

# بعض معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام وسبل مواجهتها

إعداد

الباحث / محمد عبد القادر محمد محمد حسانين

إشراف

الأستاذ الدكتور

على عبد ربه حسين اسماعيل

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوه مجاهد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

## بعض معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام وسبل مواجهتها

إعداد

الباحث / محمد عبد القادر محمد محمد حسانين

باحث دكتوراه- أصول تربية -جامعة المنصورة

### ملخص البحث

هدف البحث الحالي رصد بعض معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام وكيفية مواجهتها، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة علي عدد من معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية وعددهم ٢٩٥ مدير ومعلم بنسبة ٤,٦٦%، وانتهى البحث الي عدة مقترحات لمواجهة معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، ومنها؛ الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين في وضع وتحديد خطط العمل وآليات تنفيذها ، والعمل على إشباع احتياجات العاملين الفكرية والمهارية والمهنية وتطويرها ، والتنسيق بين الوحدات في المهام والمسئوليات وتجنب التداخل فيما بينها وتحديد خطوط ووسائل الاتصال والتواصل الرسمي وغير الرسمي داخل المدرسة ، وتهيئة العاملين للتكيف مع المستجدات والتغيرات التي قد تطرأ علي بيئة العمل ، وتنمية الفكر الإداري المعاصر والمتجدد لدى جميع العاملين ، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، وضع عدد من السياسات والخطط طويلة المدى ذات النظرة الاستشرافية للمستقبل ، وإعداد جميع العاملين في مختلف الوحدات والمستويات المدرسية لفهم إدارة برامج الجودة والتميز .  
الكلمات المفتاحية التميز - ادارة التميز - التميز التنظيمي - الادارة المدرسية -الجودة التعليمية - المدرسة الثانوية - التواصل المدرسي

**Abstract;**

The goal of the current research is to monitor some of the obstacles to organizational excellence in general secondary education schools and how to confront them. The descriptive approach was used, and the questionnaire was applied to a number of teachers and principals of general secondary education schools in Dakahlia Governorate, numbering 295 principals and teachers. By 4.66% The research concluded with several proposals to confront the obstacles to achieving organizational excellence in schools. General secondary education, including: Benefiting from the skills and experience of employees in developing and determining work plans and implementation mechanisms, working to satisfy and develop the employees' intellectual, skill and professional needs, coordinating between units in tasks and responsibilities and avoiding interference between them, determining lines and means of communication and formal and informal communication within the school, and preparing employees to adapt to developments and changes. That may occur in the work environment, developing contemporary and renewed administrative thinking among all employees, paying attention to strategic planning for human resources management, developing a number of long-term policies and plans with a forward-looking outlook for the future, and preparing all employees in various school units and levels to understand the management of quality and excellence programs.

**Key words;** excellence- management- organizational excellence- general secondary- education schools

## مقدمة

إنه في إطار الالتزام بثقافة الجودة والتميز والتحسين المستمر تقوم الشركات والهيئات والمؤسسات باتباع نظم وأساليب منهجية حديثة لإدارة كياناتها المؤسسية التزاماً وحرصاً منها للتميز ولكي تحافظ تلك الهيئات على استمرارية تميزها فإنها تتبع أساليب منهجية للتحسين أطلق عليها أدوات وأساليب التحسين المستمر.

ويمثل التميز ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها وألوانها وتطوير أدائها على النحو المرغوب، حيث ينمو التميز إلى تحقيق انجاز غير مسبوق، سواء على مستوى المؤسسة ذاتها أم مستوى مثيلاتها، فالمؤسسات التي تحسن استثمار قدرات مواردها البشرية يزيد احتمال تحقيقها لميزة تنافسية وتمتعها بأداة متميزة، ومن ثم فالتميز يكمن في قدرة المؤسسة على جذب الموهوبين واختيار أفضلهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وزيادة حفزها للابتكار، وعليه فإن الإنسان هو العنصر الأساسي في تحقيق التميز وهو الهدف الأول منه، ومن ثم فمؤسسات التعليم منوطة أكثر من غيرها في تحقيق التميز في كافة جوانب الأداء. (زايد: ٢٠١٨؛ ٥، ٧)

وقد أصبح تميز المؤسسة التعليمية ضرورة ومطلب أساسي، تضحي من أجلها المجتمعات بالكثير من الوقت والجهد والمال في سبيل التطوير والتجديد والتحسين وصولاً إلى التفوق والتميز والإبداع والابتكار ولا بد لها من القيام بعملية شاملة تبدأ بتغيير الأفكار والقناعات والاتجاهات وتطوير المهارات والقدرات مما ينعكس على الأنظمة الإدارية التي تقوم على التخطيط المدروس والمستشرق للمستقبل والتنفيذ القائم على معايير ومؤشرات للأداء والقياس والتقويم باستخدام أدوات ومنهجيات القياس المقننة والتحسين المستمر والتطوير القائم على منهجيات واستراتيجيات التحسين والتطوير الحديث (الفهمي: ٢٠١٦، ١٣، ١٤).

والتميز التنظيمي هو استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية واضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادة اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبشكل آخر هو قدرة المنظمة على الأداء التفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها (أحمد: ٢٠١٥، ١١).

ويهدف التميز التنظيمي إلى تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية والفنية التي تعاني منها المدرسة بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع على العاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة العلمية المتاحة و تطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعليه المدرسة و تمكنها من تحقيق أهدافها و أهداف العاملين فيها وتحسين نوعيه الحياة الوظيفية والمجتمعية

والبيئية التي تساهم في بقاء وإنماء المدرسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات ( جاردنر : ٢٥، ٢٠٠٩ )

وترجع أهمية التميز التنظيمي إلى أنه يمنح المدرسة ميزة تنافسية من خلال تطوير العمليات الإدارية المستمرة والذي يجعلها قادرة على توفير الموارد اللازمة باستمرار لتحقيق نتائج متميزة عن منافسيها بغض النظر عن الظروف المحيطة بها مع الوضع في الحسبان التغيرات والتطورات السريعة داخل المجتمع، حيث الاهتمام بجوانب التميز الإداري فضلاً عن إدارة التميز والتي تشمل الجوانب التنظيمية من القوى البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتي تعتبر من المصادر للتميز التنظيمي (البدوي: ٢٠١٩، ١٣٩).

وعليه فقد أوصت دراسة (أحمد: ٢٠١٥) بضرورة الاهتمام بالتميز التنظيمي والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز من خلال توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية، وأوصت دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٦) بزيادة الانفتاح وعدم الانغلاق في تقديم المعلومة الواضحة والعديمة إلى العاملين، وأوصت دراسة (الشوبكي، ناصر: ٢٠١٧) بتطوير حافز العاملين وتوفير فرص التعليم المستمر لرفع الكفاءة بها يتماشى مع التطور التكنولوجي المعاصر.

فالتميز هو أن تكون أفضل من الأفضل، حيث يتطلب تحقيق التميز تقييماً متعمقاً للقول والعمل، وحشد الموارد التي تساعد على ذلك، فأساسه هو وضوح الاستراتيجيات، وإيجابية ثقافة المدرسة، وهو حال من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المدرسة، بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء (محمد: ٢٠١٧، ٢٥، ٢٦).

### مشكلة البحث

على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحقيق الجودة والتميز في الأداء المدرسي إلا أنه يوجد هناك الكثير من المشكلات التي تحول دون ذلك، حيث ما زال القائمين على إدارات المدارس الثانوية يعانون الكثير من المشكلات والتي أبرزها صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية في إدارة شؤونها، بالإضافة إلى تقادم معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العملية الإدارية، وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات حيث توصلت دراسة مصطفى ( ٢٠١٥ ) إلى ضعف الثقافة الإلكترونية وعدم إتاحة الفرصة للابتكار الإداري وتمسك بعض المديرين بأساليب الإدارة التقليدية، كما توصلت دراسة القلاف ( ٢٠١٥ ) إلى ضرورة وضع استراتيجية تحدد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية في ضوء بعض النماذج العالمية، وقد أوصت أيضاً دراسة العنقري (٢٠١٤) بضرورة مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ومنحهم الحرية والاستقلال، وتحفيزهم لأداء المهام لتنمية الطرق الإدارية ومواجهة المشكلات وقد توصلت دراسة السيد ( ٢٠٢٠ ) إلى ضرورة وحتمية التغلب على المشكلات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية والمالية التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم قبل الجامعي. وأوصت دراسة أبو

أحمد (٢٠٢٠) بضرورة إشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من استدامة التميز التنظيمي، وتخصيص مكافآت مالية للمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية ويعملون لساعات إضافية، ويتعاونون مع الكادر الإداري في تنفيذ بعض المهام الإدارية.

فيما يشير حنا وعبد الغفار (٢٠١٣، ٦٠) إلى عدد من المشكلات منها قصور الموارد والإمكانات المادية وغير المادية المتاحة في المؤسسات التعليمية، وبطء استجابة المؤسسة التربوية للتغيرات بالإضافة لقلّة وضوح السياسات التربوية التخطيطية، والافتقار إلى الوعي التخطيطي، وعليه تمت صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام؟
- (٢) ما معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟
- (٣) ما أهم المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام؟

#### هدف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام.

#### أهمية البحث

جاءت أهمية هذه البحث من الجوانب التالية:

١. أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام كونها نهاية مرحلة التعليم قبل الجامعي ومن خلالها يتم اعداد الطالب للدراسة الجامعية ومن ثم سوق العمل، وكذلك موقعها المؤثر في بناء الشخصية والتي تستلزم بيئة مدرسية وتعليمية تتوفر فيها أساسيات التميز.
٢. اتفاهه مع رؤية الدولة ووزارة التربية والتعليم حيث الاتجاه نحو تميز التعليم الثانوي واستخدام التكنولوجيا والانصياح للتغيرات والتطورات الجديدة المتسارعة والاهتمام بجودة التعليم. تعد هذه الدراسة محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

#### منهج البحث

نظراً لطبيعة البحث الحالي، سوف يتم استخدام المنهج الوصفي، وستتضح خطواته من خلال التنظير لمتغيرات الدراسة، ومن خلال تصميم الأداة البحثية وتطبيقها على عينة ممثلة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، والتحليل الإحصائي لنتائجها، ثم صياغة النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وذلك من خلال التعرف على واقع التميز التنظيمي ومعوقات تحقيقه بمدارس التعليم الثانوي العام، والتي سوف يتم الاعتماد فيها على أداة الاستبانة وكذلك وضع عدد من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.

## الدراسات السابقة

١- **دراسة مجيد (٢٠١٠)** بعنوان: أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة وهدفت إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة والموارد البشرية والتكنولوجيا والعمليات والتميز التنظيمي (تميز القيادة -تميز المرؤوسين -تميز الثقافة التنظيمية) واستخدمت المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، وتوصلت إلى أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي (القيادة -المرؤوسين -الثقافة التنظيمية) جاءت بدرجة مرتفعة كما أن إبعاد إدارة المعرفة تفسر ٦٨,٨% من التباين في بعد التميز التنظيمي، كما تفسر أيضا ٥٧,٣% من التباين في بعد تميز القيادة، وقد تفسر أيضا ٦٠,٩% من التباين في بعض تمييز المرؤوسيه، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة ٥٧,٨% من التباين في بعد تميز الثقافة التنظيمية.

٢- **دراسة العنقري ٢٠١٤** بعنوان: أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين على تحقيق التميز التنظيمي دراسته تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة وهدفت إلى تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها أبعاد القيادة الأخلاقية لدي المديرين تؤثر على تحقيق التميز التنظيمي فأوصت بضرورة مشاركته العاملين في تحديد الأهداف ومنحهم الحرية والاستقلال وتحمل المخاطر وتقبلها وكذلك السعي الدائم لإكسابهم الحماس في أداء مهامهم وإشعارهم بأهميتهم.

٣- **دراسة قرعان (٢٠٢٠)** بعنوان: " إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وهدفت إلى: معرفة درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وأداته والاستبانة ، وتوصلت الى أن درجة تطبيق ادارة المعرفة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وكذلك وجود فروق ذات دالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق ادارة المعرفة لدى المديرين تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل، ووجود فروق تبعا لسنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من ١٠ سنوات

٤- **دراسة السيد (٢٠٢٠)** بعنوان: تصور مقترح لتطبيق النموذج الاوربي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي علي ضوء خبرات بعض الدول، وهدفت إلي تصور مقترح لتطبيق النموذج الاوربي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، واستخدمت المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، وتوصلت الى العديد من النتائج أهمها:

- أن النموذج الاوربي هو السبيل الجيد للارتقاء بمستويات الأداء الإداري ، وأيضاً مخرجات التعليم الجيدة ويحقق للمؤسسات التعليمية قبل الجامعة التنافسية مع غيرها في نفس المجال .
- وجود العديد من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق معايير التميز التي انتهجتها الكثير من دول العالم.

٥- دراسة ( Share Foddini,Sadegh,Reza:2017 ) بعنوان: تقييم المدارس الثانوية للبنين في ضوء نموذج التميز الأوربي، وهدفت إلى تقييم معايير التميز للمدارس الثانوية للبنين في مدينة طهران في إيران بناءً على النموذج الاوربي للتميز لإدارة الجودة في مجال الموظفين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداته الاستبانة، وتوصلت الى أن مديري المدارس لديهم شعور مقبول وبشكل بسيط متوسط في دورات التميز التي يحصلون عليها في المدارس المستهدفة مع اختلاط بسيط في جميع معايير التميز.

٦-دراسة ( Yousefi, Omidi, Hashemy -2016 ) بعنوان: أثر العلاقة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج النموذج الأوربي للتميز ( EFQM ) ، وهدفت إلى التعرف على أثر العلاقة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج النموذج الأوربي للتميز ( EFQM ) لموظفي وحدة الطوارئ في مستشفيات جامعة جيلان ،واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وأداته الإستبانة، وكانت النتائج إيجابية حيث تبين وجود علاقة كبيرة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج (EFQM) وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموظفين وتمكينهم لتعزيز مستوى الأداء المؤسسي والنظر إلى التمكين كإستراتيجية لتحسين التحولات التنظيمية

٧-دراسة (Tucci; 2009 ) بعنوان: إصلاح المدرسة بأكملها عبر تشكيل الدول منخفضة الأداء المدرسة الثانوية، التحالف من أجل التعليم الممتاز، وهدفت إلى تحسين الأداء المنخفض للمدارس الثانوية تحقيقاً للتميز، وتبنت نموذج الإصلاح المدرسي الشامل مؤكدة على تنمية القيادات المدرسية والعاملين والهيكـل التنظيمي بمدينة واشنطن الأمريكية، واستخدمت إلى تصميم نموذج للإصلاح المدرسي شمل تنمية القيادات وقدرتها على اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي وإشراك الأسر وأعضاء المجتمع المحلي في تخطيط وتنفيذ أنشطة تحسين المدارس.

#### إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي.
  - المحور الثاني: معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام
  - المحور الثالث: الإطار الميداني
- وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.



## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

### مفهوم التميز التنظيمي

إن مفهوم التميز هو تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه بأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في نفس المجال، وقد يأتي هذا التميز من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، وبهذا ستحقق المنظمة عائدات تفوق المتوسط (جمال: ٢٠١٧، ٢٤)

والتميز هو تلك الممارسة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد والتعليم المستمر، والابتكار والتحسين والتطوير للخدمات المقدمة والمسئولية تجاه المجتمع. (المليجي: ٢٠١٢، ٩)

ويُعرفه (شقورة: ٢٠١٦، ٩٦) بالأسلوب الأمثل لمواجهة المؤسسات التعليمية للتغيرات المحيطة بها، ومظاهر التقدم بجميع أنواعه، والابتكار في الأعمال، بحيث تمتلك مهارات وقدرات وخبرات تجعلها تختلف عن الآخرين، وتسهم في تحقيق مركز تنافسي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وهو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة، لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. (عزازي وآخرون: ٢٠١٨، ٥٢٣)

ويرى (زايد: ٢٠٠٧، ١٦) أن التميز التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة، والعاملين من ذوى القدرة على الإبداع.

ويعرفه (الشروقي: ٢٠١٨، ) بأنه تفوق المؤسسة باستمرار من خلال إظهار أفضل الممارسات في أداء مهماتها وخدماتها.

ويعرف (Fleavy: 2018, 27) بأنه الوصول إلى أعلى درجات التفوق والذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمي وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية.

ويعرفه (مطر: ٢٠١٩، ١٧٢) بأنه قدرة المنظمة على تبني معايير متكاملة ومترابطة للتميز، وتطبيقها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق مركز تنافسي غير مسبوق على المستويين المحلي والعالمي.

ويرى آخر أنه وصول المنظمة إلى أعلى المستويات مقارنة بمنافسيها من خلال تميز قيادتها وأفرادها في طريق أنشطتها وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها. (العمار: ٢٠٢٠، ١٠٤)

كما يعرفه (Sarmoone: 2017, 39): بأنه الشمولية في التعرف على العملاء، وتقييم احتياجاتهم ومطالبهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للمجتمع والأفراد. فالتميز لا يعني فقط مجرد النجاح، ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنحو، فيجب أن تُظهر المنظمة تميزاً وسادة في أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة في عالم متغير، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة، بما أن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار يُرفع في حملة إعلانية أو لافتات يتم وضعها على الجدران، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة المدنية وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والانجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المؤسسة على المنافسين. (يوسف: ٢٠١٧، ٣٠)

وتعرفه الدراسة الحالية بأنه:

التفرد في أداء مدارس التعليم الثانوي العام لتحقيق أهدافها بصورة تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى.

### أهمية التميز التنظيمي

يعتبر التميز ذات فائدة كبيرة لدى المنظمة حيث يعمل على تحقيق المنافسة وبالتالي الكفاءة والفاعلية وتحقيق رضا المجتمع المحلي والمستفيدين من المنظمة وذلك من خلال ما يلي:

- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية والفنية المعقدة التي تعاني منها المدرسة.
- نشر الثقافة التنظيمية المحفزة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب.
- حاجة المنظمة إلى تطوير العاملين فيها بشكل مستمر، حتى تكون أكثر تميزاً قياساً بالمنظمات المنافسة. (العطوي: ٢٠١١، ٣٠).

وقد أصبح التميز عملية ضرورية وذلك بسبب:

- التغيير السريع في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنافسة التي لا حدود لها بين دول العالم أجمع في عصر يموج بالتغيرات. (ناصر هاشم: ٢٠١٠، ١٥)
- التأثير الإيجابي على مستوى أداء المنظمة والعاملين وتطوير قدراتهم واتجاهاتهم نحو التطوير وتحقيق التنافسية في العمل، وحفظ المكانة التنظيمية لجميع القوى وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المنظمة. (القلاف: ٢٠١٥، ٥)
- تحقيق بعض المزايا ومنها: الإنتاجية العالية، وعلاقات العمل وتوظيف أفضل للموارد، وتنسيق تعاوني للجهود، والتفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية، وطرح الحلول المنظمة لمشاكل الجودة في المدرسة. (المليجي: ٢٠١٢، ١٧)

- توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات.
- تطوير قدرات أعضاء المجتمع المدرسي بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة. (جمال: ٢٠١٧، ٣٦)
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والحفاظ على المكانة التنظيمية (العمل، الثقافة، التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والقدرة المتزايدة على استخدام التقنيات). (خضير، سعود: ٢٠٢٢، ٦٩)
- يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للعاملين وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة والمستفيدين من المجتمع المدرسي وذلك من خلال تطوير وتحسين آليات العمل واستراتيجيات بكافة جوانبه وبالتالي يكون لذلك اثر إيجابي على النمو داخل المدرسة.
- وجود بيئة ومناخ تربوي مدرسي فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة والمبادأة والاستباقية واستشراف المستقبل. (العوامرة: ٢٠١٨، ٩٧)
- مواكبة التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل في المنظمة، حيث أصبحت المنظمات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية الالكترونية.
- البحث عن الجودة فهي الأساس الذي يبني عليه المستفيدين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالية بالنسبة لهم.
- التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرار والبقاء وذلك من خلال تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة، وذلك لأن البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع. (يوسف: ٢٠١٧، ٥٢، ٥٣)

### أهداف التميز التنظيمي

تتنوع وتتعدد أهداف التميز التنظيمي حيث تعمل المؤسسات على وضع خطة استراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف بدقة في جدول زمني معين لتحقيق التطوير ومواكبة المؤسسات العالمية، ومن هذه الأهداف:

- تحسين المشاركة والمسئولية وكذلك معنويات العاملين وارضائهم.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- القدرة على اتخاذ القرار بالاعتماد على المعلومات والبيانات والحقائق وترتيب وتحليل المشكلات وإيجاد حلول والسيطرة عليها.

- الحفاظ على العلاقة مع المجتمع المستفيد من المنظمة، وابتكار وتهيئة البيئة للحفاظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. (جمال، سفير: ٢٠١١، ٢٢، ٢٣)
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الأفراد في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية والنفسية والروحية.
- ضبط معدل الشكاوي، والاقبال منها، ووضع حلول لها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين بالمدرسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المنظمة من جهة والمجتمع من جهة أخرى.
- تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متغيرات العصر عن طريق أحدث الطرق والوسائل والأساليب الإدارية اللازمة للتغيير والتطوير. (المليجي: ٢٠١٢، ١٦)
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق الميزة التنافسية عن المنافسين.
- السعي نحو التطوير المستمر والتحسين، والتركيز على القدرات الاستراتيجية والمحورية في المنظمة (جاد الرب: ٢٠١٣، ١١٦)

### أبعاد التميز التنظيمي

#### تميز القيادة

يرتبط التميز التنظيمي ارتباطاً كبيراً بنجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة فلا يمكن للمنظمة الوصول إلى التميز إلا من خلال قيادة جيدة تقوم بتحفيز العاملين لإظهار الطاقة الكامنة لديهم وتقديم أفضل أداء من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة (دريالة: ٢٠٢١، ٢٦٧)

ولا تستطيع المدارس تحقيق أهدافها في ضوء متطلبات سوق العمل ومواكبة هذه التحديات ومواجهة متطلبات المستقبل، إلا بقيادة تربوية تمتلك العديد من المهارات والكفايات الإدارية والفنية، بالإضافة إلى مواصفات تتناسب ومتطلبات القرن الحالي، قيادة قادرة على وضع رؤية استشرافية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية وامتلاك قدرات الابداع والتفكير الاستراتيجي، امتلاك مهارات اتخاذ القرار التربوي لتحسين أداء المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية (مجاهد: ٢٠١٩، ٢٤-١٢٨)، وعليه فلا بد أن يتوافر لدى مديري المستقبل القدرة على تقديم صيغ جديدة للمستقبل، تساعد على تعزيز واستخدام التكنولوجيا في تطوير المناهج والتعليم، والاستراتيجيات الجديدة لتنمية العاملين بالمدرسة، لمواكبة الأوضاع والظروف التي يفرضها تطور العلوم والمعارف، وحداثة التكنولوجيا المتجددة، فكفاءة العناصر المستخدمة في أداء

المدرسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم قيادة المدرسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق التميز والميزة التنافسية والتفوق على المدارس المناظرة وهذا يجعل أداء المدرسة يتمثل في تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة الاستثمار الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها (الدوجني وآخرون: ٢٠١٥، ٥١-٥٢) في حين ترى (شامة: ٢٠٢٢، ٦٢-٦٦) عدد من المهارات الواجب توافرها في القيادة المدرسية لتحقيق الريادة التميز منها:

- صياغة رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون جميع العاملين وتعود إلى عملية التغيير.
- وضع خطط تنفيذية إجرائية للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين الواقع الحالي والاحتياجات المستقبلية بالمشاركة مع المجتمع المحلي والإدارة العليا.
- إعداد الخطط الوقائية للأزمات المدرسية المتوقعة.
- الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات وتشجيع الآخرين على المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات المدرسة.
- الامام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية التربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقتها بعضها ببعض.
- الإدراك الجيد والتصور الأفضل للأراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة، وعناصر العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم ..... وغيرها) من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينها.
- القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية، وفي استنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية، وكذلك مدى قدرته المتميزة على فهم وإدراك المؤشرات المتعلقة بتقويم الظواهر الاجتماعية والإنسانية المختلفة وتأثيرها على العملية التعليمية.
- متابعة إجراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة، تمكن من الاشراف على القوى البشرية والطلاب بسهولة ودقة ووضوح.
- الحرص على تطوير البرمجيات المستخدمة في المدرسة، مما يقلل من الجهد البشري ويساعد على تسريع الإجراءات.
- ربط الأعمال الإدارية بالمدرسة بشبكة واحدة، لتوحيد البيانات التي تتعامل معها المدرسة للحصول على مصدر صادق ووحد للبيانات.

### تميز المرؤوسين

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبنى سياسات واستراتيجية تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها،

والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب لمبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم التشتيت، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرارات، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار (المليجي: ٢٠١٢، ٢٩)، ولا بد من تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، من خلال التدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، بمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بسحب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء (عامر: ٢٠١٩، ٢٤٤)، ويرى (يوسف: ٢٠١٧، ٢٥) أن تميز العاملين بكفاءة عالية، تعليم راق، تدريب ملائم، الولاء، الالتزام، والرقابة الذاتية التي تقلل من الحاجة للإشراف، وتمكين العاملين للمشاركة الفعالة من جانبهم، وتحويل السلطة والمسئولية والرقابة، مما يعني المشاركة الفعلية وتحقيق ميزة تنافسية للموارد البشرية. ويرى (خاطر: ٢٠١٦، ٥٠٤) أنه يجب اطلاع الكوادر البشرية على كل جديد يجري في تخصص كل فئة منهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنوع برامج التدريب ليناسب تخصصاتهم، مع التأكيد على أهمية توفير مدربين أكفاء قادرين على تنفيذ برامج تدريبية في مواقع العمل، تتواءم مع التوجهات الفكرية المعاصرة في مختلف التخصصات والمستويات.

### تميز الاستراتيجية

يتحقق للمؤسسة التعليمية القدرة على انجاز أهدافها وغاياتها، من خلال استخدام ما يتوافر لديها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها ورقابتها، للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان على التزامها بمواصفات التميز في كل ما يجري بها، ويتحقق تميز استراتيجية المؤسسة من خلال منهجية إدارة العمليات تفوقاً واضحاً في حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقاية للقياس (خاطر: ٢٠١٦، ٥٠٩)، كما تُعد نتائج عمل الإدارة المدرسية وهي بمثابة خطة رئيسية شاملة تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، وتجنب ما تعانیه من مساوئ، وتعتبر المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة من بين البدائل المختلفة من أجل التعرف على نقاط القوة وتعظيمها ومواطن الضعف وحلها والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية والاستراتيجية طويلة الأجل جماعية التوجه، وقومية النزعة لأنها تحدد أهدافاً قومية للتعليم وتحدد الأولويات بوضوح وجلاء، وتكون مرتبطة بالواقع وامكاناته إلا أنها أيضاً تصدر عن مثل ومبادئ عليا لا يختلف عليها أفراد المجتمع، وتمثل ثوابت التطوير ومبادئ التغيير، وهي تصور المدرسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وهي الاطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة العمل داخل المدرسة واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات والخدمات التعليمية، وسوق العمل والقدرات الهامة، والنمو، والعائد، وتخصيص الموارد في المدرسة. (المليجي: ٢٠١٢، ١٥٧)

### تميز الهيكل التنظيمي

وهو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل قسم ووحدة داخل المدرسة وكذلك مكوناته من الوحدات الأدنى وسلطة ومسئولية كل وحدة، وتحرص عملية إعداد الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية (رضوان: ٢٠١٢، ٣٨):

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة.
- تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة لكل واحدة من الوحدات.
- ترجمة الأنشطة الرئيسية والفرعية إلى وظائف.
- تجميع وتوزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية والتنسيق فيما بينها.
- تكوين الهيكل التنظيمي استناداً إلى تحديد الأهمية النسبية لكل وحدة.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز التنظيمي بالمدرسة، حيث يحدد طبيعة توزيع المهام والمسئوليات بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظومة المدرسية، كما يحدد العلاقات الرسمية بينها، وعدد المسئوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد معاً في تقسيمات رسمية، كما يعكس الهيكل التنظيمي لأعضاء المؤسسة أنماط السلوك المستهدف، وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المؤسسة أن تراها سائدة بين أعضائها، وتؤثر المعلومات كباقي المدخلات التنظيمية على استجابات الفرد وأدائه حسب درجة تمسك المدرسة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي (المليجي: ٢٠١٢، ٤٦)، كما يعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي على قدرة الاطار الهيكلي الذي يربط بين أجزاء التنظيم المدرسي ويحدد العلاقة بين الأعمال والمراكز والوحدات المختلفة وكذلك التعاون المتوقع بين الوحدات وأفرادها، ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (إسماعيل، طه: ٢٠٢٠، ٣٠٤) فطبيعة العمل المتجدد داخل المدرسة الثانوية والتحديات التي تواجهها تستلزم تطوير هياكل تنظيمية قادرة على تحقيق رؤيتها المستقبلية المعززة للتميز بشرط وجود تناسق بين مستويات الهيكل التنظيمي المدرسي بما يمنع حدوث التكرار والازدواجية في المهام مع مرونة الهيكل التنظيمي للتكيف مع الظروف المحيطة بالمدرسة. (أحمد، صادق: ٢٠١٨، ١٨٥)

ويشير (خاطر: ٢٠١١، ٤٩٢) أنه يعبر عن القدرة على تنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، باستخدام منهجية إدارية متفوقة تستهدف الوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالمدرسة؛ بتطبيق أساليب المقارنة المرجعة لنظم التشغيل المتبعة مع مدارس أخرى.

فعملية تفعيل هيكل تنظيمي مدرسي متوازن، أمر بالغ الأهمية، فتحديد الأهداف، وبيان المهام والمسئوليات المنوطة لكافة العاملين من اداريين، ومعلمين ومستخدمين، مع مراعاة العدالة في توزيعها،



وتوضيح مراكز اتخاذ القرارات المدرسية، من شأن ذلك كله ابعاد مناخ تنظيمي إيجابي يساعد في تحقيق أهداف المدرسة من خلال. (العواد: ٢٠٢٢، ٨٩)

- بيان طرق ووسائل الاتصال والتواصل بين الإدارة وباقي أفراد المجتمع المدرسي.
- توضيح العلاقة بين الأفراد العاملين داخل المدرسة.
- تحديد المهام لكافة العاملين بالمدرسة، وبيان العلاقة بينها وبين الأهداف المطلوبة تحقيقها.

### تميز الثقافة التنظيمية

هي عبارة عن نسيج مركب من أساليب التفكير، والعادات، والمعتقدات، والأنماط السلوكية التي تتعكس على جودة الأداء والخدمات والمخرجات، وبالتالي تحقق التميز التنظيمي، مما يولد لدى العاملين الثقة، والأصالة والانفتاح، والايجابية والتعاون، والمرونة في مواجهة التحديات والمشكلات، والابداع، والابتكار، وروح المبادرة (التويجري: ٢٠٢٠، ٥٣٣)، وتعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لأنها تتعكس على الهيكل التنظيمي القائم وكذلك النمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدر لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، وقد تكون الثقافة مصدر الضعف للمنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولن الثقافة التنظيمية كما أن لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة. (الفهمي: ٢٠١٦، ٣٥)

ويرى (عبد الرازق وعباس وأحمد ٢٠١٩، ٤٠) أن الثقافة التنظيمية تحسن من إجراءات العمل على جميع المستويات والأنشطة داخل المدرسة، كما أنها تسهم في بناء بيئة تنظيمية متميزة تساعد على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم و متميز، فهي إطار معرفي من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يمارسها العاملون في المنظمة مما يؤدي إلى الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها، وتشير (Joana: 202, 158) إلى اسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار في البيئة المدرسية والتميز التنظيمي لها وكذلك المساعدة في تحقيق التكامل التنظيمي بين العاملين في المنظمة على اختلاف مواقعهم ومسئولياتهم الإدارية والفنية، وتزيد من ممارسة العمل التعاوني بعيداً عن التنافس غير المحمود بين العاملين، كما توصلت دراسة (التويجري: ٢٠٢٢، ٢٥٤) إلى أن ممارسة الثقافة التنظيمية يزيد من مستوى التميز التنظيمي، كما أوصت بضرورة نشر الوعي بين العاملين في المدرسة بأهمية تعزيز الثقافة التنظيمية لعلاقتها الإيجابية بالتميز التنظيمي، وعليه أن تضع إدارة المدرسة الإجراءات والأنشطة اللازمة التي تسهم في رفع مستوى الرضا لدى العاملين لتهيئة البيئة المناسبة لتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المجتمع المدرسي، ويؤكد (المليجي: ٢٠١٢، ١٦٦).



إن الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال إحداث التميز وتشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير وتحسين بيئة المؤسسة من خلال العمل على توفير مناخ جيد يشجع على إقامة العلاقات والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، والتركيز على عمليتي التعليم والتعلم، وترتبط بقضايا التكامل الداخلي لجميع أفراد المؤسسة من خلال: وجود لغة مشتركة، ومعايير واضحة، وقواعد ثابتة، وعلاقات إنسانية جيدة، وسيادة روح الفريق، كما تعمل على تكامل أدوات المدير في إدارة المدرسة مثل الهيكل التنظيمي والسياسات، ونظم المعلومات والتكنولوجيا والاستراتيجيات، وتساعد على التكيف الاجتماعي، من خلال اكتساب القيم السائدة في المدرسة

### المحور الثاني: معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام

تتعدد المعوقات والمشكلات والصعوبات التي تقف حائل دون تحقيق التميز في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بوجه خاص ومنها ما يلي:

- قلة الوعي وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحالي، وميل المديرين عموماً إلى أن وضع المؤسسة جيد، ويتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغيير.
- انتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير، أو التجديد داخل المؤسسة.
- جمود التنظيم المؤسسي، حيث يهتم بالشكل التنظيمي بعض النظر عن ملائمة ظروف واحتياجات العمل، وكذلك يتم التركيز على المبادئ الحاكمة لعملية التطبيق، دون النظر إلى مدى ملاءمتها لظروف التنفيذ.
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، وضعف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لإنتشار الأنماط الإدارية المتسلطة، وعدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم. (المليجي: ٢٠١٢، ١٠٨)
- ضعف الرقابة التنظيمية على الأداء والعجز في التحكم في مختلف التغييرات.
- طغيان الروح الفردية على الجماعية في العمل وترصد سلبيات الآخرين وملاحقتهم بالنقد والتعجل في تعميم النتائج وإطلاق الأحكام.
- التركيز على التقييم بمفهومه الضيق وإغفال دوره في التطوير والتحسين وإهدار قيم الاتقان والسعي لإنجاز العمل سريعاً بأي صورة وعدم تقدير الوقت وقيم الانضباط والنظام.
- انفراد المسؤولين بالقرارات وعدم الاشباع للآخرين والانفراد بالقرار وأحياناً عدم الاتساق بين أقوال القادة وسلوكياتهم. (قرشاي: ٢٠١٦، ٩٧، ٩٨)
- قلة امتلاك مهارات التواصل واستخدام الأجهزة الحديثة في الوصول للمعلومات.
- جمود أساليب الإدارة، وغياب المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تقويم الأداء للعنصر البشري.

- ضعف مسايرة التطورات المحلية والإقليمية والعالمية للاطلاع على التطورات العملية الحديثة، وتوفير برامج تتلاءم مع متطلبات سوق العمل. (شلباية: ٢٠٢٠، ٥٩-٦٥)
- عدم التزام الإدارة ببرامج التطوير والتحسين، وعدم مشاركة الموظفين في هذه البرامج، واغفالها.
- الشكلية في تنفيذ الخطط وكذلك الشكلية تنفيذ الأوامر والسياسات واستخدام التقنيات في العمل المدرسي.
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، ومركزية السلطة الأمر الذي يقلل عن حماس ودافعية العاملة نحو الأداء الابتكاري اللازم لإثراء العمل المدرسي.
- تقاوم النظم، وهبوط المستوى المعرفي، وبطء عملية التطوير في سياق البرامج والمناهج، وطرق التدريس والإدارة.
- عدم وجود خطة للتكامل والربط بين المدرسة والمجتمع المحلي وبالتالي عدم مشاركة أولياء الأمور في كثير من الأنشطة والاجتماعات والبرامج المدرسية، مما يؤدي لضعف العلاقة بين المدرسي والأسرة والمجتمع المحيط.
- عدم قدرة المقررات الدراسية على اكساب الطلاب مهارات حل المشكلات، وكذلك عدم ارتباطها بالواقع والحياة وسوف العمل. (الفهمي: ٢٠١٦، ١١٢-١١٨)
- تعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم، بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان.
- التركيز على أنشطة الفحص والتفتيش في تحقيق الجودة وإهمال مبدأ أن الجودة مسئولية جميع العاملين.
- التغيير المستمر للقيادات ومقاومة التغيير وضعف الإمكانيات والقدرات لدى بعض العاملين.
- عدم وجود الحماس الشديد لدى بعض العاملين نحو التغيير والتحسين.
- صعوبة تحديد كيفية تقييم بدون الأخذ في الاعتبار أهداف المنظمة وقيمها السائدة.
- القيود على الموارد والمصادر وعدم الحرية في استغلالها.
- ثقافة المنظمة السائدة ترعى وتشجع تكافؤ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية. (يوسف: ٢٠١٧، ٥٨-٦٠)
- عدم تحقيق التكامل بين تطبيق التميز التنظيمي، وتطبيق المناهج والمبادرات الإدارية الأخرى.
- صعوبة التحديد الكمي لنتائج ومنافع تطبيق التميز التنظيمي مع التركيز على الأرباح قصير الأجل.
- عدم التدريب على إدارة عمليات التميز وعدم فهم المعنى الحقيقي للتميز وكذلك عدم البناء الصحيح لثقافة التميز (Mann, et all: 2011, 610).

## المحور الثالث الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

▪ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

▪ تكونت الاستبانة من محورين ، الأول: المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، والثاني سؤال مفتوح لمعرفة آراء أفراد العينة حول أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، وكانت الإجابة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (أوافق بدرجة كبيرة - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة صغيرة).

▪ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

▪ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

❖ المحور الأول: المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم

الثانوي العام

❖ المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز

التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم

معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (  $0.95^{**}$  -  $0.89^{**}$  )، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب

معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته  $0,95$ ، وهي قيمة عالية

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي لعام بمحافظة الدقهلية ،

قوامها (٢٩٥) مديرا ومعلما

## المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا<sup>2</sup> ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب. حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

كبيرة	متوسطة	صغيرة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{\text{ك}}$$

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (عالية - متوسطة - منخفضة) على الترتيب.  
ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة كا<sup>2</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (كبيرة - متوسطة - صغيرة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{م}(\text{ت} - \text{ت م})}{\text{ت م}}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

### ٣- تحليل النتائج

نتائج المحور الأول: المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم

#### الثانوي العام

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم

الثانوي العام ، وكانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١) التالي:

## جدول (١)

استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام  
في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن = ٢٩٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	أوافق بدرجة صغيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٩١,٢٢٧	٣	٧٩,٦٥٩	٧,١	٢١	٤٦,٤	١٣٧	٤٦,٤	١٣	٧	١. غياب المنهجية العلمية في التخطيط ووضع الإجراءات التنفيذية السليمة.
٠,٠١	١٣٣,٥٣٢	٨	٧١,٣٢٦	١١,٢	٣٣	٦٤,١	١٨٩	٢٤,٧	٧٣	٢. جمود اللوائح والقوانين بالمدارس الثانوية، وبيروقراطية العمل الإداري بها	
٠,٠١	٣٩,٦٦٨	٩	٦٥,٦٦٠	٢٦,٤	٧٨	٥٠,٥	١٤٩	٢٣,١	٦٨	٣. غياب المناخ المدرسي المشجع على تحقيق التميز الإداري بالمدرسة.	
٠,٠١	٧١,٣٩٧	م٣	٧٩,٦٥٩	١٠,٨	٣٢	٣٩,٧	١١٧	٤٩,٥	١٤	٦	٤. ضعف مشاركة مدير المدرسة للمعلمين وكافة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية
٠,٠١	٦٦,١٠٨	م٣	٧٩,٦٥٩	١٤,٢	٤٢	٣٢,٩	٩٧	٥٢,٩	١٥	٦	٥. ضعف استخدام مدير المدرسة للتكنولوجيا اللازمة لتعزيز المشاركة في المدرسة.

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٢٩٥)									
		أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة ك <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	
			%	ك	%	ك					%
٦.	قلة وضوح أسس ومعايير الجودة والتميز في تخطيط الأداء، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.	٤٢,٧	١١٨	٤٠,٠	١١٨	١٧,٣	٥١	٧٤,٩٩٣	٦	٣٤,٥٠٢	٠,٠١
٧.	قلة توفر نظام فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات داخل وخارج المدرسة.	٥٢,٥	١١٤	٣٨,٦	١١٤	٨,٨	٢٦	٨١,٣٢٥	٢	٨٨,٣٥٩	٠,٠١
٨.	نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للإنجازات والممارسات المتميزة	٣٤,٦	١٤٤	٤٨,٨	١٤٤	١٦,٦	٤٩	٧٢,٦٥٩		٤٦,٠٩٥	٠,٠١
٩.	ضعف قدرات القيادات المدرسية المؤهلة لقيادة التميز وندرة خطط تطويرها .	١٧,٦	١٨٢	٦١,٧	١٨٢	٢٠,٧	٦١	٦٥,٦٦٠	٩م	١٠٧,١٩٣	٠,٠١
١٠.	ضعف القدرة على ملاحظة التغييرات في الأسواق، وببطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات تؤثر على عمل المدارس.	١٠,٢	٨٠	٢٧,١	٨٠	٦٢,٧	١٨٥	٤٨,٩٩٥	٢٠	١٢٧,٢٨٨	٠,٠١

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن = ٢٩٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	أوافق بدرجة صغيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة كبيرة			
				ك	%	ك	%	ك	%		
٠,٠١	٨٨,٦٠٣	١٨	٥٨,٩٩٤	٩٩	٣٣,٦	٩٩	٥٥,٦	١٦٤	١٠,٨	٣٢	١١. جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة وزيادة التعقيدات الروتينية في نظام عملها
٠,٠١	٤٥,٧٤٩	١٤	٦٢,٦٦٠	٩١	٣٠,٨	٩١	٥٠,٥	١٤٩	١٨,٦	٥٥	١٢. غياب البيئة المدرسية المشجعة على الإبداع والابتكار المدرسي
٠,٠١	١٠٧,٣٩٧	١٩	٥٠,٣٢٨	١٧	٥٩,٧	٦	٢٩,٥	٨٧	١٠,٨	٣٢	١٣. قلة مراعاة احتياجات وتوقعات جميع المعنيين عند وضع خطة المدرسة
٠,٠١	١٠٤,٢٦٤	١٧	٥٩,٣٢٧	٩٤	٣١,٩	٩٤	٥٨,٣	١٧٢	٩,٨	٢٩	١٤. غياب سياسة التمكين ومشاركة العاملين في إدارة الأعمال المدرسية.
٠,٠١	١٥,٩٧٣	١٣	٦٣,٦٦٠	٩٧	٣٢,٩	٩٧	٤٣,١	١٢٧	٢٤,١	٧١	١٥. الافتقار إلى وجود الأدلة الخاصة بتوصيف الوظائف.
٠,٠١	١٢٣,٧٩٠	١٢	٦٤,٩٩٤	٦١	٢٠,٧	٦١	٦٣,٧	١٨٨	١٥,٦	٤٦	١٦. غياب الشفافية في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالمدرسة.
٠,٠١	٥٩,٧٤٢	١٥	٦١,٣٢٧	٩٣	٣١,٥	٩٣	٥٢,٥	١٥٥	١٥,٩	٤٧	١٧. ندرة تطبيق المدرسة لبرامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات بمشاركة العاملين.

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن = ٢٩٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	أوافق بدرجة صغيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	١٠٢,١٤٩	م٩	٦٥,٦٦٠	٢١,٠	٦٢	٦١,٠	١٨٠	١٨,٠	٥٣	صعوبة توظيف المدرسة للتقنيات التكنولوجية في جميع مجالاتها المدرسية	١٨
٠,٠١	١٣٧,١١٢	م١٥	٦١,٣٢٧	٢٦,١	٧٧	٦٤,١	١٨٩	٩,٨	٢٩	الافتقار إلى معايير ومؤشرات واضحة للأداء الإداري المتميز	١٩
٠,٠١	٢٤٥,٥٣٩	١	٩٠,٩٩١	٧,٠	٢	٢٥,٤	٧٥	٧٣,٩	٢١ ٨	ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين	٢٠



### من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٤، ٥، ٦، ٧، ٢٠) لصالح البديل (أوافق بدرجة كبيرة)، وفي العبارتين (١٠، ١٣) لصالح البديل (أوافق بدرجة صغيرة) بينما في بقية العبارات لصالح البديل (أوافق بدرجة متوسطة)، حيث جاءت قيم كالدالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠,٩٩١%)
- جاءت العبارة رقم (٧) " وهي قلة توفر نظام فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات داخل وخارج المدرسة.. " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٣٢٥%)
- جاءت العبارة رقم (١٣) " وهي قلة مراعاة احتياجات وتوقعات جميع المعنيين عند وضع خطة المدرسة ، " في المرتبة التاسعة عشر في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٠,٣٢٨%)
- جاءت العبارة رقم (١٠) " وهي ضعف القدرة على ملاحظة التغييرات في الأسواق، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات تؤثر على عمل المدارس، " في المرتبة العشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٨,٩٩٥%)

وقد يرجع الباحث مجيء العبارة " ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام إلى ضعف الاتصال والتواصل بين الإدارة المدرسية والعاملين داخل المدرسة وعدم الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل محيط العمل وعدم الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين وافكارهم

كما قد يرجع الباحث مجيء العبارة " ضعف القدرة على ملاحظة التغييرات في الأسواق، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات تؤثر

على عمل المدارس، " في المرتبة العشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام إلى عدم اهتمام اعضاء المجتمع المدرسي بالمتغيرات المحيطة وفصلها عن العملية التعليمية

المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات التميز التنظيمي بمدارس التعليم

### الثانوي العام

باستقضاء آراء عينة الدراسة من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لمواجهة معوقات التميز

التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- العمل علي تحقيق رضا العاملين الوظيفي من خلال بناء القدرات التنافسية بينهم
- تبني الأساليب الادارية المختلفة في إدارة المدرسة لتحقيق التميز
- توفير مصادر إضافية لتمويل المدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلي
- تبني الإبداع وتنمية روح الابتكار في القرارات الإدارية
- تفعيل اللامركزية وتفويض الصلاحيات في إدارة العمل المدرسي
- تهيئة المناخ المدرسي للعاملين من خلال تحسين العلاقات الإنسانية
- وضع خطط عمل مرنة تتغير حسب الحاجة والتغيرات
- تبني أسلوب الإدارة المستند على المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

- توزيع المهام والمسئوليات علي العاملين طبقا لخبراتهم وتخصصاتهم
- تنمية وعي العاملين بأهمية العمل الجماعي التعاوني وفي فرق
- تنظيم برامج تنمية مهنية للعاملين وتقييم مدى استفادتهم منها.
- العمل علي زيادة الاستقرار الوظيفي من خلال الحد من النقل المتكرر
- تنمية ثقافة العاملين من خلال ربط معارفهم بالتغيرات والتحولات المختلفة المحيطة بالمدرسة

- الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين في وضع وتحديد خطط العمل وآليات تنفيذها
- العمل على إشباع احتياجات العاملين الفكرية والمهارية والمهنية وتطويرها
- التنسيق بين الوحدات في المهام والمسئوليات وتجنب التداخل فيما بينها.
- تحديد خطوط ووسائل الاتصال والتواصل الرسمي وغير الرسمي داخل المدرسة

- تهيئة العاملين للتكيف مع المستجدات والتغيرات التي قد تطرأ علي بيئة العمل
- تنمية الفكر الإداري المعاصر والمتجدد لدى جميع العاملين
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- تبني المدرسة ثقافة تنظيمية نحو المبادأة والتغيير بدلا من ثقافة رد الفعل
- وضع عدد من السياسات والخطط طويلة المدى ذات النظرة الاستشرافية للمستقبل
- إعداد جميع العاملين في مختلف الوحدات والمستويات المدرسية لفهم إدارة برامج الجودة والتميز .
- غرس قيم العمل الجماعي بين أفراد المجتمع المدرسي
- تحسين جودة الخدمات بما يؤدي الي تحسين جودة المنتج التعليمي
- نشر ثقافة الجودة والتميز داخل المجتمع المدرسي بما يحقق أهداف المدرسة
- اشراك جميع العاملين في رسم وتحديد سياسات العمل المدرسي
- ربط توجه العمل المدرسي بالتوجهات المحيطة بالمدرسة لتحقيق آمال المستفيدين
- الاهتمام بنقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها وتوقع مواطن التهديد والضعف والعمل على تلاشي وجودها
- ترسيخ القيم والمعتقدات الخاصة بالمدرسة وجعلها الموجه الرئيسي لكل الأنشطة

## المراجع

- أبو أحمد (٢٠٢٠): -التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط
- أبو ناصر، سامي، الشوبكي، مازن (٢٠١٧): التميز المؤسسي ومدى وضوعه في الجامعات الفلسفية من وجهة نظر الأكاديميين، المجلة الدولية للتكنولوجيا المعلومات والهندسة الكهربائية، فلسطين، ٦(٢) (٤٧-٥٩).
- أحمد ، شاكر محمد فتحي (٢٠١٥): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٢، ع٥٤.
- إسماعيل، عمار فتحي وطه، منى حسنين (٢٠٢٠): دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة (٧)، العدد (٣).
- البدوي، ربهام صابر صالح، خطاب، عايدة سيد (٢٠١٩) : عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع ١
- التويجري، هيلة (٢٠٢٠): التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، دراسات العلوم التربوية، العدد (٤٧)، المجلد (٢).
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣): إدارة الابداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر.
- جمال، لينا (٢٠١٧): إدارة التميز والابداع الإداري، عمان، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- جميل، أحمد وسفير، محمد (٢٠١١): التميز في الأداء - ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى المتلقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في الفترة من ٢٢-٢٣ نوفمبر، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر.
- حنا، تودي مرقص، عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٧): التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٦): معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، السنة الثانية، العدد الرابع.

- درباله، رقية عيد محمد (٢٠٢١): دور الإدارة المدرسة في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٣.
- الدوجفي، إياد وآخرون (٢٠١٥): دليل اعداد القيادي الفلسطيني، غزة، فلسطين.
- رضوان، محمد عبد الفتاح (٢٠١٢): الإدارة المرئية والتميز الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- زايد، أميرة عبد السلام (٢٠١٨): التميز "الواقع والممكن في التعليم الجامعي، دسوق، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٧): الأداء التنظيمي الطريقة إلى الأداء التميز، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٢): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٩٤، المجلد ٢.
- زين العابدين، عثمان وياسين، غنتوي (٢٠٢٠): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- السيد ، ايمان عبد الحكيم ابراهيم ( ٢٠٢٠ ) :- تصور مقترح لتطبيق النموذج الاوربي ( EFQM ) لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة دكتوراه كلية التربية ، جامعة المنصورة
- شامة، سحر محمد السعيد (٢٠٢٢): الأدوار المستقبلية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الشروقي، خليفة (٢٠١٨): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية تدريب الضباط.
- شقورة، منير حسن أحمد (٢٠١٦): تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- الصوالحة، أيوب أحمد محمد وآخرون (٢٠٢٠): أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجفلة، المجلد ١٢ العدد ١.

- عامر، عادل (٢٠١٩): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف للنشر الالكتروني  
<https://www.goodreads.com>
- عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد (٢٠١٩): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية (١) (٣٩).
- عبد الوهاب، محمود (٢٠١٦): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية، العراق (٥٣) (١٢٨) - (١٦٨).
- عزازي، عبد الله محمد عبد الله ومسيل، محمود عطا وعتريس، محمد عيد (٢٠١٨): تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدراس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية التربية بينها، العدد ١١٦، الجزء ٦.
- العطوي، عايد عوض (٢٠١١): أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية من وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، جامعة مؤتة.
- العمار، عبد الله على (٢٠٢٠): أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الجديدة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد ١٠، المجلد (٥).
- العنقري، عبد العزيز سلطان (٢٠١٤) : اثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، (٥٧) ديسمبر (٢٢٥ - ٢٦٠)
- العواد، باسم مصطفى (٢٠٢٢): استراتيجية مقترحة لتحسين المناخ التنظيمي في التعليم الثانوي على ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، رسالة غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- العوامرة، بادي عبد الله حسين (٢٠١٨): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي - الدور الواسطي لسلوك المواطن: دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير، رسالة دكتوراه، يوسف، شريف محمد (٢٠١٧): دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الفهمي، مرزوق مطر (٢٠١٦): الطريق إلى الجودة في التعليم، القاهرة، مكتبة جزيرة الورد.

- قرعان (٢٠٢٠): إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط.
- القرني، علي بن حسن يعن الله (٢٠٢٠): الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، "دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية، كلية التربية، ج الأزهر، م١، ع١٨٨.
- القلاف، فوزي يعقوب (٢٠١٥): التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، مجلة عالم التربية، مصر ع (٥٢) .
- مجاهد، فايزة أحمد (٢٠١٩): رؤى مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، المجلد ٢، ع ٤.
- مجيد، عبد الله (٢٠١٠) اثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- محمد، لينا جمال (٢٠١٧): إدارة التميز والابداع والإداري، عمان، دار خالد الحياي للنشر والتوزيع..
- مصطفى، عصام رشاد بسيوني (٢٠١٥) تصور مقترح للاتصال الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٩): تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ١٠٨، العدد الأول.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.
- ناصف، مرفت صالح وهاشم، نهلة عبد القادرة (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق تميز المدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، المجلد (١٦): العدد (٣).

-Shara Foddiui, sadegh Rez (2017): Appraisal of Boys: High Schools in Tehran based on organizational Excellence Model of Euro pean Foundation in the Context of staff. Iranian Journal of Social Science and Humanities Research 5(3).

Tucci, T. (2009): Whole School Reform Trans Forming the nations low Performing High School, Alliance For Excellent Education, Policy Brief

Flevy, Lasrado (2018): Achieving Organization Excellence, A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations, without Edition, the registered company is springer Nature Singapore, Singapore

Joana, S. Gabriela, G & Alexandra, G. (2020): Organizational Culture, Subject Matter and Work Welfare, the Case of the Portuguese Staff Universities, Journal of Spatial and Organizational Dynamics I. (3)

Sarmoon Macklin (2017): The EFQM Excellence Model Mc lean Publishing Berlin.