). Effect of transformational leadership style and job motivation on job performance of teachers in upper secondary schools at Jonggol. *Indonesian Journal of Educational Review*, 6(2), 149-158.
- Bani Hamdan, S. (2021). Job performance level of secondary school teachers in Jerash from their perspective and its relationship to some variables. *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 29(5), 419-432.
- Belkabir, K. (2016). Achieving organizational excellence through a learning organization. *Journal of New Economy*, 14(1), 165-185.
- Bin Zama'a, F. Z. (2015). *Employee performance evaluation policies in higher education institutions: Case study of Abdelhamid Ibn Badis*

- University* (Unpublished Master Thesis). Mostaganem University, Algeria.
- Bou Salem, A. B. (2015). *The role of administrative empowerment in organizational excellence* (Unpublished PhD Dissertation). Abu Bakr Belkaid University, Tlemcen, Algeria.
- Hammoud, K. K., & Al-Kharsha, Y. K. (2007). *Human resource management*. Amman, Dar Al-Maseera.
- Hassouna, I. O. (2023). The role of strategic planning in improving job performance in the Ministry of Education and Higher Education in Gaza, Palestine. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, 18(1), 1-34.
- Jabareen, S. (2016). *The degree of innovative leadership practices among educational leaders and their relationship to decision-making* (Unpublished PhD Dissertation). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Joudeh, M. (2014). *Total quality management: Concepts and applications*. Wael Publishing House.
- Labeeb, S. (2020). A proposed framework to enhance the professional and personal performance of kindergarten teachers in light of Saudi Arabia's Vision 2030 directions. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(14), 253-278.
- Madi, K. I. (2014). *The quality of work life and its impact on job performance: An applied study on Palestinian universities* (Unpublished PhD Dissertation). Suez Canal University, Egypt.
- Mazara, I., & Nuqi, A. (2018). Obstacles to performance evaluation for employees in the organization. *Sociology Journal*, 2(1).
- Mi'mmar, S. B. S. B. D. (2021). The role of government school leaders in managing excellence from the perspective of educational leaders in Ras Al Khaimah. *International Specialized Educational Journal*, 10(1), 40-58.
- Oakland, J., Oakland, R., & Turner, M. (2020). *Total quality management and operational excellence* (5th ed.). Routledge, UK.
- Wasli, F. (2018). Excellence standards in higher education institutions. *Faculty of Education Journal, Assiut University*, 34(8), 46-56.
- Zammar, Susan (2021). the level of administrative creativity among school principals from the perspective of male and female teachers working there, *Beirut Cultural Papers Journal*, 1(17), 1-30.