

## Identify the role of school administration in achieving institutional excellence for workers in light of the Corona pandemic in the schools of Zarqa Governorate

Murad Hamdallah Muhammad Odeh

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This study aimed to identify the role of school administration in achieving institutional excellence for workers in light of the Corona pandemic in the schools of Zarqa Governorate. The study followed the descriptive approach; Where a questionnaire was used to measure the role of school administration in institutional excellence among workers in light of the Corona pandemic, and it was distributed to a sample of (100) principals of public education schools in the Kingdom of Jordan in Zarqa Governorate, and the study reached several results, most notably that the role of school administration in Achieving institutional excellence among workers in light of the Corona pandemic came to a high degree, and the study also showed that there are no statistically significant differences for the variables: (gender, educational qualification, years of experience), and the study made several recommendations; The most important of which was increasing the skill of school principals in exercising the role of school administration through training courses, increasing the powers entrusted to them, and providing schools with an advanced electronic network.

**Keywords:** school administration, administrative excellence, school administrations, Corona pandemic.

## دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء

مراد حمد الله محمد عودة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام استبانة لقياس دور الإدارة المدرسية في التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا، وتم توزيعها على عينة بلغت (100)، من مديري مدارس التعليم الحكومي في المملكة الأردنية بمحافظة الزرقاء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتوصي الدراسة بزيادة مهارة مديري المدارس في ممارسة دور الإدارة المدرسية من خلال الدورات التدريبية، وزيادة الصلاحيات الموكلة لهم، وتزويد المدارس بشبكة إلكترونية متطورة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، التميز الإداري، الإدارات المدرسية، جائحة كورونا.

## مقدمة:

فوجئ العالم في أواخر عام 2019م بانتشار فيروس شديد الخطورة داخل ولاية ووهان الصينية بشكل مثير مدهش، حيث انتشر بشكل سريع، وأطلق عليه بعد ذلك فيروس كورونا المستجد أو كوفيد 19، وسريعا ما انتشر انتشار النار في الهشيم وأخذ ينتقل من دول إلى أخرى عابراً كل الحدود، مما أدى إلى لجوء دول العالم لبعض الإجراءات الوقائية من هذا الفيروس اللعين، وسرعان ما تحوّل العالم كله إلى سجين المنزل، فلجأت المؤسسات التعليمية إلى تغيير سياستها، وتحويل التعلّم إلى إلكترونيّ خوفاً من تزايد انتشار الفيروس، وعملت الإدارات التعليمية على تحقيق التميّز المؤسسيّ لعاملها في ظل انتشار كورونا في العالم (أبو شخيدم، 2020).

وفي ظل ما شهده العالم من جراء فيروس كورونا قامت دول العالم بإجراءات احترازية على مستوى الصحة، وكذلك قامت بإجراءات احترازية على الصعيد التعليمي، فقامت الحكومات بإغلاق المدارس وتحويل التعليم من وجاهي إلى إلكتروني للحد من انتشار فيروس كورونا المستجد، وهذا التحوّل السريع في التعليم من وجاهي إلى الإلكتروني كان له أثر سريع على الإدارات التعليمية والمدرسية، حيث لجأت الإدارات إلى هذا النوع من التعلّم للحفاظ على المستوى التعليمي للطلبة، وكذلك استغلت هذا التعلّم لتنمية قدرات الطلبة الإبداعية (Affouneh, 2020).

حيث يُعد التميّز مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميّز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في: العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال حفظ التوازن بين رضا المعلمين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوّق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية (John, 2014).

فالتميّز المؤسسي يُعد غاية تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه بعد القيام باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية والاستراتيجيات الحديثة المطبّقة في النظام التعليمي حالياً، حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات والمعوقات والصعوبات التي يُمكن أن تُقابلها، فالتميّز هو غاية يجب على الجميع التكاتف والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إليه (Zaira, 2014).

إن تميّز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميّز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كآفة في المدرسة، إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. لذا كثرت الدراسات التي تُعنى بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزه على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الفاعلة (العساف والصريرة، 2016).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لما يمر به العالم من خطورة جراء فيروس كورونا أدت إلى خطورة التقارب الاجتماعي كان على أثرها إغلاق مدارس المملكة الأردنية، وسعي الإدارات المدرسية لكي تحقّق التميّز الإداري لدى عاملها في ظل جائحة كورونا، فالتميّز الذي يسعى إليه البحث الحالي يُعد أحد الغايات الرئيسية التي يحرص مديرو المؤسسات المتطورة على تطبيقه في أرض الواقع، مما يتطلب بذل مزيداً من الجهود وتوفير الإمكانيات التي تضمن تحقيقه، فالإدارة المدرسية تؤمن بأن التميّز يُمثل أحد الأركان الرئيسية لتقييم كفاءة أداء المؤسسات، وذلك انطلاقاً من أن مفهوم المؤسسات

الناجحة لم يعد مقياساً لقياس التقدم، بل مفهوم التميّز أصبح هو المفهوم الذي يقاس بموجبه التقدّم والتطوّر، وذلك في ظل عالم مليء بالمنافسة الشديدة، مما يدفع المديرين إلى البحث عن الأساليب التي تضمن لهم التميّز والتفوق وهو ما أكدت عليه دراسة كل من (Lechheb & Hajjaj, 2020)، ودراسة (المصري، 2016)، لذا تمثلت مشكلة الدراسة الحاليّة في الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين تبعاً للمتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا.
2. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة في دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين حسب متغيّر الجنس.
3. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة في معرفة دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين حسب متغيّر المؤهل العلمي.
4. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة في دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين حسب متغيّر سنوات الخبرة.

#### أهميّة الدراسة

تستمد الدراسة الحاليّة أهميّتها من الجانبين النظري والتطبيقي، كما يلي:

##### • الأهميّة النظرية:

تنبع أهميّة الدراسة الحاليّة بما تسهم به في التعرف على دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين في ظل انتشار جائحة كورونا التي اجتاحت العالم، وأثّرت عليه بالسلب في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والتعليمية، كذلك تشكّل هذه الدراسة مادّة أدبيّة تثري المكتبة العربيّة بمادّة نظريّة وعلميّة عن معرفة دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا.

##### • الأهميّة التطبيقية:

تساعد الدراسة الحاليّة في التعرف على دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا، كما وأن هذه الدراسة تعمل على توجيه أنظار المسؤولين وصنّاع القرار إلى التعرف على دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين، كما تأتي أهميّة هذه الدراسة في أنها من الدراسات القليلة في هذا المجال - حسب علم الباحث - حيث أنها تعد من أولى الدراسات التي تُلقي الضوء على دور الإدارة المدرسيّة في تحقيق التميّز المؤسّسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا، كما ويؤمل من هذه الدراسة التوصل إلى توصيات يستفيد منها كل من الطلبة وكذلك أولياء الأمور والمعلمين، ويتوقع من هذا البحث أن يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث أخرى مشابهة، يستفيد منها الباحثون باعتبارها من الدراسات السابقة.

#### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: كافة مديري مدارس محافظة الزرقاء.
- الحدود المكانية: كافة المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021-2022م.

#### مصطلحات الدراسة:

- الإدارة المدرسية: هم من يقومون بمعالجة شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلبة، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها (العجارمة، 2016)
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: من يقوموا بإدارة العملية التعليمية ويوفرون لها ما تتطلبه ويتمثلوا في مديرو المدارس.
- التميز المؤسسي: تعني الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، مما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستثمار مزيداً من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية (القيوتي وآخرون، 2015)
- ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المدارس وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية بالممارسات الإدارية والقيادية الناجحة لتقديم المخرجات والخدمات لكافة الجهات ذات العلاقة والمجتمع بأسره، وفق معايير قابلة للقياس، وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية، ورضا المتعاملين.
- جائحة كورونا: هي عبارة عن فيروس مستجد، وهو نوع من الفيروسات المستجدة التي تصيب الجهاز التنفسي للمريض حيث يصيبه بالتهاب رئوي، وهو مجهول السبب إلى الآن، وتسبب في حالات عدوى بين البشر، تتراوح حدتها من نزلات البرد الشديدة مثل متلازمة سارس إلى أشد منها فتكاً للتهاب في الصدر (رمضان، 2020).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### تمهيد:

في نهاية عام 2019م فوجئ العالم بظهور واجتياح فيروس وبائي مستجد أطلق عليه فيروس كورونا المستجد، مما اضطر دول العالم جميعاً بتحويل جميع المؤسسات التربوية من التعليم التقليدي الوجيه النظامي المعتمد على الحضور الجسدي، إلى التعلّم الإلكتروني حول العملية التعليمية برمتها إلى التعلّم الإلكتروني (العمرى، 2020).

ومن أعراض فيروس كورونا المستجد COVID19 -شعور الشخص الحامل للفيروس بالسخونة والإرهاق الشديد، والسعال الجاف، والتهاب الحلق، وحدوث إسهال، وشعور المريض بوجع وألم في العظام، والتعب الشديد. حيث تبدأ أعراض هذا المرض في البداية خفيفة ثم تزداد شدة، وهناك احتمالية كبيرة لإصابة الأشخاص المسنين، والأشخاص المصابين ببعض الأمراض مثل مرض السكر، ومرض الضغط، وأمراض القلب (منظمة الصحة العالمية، 2020).

وبعد اجتياح وباء كورونا معظم دول العالم، وتحول المؤسسات التربوية إلى التعلّم الإلكتروني المعتمد علي التكنولوجيا، ولجوء العالم إلى التحوّل الرقمي والتكنولوجي، فقد تعيّن على 5.1 مليار طفل وشاب في 188 دولة حول العالم البقاء في منازلهم بعد إغلاق المدارس ومؤسسات التعليم العالي (Affouneh, Salha, Khlaif 2020).

وبعد أن أُلقت أزمة فيروس كورونا بظلالها على قطاع التعليم بالكامل، دفعت كل المدارس والمعاهد العليا والجامعات إلى توقّف نشاطها التعليمي والتدريبي، وذلك تقليلاً من فرص انتشاره، هذا الوضع أثار قلقاً كبيراً لدى كل المنتسبين لهذا القطاع وبالأخص شريحة الطلبة ممن يستعدّون للتقدم للامتحانات النهائية، ومشاريع التخرج في ظل أزمة قد تطول ولم يعرف لها علاج حتى هذه اللحظة، وهذا التحول دفع مختلف المؤسسات التعليمية إلى البحث عن البديل الذي من شأنه استئناف سير العملية التعليمية والمتمثل في التعلّم الإلكتروني (E-learning) (Ash et al, 2015).

#### تأثير فيروس كورونا المستجد على الأنظمة التعليمية

قبل جائحة كورونا كان العالم يقف أمام العديد من التحديات حول الوفاء بأحقية التعليم لكل إنسان وضرورة الالتحاق به مبكراً، حيث بلغت معدلات الأطفال الغير مقيدين بالمدارس حوالي (250 مليون طفل)، وبلغ معدل الأشخاص الأميين حوالي (773 مليون) (UNESCO Institute for Statistics, 2020) وقد تسببت جائحة كورونا في حدوث الانقطاع الأكبر في التعليم، حيث تسببت في ضرر حوالي (1.6 بليون طالب) في حوالي أكثر من (190 دولة في جميع قارات العالم)، وقد أدى إغلاق المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية إلى التأثير على حوالي (99%) من الطلبة حول العالم، ومع زيادة الأزمة المالية التي انتجتها كورونا، واجه التعليم مشكلات مالية أدت إلى حدوث فجوة كبيرة من ناحية تمويل التعليم المتوقع قبل هذه الجائحة، خاصةً بالنسبة للدول الفقيرة ومتوسطة الدخل. (United Development Programme, 2020) وبناء على ما سبق نجد أن فيروس كورونا أثر بالسلب على القطاع التعليمي، مما اضطر القطاع التعليمي إلى اللجوء إلى البحث عن عدد من الحلول التي تميزه، وأهتمت كل إدارة مدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لعاملها في ظل انتشار هذه الجائحة.

تواجه المؤسسة التعليمية في ظل الأوضاع الراهنة تحديات عديدة منها: الظروف العالمية ذات الأبعاد الاقتصادية والتي تقتضي الإعداد الجيد للأجيال، وإمدادها بالمهارات اللازمة للمنافسة في الأسواق العالمية، وليست تلك المؤسسة مسؤولة عن هذه الظروف، لكنّها قد تكون مسؤولة عن مواجهتها بحسم، والتعامل معها بالجديّة المطلوبة، ومن هذه التحديات: الشعور المجتمعي بعدم الرضا عن أداء المؤسسة التعليمية وأيضاً عدم الرضا عن الأداء التعليمي للطلبة وضعف تحصيلهم (Diez, 2015).

ويُعد مدخل التميز من المداخل الإدارية الحديثة، التي تساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات، والبرامج التعليمية والبحثية المقدمة للفرد والمجتمع؛ بما يمكن هذه المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات، والتعامل معها، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية (أبو فارة، 2016).

#### مفهوم التميز:

يعرّف التميز بأنه: مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء، والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر، والابتكار، وبناء شراكات ناجحة. وهو القدرة على إنجاز نتائج

غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرّض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر (درويش، 2017). كما يشار إلى التميّز بأنه الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسّسة العمل، الانتاجيّة أو المهنيّة أو الخدميّة، كمّاً ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوقّر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدقّق السليم للمعلومات بين قطاعاتها (أوفارة، 2016). حيث إن التميّز يعني الإتيان بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، ومن شأنه أن يتقدّم وينتج عنه تحقيق ميزة تنافسيّة في واحد أو أكثر من عناصر الأداء الاستراتيجي (جاد الرب، 2016).

### نشأة التميّز المؤسّسي

لقد نشأ مفهوم التميّز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتميّز يحقق مستويات عالية غير عاديّة من الأداء الداخلي والخارجي في المؤسّسة، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المؤسّسة (مورين، 2014) وقد مرّ تطوّر مدخل التميّز التنظيمي بعدة مراحل هي (اللوكان، 2011):

### المرحلة الأولى: التيسير:

عرفت بالموجة الأولى للتميّز، وقد ظهرت في بداية الثمانينات حيث حصل تغييرات عميقة في الممارسات الإداريّة، الأمر الذي أدى إلى تراجع الشركات الأوروبيّة أمام الشركات اليابانيّة في السوق. وبناءً عليه ظهر النموذج سبعة "7 s" الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي: الاستراتيجية، والبنية التنظيميّة، والنظم. وثلاث عناصر متغيرة هي: المعلمين، والقيم المشتركة، والأسلوب الإداري. وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة. ويعبّر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محدّدة.

### المرحلة الثانية: التغيير

ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل التسعينيات، وقد ركّزت على التميّز الذي لا يقتصر فقط على المنظّمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع، ومن هنا أدركت المنظّمات مسؤولياتها الاجتماعيّة، وتناولت ثلاث أبعاد أساسيّة للتميّز وهي البعد الفردي والتنظيمي والاجتماعي.

### المرحلة الثالثة: التعلّم:

جاءت المرحلة الثالثة للتميّز لتضفي الطابع المؤسّسي على التعليم، وقد ظهر مفهوم المنظّمة المتعلّمة التي تركز على نُظم التفكير والنظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسيّة، واعتبار العميل في قمة الأولويّات، ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميّز، ومن ثمّ يعتبر التعلّم القاعدة الأساسيّة لتحقيق التميّز بالمنظّمة.

### المرحلة الرابعة: تطبيق نماذج التميّز:

تعد نماذج التميّز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميّز، وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيميّة المختلفة التي يتم على أساسها منح أحد المنظمات جائزة سنويّة إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظّمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميّز.

### المرحلة الخامسة: التطوير التنظيمي المتكامل

اتجهت هذه المرحلة لتحقيق مزيداً من التكامل بين المداخل والأساليب، وتتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة. ويتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم، وتبني مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

### أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية:

التميز محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسات التعليمية من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة، وتسهم في ضمان تحقيق أهدافها، لذا فإن السعي لتطبيق معايير التميز بالمؤسسات التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية، والسعي إلى النهوض وتخطي الصعوبات واحداث تفوق وتطوير في الأداء، للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات، وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة (Goldberg, 2016).

ويمكن تناول أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية على النحو التالي (Oakland, 2017):

1. التغيير في رؤية الإدارة: حيث تبدأ عملية التغيير في الإدارة ورؤيتها، وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة.
2. عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر.
3. الفعالية والتأثير داخل المؤسسة وخارجها أيضاً، خاصة في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
4. تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة، وكذلك رسم السياسات ووضع الإجراءات المؤدية إلى تحقيق ذلك.
5. القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين المعلمين، وأن يمارس المدير دور المدرب.
6. تلبية حاجات المستفيدين أينما وجدوا وكيفما رغوا.
7. الفعالية في الاتصال مع المعلمين، ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية حيث تم سردها من الأقدم إلى الأحدث:

- قامت (عمرو، 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التميز الاستراتيجية بأبعادها: (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) وبين الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات والمعلومات الموجودة في فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، وقد اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات للدراسة المقابلة والاستبيان، وكذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المديرين التنفيذيين للشركات المشمولة بالدراسة. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين التميز الاستراتيجية بأبعادها: التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص (وبين تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن للتميز الاستراتيجية أثراً كبيراً إيجابياً في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.
- وأجرى (المصري، 2016) دراسة هدفت لتقديم مقترح الاستراتيجية لتحقيق مستوى التميز في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من خلال الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس في قطاع غزة للدور الإداري، واستخدم

الباحث المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (98) مديراً ومديرة وطبقت عليهم استبانة متضمنة عشرة محاور، وخلصت الدراسة إلى أن التميز الإداري بلغ (78.5%) في المدارس وهي درجة عالية، وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجية جديدة لتدريب الإدارات المدرسية ومنحهم الصلاحيات الكافية.

- وكانت دراسة (أبو ناصر والشوبكي، 2017) والتي هدفت إلى دراسة التميز المؤسسي، ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من قبل الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى إجماع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على أهمية "التميز القيادي" كأحد عناصر التميز المؤسسي وكذلك أهمية "الخدمة المتميزة" كأحد عناصر التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بأهمية وضع نظام حوافز يشجع المعلمين على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى توفير فرص التعلم المستمر لجميع القياديين بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المعاصر، وتشجيع الجامعات على إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعة؛ لخدمة مؤسسات المجتمع المدني، وتطوير تبادل المعلومات بين الجامعات والمؤسسات المختلفة.

- وأوضحت دراسة (Ahmad et al, 2020) أهمية الدور الذي لعبه التميز المؤسسي لمديري المدارس في أثناء تحوّل التعليم عن بعد في ضوء جائحة كورونا في إندونيسيا. وتم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء عدد من المقابلات المتعمّقة وتم تطبيق الدراسة على عينة قصديّة من مديري المدارس، واستخدام أسلوب الملاحظة وتحليل البيانات والوثائق، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تطبيق مديري المدارس لمبادئ التميز المؤسسي مثل الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد، مع الانتقال الناجح للتعليم عن بعد خلال الجائحة وتحقيق بيئات تعلم متميزة أثناء الجائحة.

- كما قامت كل من (Lechheb & Hajjaj, 2020) بإجراء دراسة تحليلية هدفت إلى دور مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت للتعرف على الدور الذي لعبته الرشاقة الاستراتيجية أثناء جائحة كورونا، من خلال تحليل القرارات التعليمية التي اتخذتها القيادات التعليمية في المغرب في أثناء أزمة كورونا، وذلك في ضوء الإطار المفاهيمي للاستراتيجية، ومن خلال مراجعة مختلف الإجراءات التي تم اتخاذها ومراجعة الوثائق والمستندات وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة القيادات التعليمية لمبادئ الاستراتيجية التي ساهمت في تحقيق التميز التعليمي من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات في الأوقات الصعبة والتعلم من تجارب الدول الأخرى

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوعي الدور الإداري والتميز التنظيمي، يتضح تنوع هذه الدراسات من حيث المناهج المستخدمة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي من خلال تطبيق الاستبانة، وبعضها على المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلة، وهناك من استخدم المنهج الخليط (الدمج)، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات؛ لمناسبتها أهداف الدراسة الحالية، واختلفت الدراسات في مجتمعات الدراسة، حيث تم تطبيق بعض الدراسات في قطاعات تجارية مثل الشركات وبعضها في قطاعات تعليمية مثل المدارس والجامعات، كما ركزت الدراسات الأجنبية على الدور الذي لعبته في أثناء جائحة كورونا، بينما ركزت الدراسة العربية على دور الإدارة المدرسية واستخداماتها بشكل عام، كذلك تنوّعت الدراسات في تناولها لموضوع الإدارة المدرسية، وربطها بمتغيرات متعددة منها: أثر الدور الإداري في الميزة

التنافسية، ودوره في تحسين الأداء، وتحقيق النجاح في المؤسسة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية، حيث ربطت بين الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة، ويقوم على الحقائق المرتبطة بها (اللحج، ابوبكر، 2020).

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري مدارس محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (152) حيث تبين أن المجموع العام لعدد المديرين (100) مديراً، و (52) مديرة.

#### عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 50% من مجموع مديرو الإدارات المدرسية، وسيتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، موزعين حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي) والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول(1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

أعداد مديري عينة الدراسة موزعين حسب سنوات الخبرة		أعداد مديري عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		أعداد مديري عينة الدراسة وفق الجنس	
				إناث	ذكور
16	أقل من 5 سنوات	30	بكالوريوس فأقل	44	56
30	من 5-10 سنوات	32	ماجستير	100	المجموع
54	أكثر من 10 سنوات	38	دكتوراه		
100	المجموع	100	المجموع		

#### أدوات الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا، تم تصميم أداة الدراسة بحيث تضمنت ثلاثة أقسام القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، والقسم الثاني: استبانة الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا اشتملت على (21) بنداً مبنية على مقياس ليكرت الخماسي.

#### صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة وللتحقق من صدقها قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية والإدارة في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (10) محكمين، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في عبارات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى العبارات، ومدى ملاءمتها لأهداف

الدراسة ومتغيراتها، وتم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، فأصبحت الأداة تتكون من (21) عبارة وبهذا تحقق الصدق للأداة.

#### ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha) حيث بلغ (0.87) وهي معامل ثبات عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

#### الوزن النسبي المعياري:

ولتفسير نتائج الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية التالية:

- من 1-2.33 درجة تطبيق قليلة.
- 2.34-3.66 درجة تطبيق متوسطة.
- 3.67-5.00 درجة تطبيق كبيرة.

#### المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وترميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ ألفا، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا؟
- ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (2) يوضح ذلك

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارة دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يقوم مدير المدرسة بتطوير رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات	4.06	1.02	كبيرة
2	تهتم المدرسة بتعزيز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع	3.95	1.02	كبيرة
3	تهتم المدرسة بغرس قيم العمل التعاوني بين أفراد المجتمع المدرسي	3.90	1.03	كبيرة
4	يقوم مدير المدرسة بالالتزام بأخلاقيات العمل	3.84	1.01	كبيرة
5	يقوم مدير المدرسة بترسيخ ثقافة الحوار	3.81	1.05	كبيرة
6	يقوم مدير المدرسة بترسيخ ثقافة العمل الجماعي	3.80	1.05	كبيرة
7	يربط بين الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة	3.77	0.95	كبيرة
8	يقوم مدير المدرسة بتمكين المعلمين بما يتناسب مع مهام فرق العمل	3.76	1.04	كبيرة
9	تهتم المدرسة بتطوير نظم العمل بما يخدم انتماء المعلمين للمدرسة	3.74	1.03	كبيرة
10	وجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمين	3.72	0.84	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	تشجع المدرسة الحوار والنقاش بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطّة	3.70	1.04	كبيرة
12	يتسم تنسيق الأعمال بمرونة عالية بين الأقسام المختلفة والأفراد في المدرسة	3.68	1.02	كبيرة
13	وجود رؤية واضحة لمدير المدرسة	3.67	0.99	كبيرة
14	يفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات	3.66	10.9	متوسطة
15	يشرك مدير المدرسة المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول إلى أفضل نتائج	3.64	1.02	متوسطة
16	يكتف مدير المدرسة الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة	3.61	1.09	متوسطة
17	تخصيص وحدة في الهيكل التنظيمي تُعنى بالإعلام التربوي	3.58	1.2	متوسطة
18	يوفر مدير المدرسة مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل	3.54	1.02	متوسطة
19	يتضمن الهيكل التنظيمي المدرسي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء	3.52	1.03	متوسطة
20	يستخدم مدير المدرسة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات	3.46	1.16	متوسطة
21	يوفر مدير المدرسة شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة	3.28	1.22	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.70	1.09	كبيرة

يتضح من الجدول (2) أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا كان كبير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (4.06 إلى 3.28)، أي ما بين الكبيرة والمتوسطة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية بلغت (3.70) وهذه النتيجة تؤكد أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا كانت كبيرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يقوم بتطوير رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات وأن المدرسة تهتم بتعزيز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع، وأنها تهتم بغرس قيم العمل التعاوني بين أفراد المجتمع المدرسي، كما يقوم مدير المدرسة بالالتزام بأخلاقيات العمل وترسيخ ثقافة العمل الجماعي والحوار، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2016)، ودراسة (Lechheb, & Hajjaj, 2020) التي أشارت إلى أن ممارسة القيادات التعليمية لمبادئ الاستراتيجيات التي ساهمت في تحقيق التميز التعليمي من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات في الأوقات الصعبة والتعلم من تجارب الدول الأخرى.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس؟  
ومن أجل الإجابة على هذا السؤال المتعلق بمتغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول (3) توضح ذلك:

الجدول (3) اختبار Independent Sample T-test لمتغير الجنس من حيث دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين حسب متغير الجنس

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوي الدلالة
الجنس	ذكر	56	3.73	0.95	0.399
	أنثى	44	3.67	0.79	

يتضح من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.39) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة الإدارة المدرسية التي يقوم بتطبيقها مديري مدارس الزرقاء متشابهة وبغض النظر عن جنس المدير، فما يتم تطبيقه وما تحتاجه المدارس من تطبيقات علمية وضبط وتهيئة عاملين هي ذاتها في مدارس الذكور ومدارس الإناث، حيث أن طبيعة المدارس في الزرقاء تتوفر بها نفس الإمكانيات وبالتالي فإن مدارس الذكور والإناث متشابهة في كافة التفاصيل، ولذلك ظهر عدم وجود فروق بين المديرين الذكور والإناث في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معرفة دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟  
ومن أجل الإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
المؤهل العلمي	المربعات بين الفئات	0.33	2	0.165	0.17	0.93
	المربعات الداخلية	89.44	97	0.92		
	المجموع الكلي	89.77	99			

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة بلغ (0.92) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الزيادة في المؤهلات العلمية هي زيادة في الخبرات التخصصية النظرية التي يحملها المديرين، وهذه الإضافات المعلوماتية والخبرات التخصصية نفسها لا تمكن أصحابها من زيادة خبراتهم الإدارية، كما أن الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس تتشابه إلى حد كبير بين بعضهم البعض، فهم يهتمون بالتميز بشكل كبير وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وهذا يشير إلى أن مديري المدارس لديهم اهتمام بالتميز مهما كان وبغض النظر عن المؤهل العلمي لديهم.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معرفة دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟  
ومن أجل الإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة
سنوات الخبرة	المربعات بين الفئات	0.49	2	0.24	0.88
	المربعات الداخلية	78.85	97	0.81	
	المجموع الكلي	79.34	99		

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة بلغ (0.88) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل الإداري لا يحتاج لمؤهل علمي متخصص في الإدارة فالمديرين يتم تعيينهم بغض النظر عن تخصصاتهم السابقة، إلا أنهم يتمتعون بخبرات وميزات تمكنهم من الإدارة الفعالة والأداء الأمثل، حيث أن مديري المدارس الذين يتم اختيارهم يتمتعون بالخبرة الكافية لإدارة المدرسة، والمتمثلة بمجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي اكتسبها من عملهم في الميدان التربوي، وممارسة نشاطهم في التعليم والتربية أكسبهم الخبرة اللازمة للإدارة، وبالتالي فإنهم جميعهم يسعون إلى تحقيق التميز المؤسسي وذلك بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

### التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1. ضرورة أن تتسم الأعمال بين الأقسام المختلفة في المدرسة بالمرونة الكاملة.
2. على مديري المدارس أن يفتحوا باب الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.
3. على مديري المدارس إشراك المستفيدين في التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الوصول إلى أفضل نتائج.
4. على مديري المدارس العمل على تكييف الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.
5. على مديري المدارس تخصيص وحدة في الهيكل التنظيمي تعنى بالإعلام التربوي.
6. على مديري المدارس توفير مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل تضمن الهيكل التنظيمي المدرسي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.
7. على مديري المدارس استخدام أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات.
8. على مديري المدارس توفير شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية

- أبو شخيدم، سحر سالم (2020). فاعلية التعليم الإلكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المدرسين في جامعة فلسطين التقنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، ص 365-389
- أبو فارة، يوسف وآخرون (2016) الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.

- أبو ناصر، سامي، الشوبكي، مازن (2017). التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. المجلة الدولية لتكنولوجيا المعلومات.
- جاد الرب، سيد محمد (2016). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسية، القاهرة.
- درويش، زين العابدين (2017) "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، بعنوان نحو منظومة التميز الإداري العربي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص 2.
- رمضان، محمد جابر محمود رمضان (2020) دور التعليم عن بعد في حل اشكاليات وباء كورونا المستجد، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج 77، ص 1531-1543
- العساف، ليلى، الصرايرة خالد، أحمد (2016) "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، ع 3، 4، مج 27، جامعة دمشق.
- عمرو، هبة. (2016). "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين". رسالة ماجستير. جامعة الخليل
- العمري، عمر (2020) تقويم تجربة جامعة مؤتة في استخدام نظام إدارة التعلم الإلكتروني Moodle. مجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16 (3)، 139-141.
- القريبوتي، موسى، وآخرون (2015). "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات- العلوم الإدارية، مج 41، ع 1، الجامعة الأردنية، ص 67.
- اللحلح، أحمد وابوبكر، سامح (2020). مناهج البحث العلمي. ط12. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- اللوقان، محمد بن فهاد بن مطلق (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المصري، مروان وليد (2016) استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية.
- منظمة الصحة العالمية، (2020). أثر جائحة كورونا في مجالات الصحة النفسية والعنف الأسري والاقتصاد في الأردن بحسب النوع الاجتماعي. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
- مورين، بيل (2014). "تحديات إدارية"، مجلة النخبة الإدارية، ع 13، مركز النخبة الأمريكي للتدريب والتنمية، دار المصادر للنشر والتوزيع، الرياض.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Affouneh s, Salhas, Khlaifzn (2020) ; Designing Quality ELearning Environments For Emergency Remote Teaching in Coronavirus crisis Interdiscip J virtual learn Med Sci.11 (2);1-3
- Ahmad, J., Adnan, A. A., Conge, U., & Yusuf, M. (2020). Leadership Agility for Pandemic COVID-19: Study of The Principal's Role in Implementing" Teach from Home" Policy. Leadership, 29 (5), 13210-13217
- Ash K (2015) " E-Learning s Potential Scrutinized in Flu Crisis Education WeeK, pp. 1-13
- Diez, Carlos Gutierrez, & Ortega, Pilar, ( 2015).Resources and Strategies for The Acquirement of Competences on Diversity Management, Inclusion, Innovation and Integration of the Talent in The Organizations, ValoDi Handbook, Florida Centre de Formacio, Spain, P. 10.

- Goldberg, J.& Cole, B.(2016). "Quality Management in Education, Building Excellence and Equity in Student Performance", Quality Management Journal, Vol.9, No.4, 2002.
- Hajjaj, M., & Lechheb, H. (2020). When the pandemic makes us aware of the importance of agility. In Acte de conference.
- John Fielden and Karen Abercromby (2014). Accountability and international co-operation in the Renewal of Higher Education, UNESCO Higher Education Indicators Study, Published by The United Nations Education, Paris.
- Oakland, J. (2017) Total Organizational Excellence, Butterworth Heinemann, New York, pp.104-105.
- UNESCO, (2020) Data for the Sustainable Development Goals.
- Zaira, Mohamed: The 4Ps (2014). of Organizational Excellence, publishing TQM College, Dubai: TQM College.