



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري

إعداد

إيهاب فرج الشبراوي

معلم بالتعليم الثانوي العام

إشراف

د/ دينا على حامد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ أشرف السعيد أحمد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٧ – يوليو ٢٠٢٤

معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري

إيهاب فرج الشراوي

ملخص البحث

يستهدف البحث التعرف على معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري. وتحقيقاً لأهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على استبانة طبقت على عينة قوامها (٣٦١) من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها : جاءت معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري بدرجة كبيرة، وقد جاءت الأبعاد على الترتيب (المعوقات التنظيمية الإدارية — المعوقات البشرية — المعوقات المادية)، وجاءت جميعها بدرجة تحقق " كبيرة " وأوصى البحث بالعديد من التوصيات، منها : تحديد الاجراءات والحلول اللازمة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام ، ووضع استراتيجيات لتنفيذ دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام في تحقيق التميز الإداري.
الكلمات المفتاحية : معوقات، دور المدير، التميز الإداري

Abstract:

The research aims to identify the obstacles faced by the principals of general secondary education schools in Dakahlia Governorate in achieving administrative excellence. To achieve the research objectives, the researcher used a descriptive approach and relied on a questionnaire applied to a sample of 361 teachers from general secondary education schools in Dakahlia Governorate. The research reached several results, the most important of which are: the obstacles to the role of principals of general secondary education schools in Dakahlia Governorate in achieving administrative excellence were found to be significant. The dimensions, in order, were: organizational and administrative obstacles, human obstacles, and material obstacles, all of which were rated as "high." The research recommended several suggestions, including: identifying the necessary procedures and solutions to overcome the obstacles that hinder achieving administrative excellence in general secondary education schools, and developing strategies to activate the role of principals of general secondary education schools in achieving administrative excellence.

Keywords: Obstacles, Role of the Manager, Administrative Excellence

مقدمة البحث

تعتبر المؤسسات التعليمية بعناصرها المختلفة لها دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره، لذلك فإن كثيراً من الدول المتقدمة والنامية تسعى دائماً إلى تطوير النظم التعليمية والتربوية لمواكبة هذا التطور، حيث إن هذا العصر يتميز بالتغير السريع والمستمر في مختلف المجالات الحياتية، فهو عصر المعلومات المتدفقة والتقدم العلمي التكنولوجي السريع، وتعتبر الإدارة التربوية ضمن أي

نظام أو سلطة حكومية هي الأساس لبناء جيل قوى، لأنها تمتلك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز (الزطمة، ٢٠١٥، ٢).

وتعد المدارس الثانوية العامة من المؤسسات التعليمية المهمة، والمنوطة بمرحلة مهمة من التعليم، كونها هي التي تُترجم الخطط والسياسات التعليمية إلى واقع ملموس، وأن خطط التغيير والتجديد في مجال التعليم لا تحدث في الوزارة، أو إدارة التعليم، بل ينبغي أن تتم في المدرسة، وأن المخططين لهم أن يتصوروا من الإصلاحات ما يريدون، وأن يضعوا خطط التغيير، إلا أنها لن تؤتي ثمارها إلا إذا تم تنفيذها في المدرسة (النوح، ٢٠١٧، ٨٠).

ولأهمية التميز الإداري وقياسه انصبت جهود علماء الإدارة الجادة والمتجددة على تحديد معايير تميز الأداء، من أجل الوصول إلى نموذج أمثل لقياس أداء المنظمات والإدارات التربوية التي تُسهم في تحقيق الأداء المتميز ومن هذا المنطلق فان تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بالتميز الإداري إنما يعكس الرغبة الدائمة لدى الممارسين والأكاديميين في التوصل إلى نماذج لتحقيق التميز الإداري، والذي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات والمؤسسات، بل أضحي ضرورة من ضروريات العصر ومطلباً أساسياً فرضته العديد من الظروف والقوى الداخلية والخارجية (زايد، ٢٠٠٦، ٥).

والقيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة الثانوية، ويحتاج تحقيق الهدف لتنسيق وتوحيد جهودهم وتحقيق تلك الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتصف بها مدير المدرسة، وإلى جانب ذلك عليه أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنساني، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية، الحوافز، الاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرار. والقيادة التربوية تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية (الكردي، ٢٠١٤: ٤١).

لذلك أصبح التميز الإداري ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز الإداري في مؤسساتها تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها (تون سند، ٢٠٠٠، ١٠٦).

كما أن التميز ليس وليد اللحظة ولا يتحقق بالأمنيات بل يحتاج إلى جهود حثيثة من كافة العاملين بالمنظمة التعليمية بجميع مستوياتهم، حيث يعتبر نظاماً متكاملًا يعمل على توظيف كافة الأفراد بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز على أعلى المستويات، حيث أن التحديات والضغوطات التي تواجهها المنظمات إثر عصر العولمة والتحويلات المتسارعة في السوق العالمية من الناحية السياسية والاقتصادية والهيكلية والتكنولوجية ولدت ضرورة البحث باستمرار عن أفضل المناهج والأساليب لاعتمادها في الحفاظ على مستوى الجودة والتميز والتي تحقق التفوق كميزة تنافسية (العبدالات، ٢٠٠٩، ١٤).

وبناءً على ما تقدم، فانه يجب على المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس الثانوية العامة أن تكون لديها الشفافية والكفاءة واللامركزية والقدرة على تفويض السلطات واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل التعليمي لتكون مواكبة لمتطلبات التميز الإداري داخل المدارس وتحسين الأداء مما يؤدي إلى إحداث تطوير نوعي لمخرجات العملية التعليمية بما يتلاءم مع التطورات العالمية والإقليمية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة (الدويري، ٢٠٠٦، ١٨)، وعليه يتضح أهمية التميز الإداري بالمؤسسات التعليمية، فهو مفهوم شامل يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق أكبر منفعة منه، ومن خلال ما سبق تولدت لدى

الباحث فكرة الدراسة من وجود مدير قائد ينقل المدرسة الى مستويات متقدمة من خلال ممارسته لأساليب التميز الإداري، بحيث تصبح المدرسة ذات شأن، وتتميز بأنها مدرسة قائمة على الثقة من أجل التعاون ومواكبة التطور ومتقبلة للتغيير.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية، ومنها المدارس الثانوية العامة الحكومية على المستوى الدولي والمحلى في مصر في العقدين السابقين تحديات هائلة فرضتها التغيرات السريعة والمتلاحقة، فرضتها ملامح النظام العالمي الجديد، وارتفاع الأصوات بالإصلاحات والتغيير وان تلحق هذه المؤسسات ومنها التعليمية بركب التقدم العلمي والتطور التقني، وأن تركز التفكير المنطقي عند الأفراد العاملين في دوائرها كمنهج أساسي لحل المشكلات العملية بطرق علمية (نصار، ٢٠٠٣، ٩٩).

لكي يتمكن قادة المدارس الثانوية من ممارسة دورهم الإداري الذي يتناسب مع التغيير السريع الحاصل في الوقت الحاضر، لتحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، جاءت نتائج بعض الدراسات السابقة تؤكد أن مازال هناك قصور في إمكانية تطبيق التميز الإداري، كدراسة (السادات، ٢٠١١) توصلت إلى ضرورة تبني سياسات واستراتيجيات تكون غايتها الأساسية تتمثل في استخدام الموارد البشرية لتحقيق التميز، كما بينت دراسة (الحورى، ٢٠١١) ودراسة (العبادى، ٢٠١٩) إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لمعايير التميز الإداري كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين وتعزى لخبرة المعلمين، والمؤهل العلمي، كما أكدت نتائج الدراسات التي تناولت التميز الإداري كهدف للمؤسسة التعليمية مثل نتائج دراسة (على، ٢٠١٥) أن التميز الإداري بحاجة إلى علم وفن وأدوات إدارية، ويعتبر من أهم متطلبات المنافسة في القرن الواحد والعشرين.

وبناءً على ما سبق، أصبحت هناك ضرورة ملحة للوقوف على معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري . وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية

- (١) ما الإطار الفكري للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية؟
- (٢) ما معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري بمدارسهم؟
- (٣) ما سبل تفعيل دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري بمدارسهم؟

أهداف البحث

يستهدف البحث الحالي محاولة التعرف على:

- (١) الإطار الفكري للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية.
- (٢) معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري بمدارسهم.
- (٣) سبل تفعيل دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري بمدارسهم.

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- (١) تناغم موضوع البحث مع توجهات الدولة وخططها في تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم عامة والتعليم الثانوي العام بخاصة.

٢) تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية دور قادة مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، في متابعة العملية التعليمية والتربوية في الميدان، ومتابعة مدى تطبيق التميز الإداري بمدارسهم.

٣) محاولة الخروج بمقترحات يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية والمدارس الثانوية في ضوء معايير وتوجهات الدولة.

٤) يُؤمل أن تُفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار والسياسات التعليمية في الإدارات التعليمية والمديريات، في التعرف على معوقات دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية في تحقيق التميز الإداري بمدارسهم، لتحديد ما يروونه مناسباً من أجل وضع الخطط والبرامج التي تعالج أوجه .

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في معلمي مدارس التعليم الثانوي العام من أربع إدارت من محافظة الدقهلية (غرب المنصورة، أجا، المنزلة، منية النصر)، والبالغ عددهم (٤٨٦٧) معلم ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٦١) أي بنسبة (7,41) من المجتمع الأصلي، بناء على الاستثمارات الصالحة للتطبيق .

منهج البحث

وفقاً لطبيعة البحث الحالي، وما تقتضيه الإجابة عن تساؤلاته، وتحقيق أهدافه، يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي وذلك من أجل التعرف على واقع دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري بمدارسهم، ومتطلبات تحقيقه.

أدوات البحث

تحقيقاً لغاية البحث وللإجابة عن تساؤلاته فيما يتعلق بالجانب الميداني فإن الاستبانة هي الأداء الملائمة للبحث الحالي وذلك بهدف التعرف على واقع دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري، ومتطلبات تحقيقه، وقام الباحث بتقنينها باستخدام الأساليب المناسبة وذلك للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق . مصطلحات الدراسة

١) التميز الإداري: The administrative excellence

يعرف بأنه تلك الممارسات الإدارية التي يقوم بها قادة مدارس التعليم الثانوي العام بهدف تقديم خدمات ومخرجات عالية الجودة تميزها من الممارسات والأساليب التي تقدمها باقي المدارس الأخرى لخدمة العاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة وفق معايير الجودة والتميز القابلة للقياس (حامد وفكري، ٢٠١٨، ١٦٤).

٢) **القائد التربوي (قائد المدرسة):** يعرفه (الداعور، ٢٠٠٧، ١٠) بأنه "الشخص الفعال الذي يهتم بالتخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم للعملية التعليمية والقدرة على التأثير في الآخرين وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية.

٣) **دور مدير المدرسة:** هو جميع المحاولات والجهود التي يبذلها مدير المدرسة لإحداث التغييرات والتحسينات المنشودة في اتجاهات وسلوكيات المعلمين ومهاراتهم وقدراتهم واكسابهم المعارف والمعلومات والأفكار والخبرات الجديدة، وهدف تحسين كفاءتهم المهنية للقيام بالأدوار المختلفة على أكمل وجه. (السادة، ١٩٩٧، ٤٥).

الدراسات السابقة :

١) دراسة (الغامدي، ٢٠١٧) بعنوان: **درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات .**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكشفت النتائج ان درجة توافر متطلبات تطبيق التميز الإداري والثقافة المؤسسية بمدارس الباحة كانت بدرجة متوسطة، وجاء مجال التميز الإداري والثقافة المؤسسية بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة،

ومجال إدارة الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر)، ووجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ووجود فروق لصالح الحاصلات على دورة تدريبية فأكثر. وتطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، ونهاية بالضمانات التي تعمل على تطبيقه، وأوصى البحث بإنشاء مراكز للتميز في الإدارات التعليمية والمدارس، وتخصيص لجنة لفحص وتقييم ومراجعة أداء المدرس على أن تتكون من فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واقترح البحث مقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وبين الدول الأجنبية، وتقويم دور جوائز التميز بوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين.

٢) دراسة (الصعدي، ٢٠١٨) بعنوان: واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء المتغيرات، واستخدمت المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (العامة والمناطق والمحافظات) والبالغ عددهم (٤٦) ومساعدتهم في المناطق التعليمية والبالغ عددهم (١٤٣) للعام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هجرياً، ويتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطبيقها على قيادات إدارات التعليم العامة والمناطق والمحافظات ومساعدتهم، وخلصت النتائج إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعدتهم كانت متوسطة، كما توصلت النتائج إلى أن الصعوبات التي تحد من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم كانت كبيرة، وجاء مجال الصعوبات المالية والتقنية بالمرتبة الأولى، بينما جاءت الصعوبات البشرية بالمرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تتعلق في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة أو لاختلاف المنطقة التعليمية، أو المؤهل التعليمي.

٣) دراسة (العبادي، ٢٠١٩) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والكشف عن المشكلات التي تحد من ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والتميز الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة المتناسبة، كما تم إجراء مقابلات مع عينة من (٥) إداريين في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة القيادة الأخلاقية المكونة من (٢٦) فقرة موزعة على مجالات: السمات الشخصية، والسمات الإدارية، والعلاقات الإنسانية والاتصال، والعمل التعاوني، واستبانة التميز الإداري المكونة من (١٦) فقرة موزعة على مجالات: التميز الإداري للمؤسسة، وتميز الموارد البشرية، والتميز الوظيفي والخدمي، كما تم إجراء مقابلات نوعية مع القادة الإداريين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومدبرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة التميز الإداري لدى مديري ومدبرات المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة أيضاً كما بينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية ومجالاتها يعزى لمتغير الجنس فيما عدا مجال السمات الإدارية لصالح المعلمات ووجود فروق ذات الدلالة الإحصائية بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها وفقاً لمتغير الخبرة لصالح ذوى الخبرات المتقدمة (من ١٠ سنوات فأكثر) وعدم وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية.

وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: دعوة مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية للاهتمام بمجالات القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها في إدارة المدارس عند القيام بوضع خطط العمل الاستراتيجية، وتوجيه المديرين لتطبيقها بشكل أكثر توسعاً في مدارسهم.

٤) دراسة (العوامل ٢٠١٩) بعنوان: مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم .

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) معلماً ومعلمة، وبنسبة (٢٥%) من مجتمع الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة، وتكونت من جزأين، الجزء الأول: يقيس مستوى الإدارة المرئية، وتكون من (٣٠) فقرة موزعة على (٣) مجالات، والجزء الثاني: يقيس مستوى التميز الإداري، وتكون من (٣٧) فقرة موزعة على (٤) مجالات.

أظهرت نتائج الدراسة إن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت ان مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم بلغت (٧٣%) وهي قيمة دالة إحصائية. وأوصت الدراسة بتطبيق اسلوب الإدارة المرئية والاستفادة منه في تحقيق التميز الإداري في المدارس، والعمل على تطوير البرامج الدراسية من قبل مدير المدارس عن طريق تنفيذ دورات وورش عمل تساعدهم في التطوير، وتدريب مديري المدارس على كيفية وضع الخطط التي تسهم في الحد من الهدر المدرسي.

ثانياً: دراسات أجنبية

١) دراسة براون Brown (٢٠١٤) : بعنوان: النماذج التنظيمية والاستدامة في التميز: من المناهج الآلية إلى التعلم والابتكار.

هدفت هذه الدراسة على كيفية استفادة المؤسسات من تبنى نموذج للإدارة من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من فوائد استراتيجيات ونماذج التميز الإداري، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين، ومدراء الموارد البشرية، ومدراء أقسام الجودة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن المؤسسات التي حصلت على الجوائز هي التي تستخدم إطار التميز في العمل للمحافظة على أداؤها وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بالاعتماد على الجودة والتميز وجعل العاملين متفاعلين مع مدراءهم، مع حفز العاملين على الابتكار والإبداع.

٢) دراسة عميد Omid (٢٠١٧) : بعنوان: تقييم المدارس الثانوية للبنين في طهران في ضوء نماذج التميز المؤسسي للمؤسسة الأوروبية في مجال الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم معايير التميز للمدارس الثانوية للبنين في مدينة طهران بناء على النموذج الأوروبي للتميز الإداري في مجال الموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٨٨) مديراً، (٢٢٦٠) معلماً، وتم توزيع الاستبانة على العينة المختارة، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس لديهم شعور مقبول وبشكل متوسط في دورات التميز التي يحصلون عليها في المدارس المستهدفة مع اختلاف بسيط في جميع معايير التميز، وأوصت بضرورة نشر ثقافة التميز بين أعضاء المجتمع المدرسي واستمرارية ذلك خلال عقد الدورات وورش العمل.

٣) دراسة ويبير(2018، Webber) بعنوان: الاستراتيجية والتعلم التنظيمي في تحول التميز في الأداء دراسة مقارنة متعددة المواقع).

هدفت الدراسة إلى التحقق من إمكانية التحول للتميز في ثلاث مؤسسات حيث تم استخدام نظرية التعلم التنظيمي لاستكشاف تأثير الضغوط والعوامل الخارجية ومدى التوافق، ونماذج التميز في الأداء وفق الاستراتيجية المتبعة في المؤسسات التي تسعى للتحول الشامل وفق المعايير العالمية للتميز وأسفرت النتائج عن وضع اطار افتراضي لهذه الاستراتيجية المقترحة كمنشآت محوري لدفع عملية التغيير والتحويل، وتحسين مقاييس الأداء في المؤسسة في ضوء الاستراتيجية المقترحة مع توفير تغذية راجعة وتعزيز المحاسبية للقيادات لتقييمهم في ضوء تلك الاستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال التحليل السابق لبعض الدراسات السابقة، تمكن الباحث من بناء وإثراء الإطار النظري، وقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أن هناك معوقات تحول دون تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي، كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة، لكن يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح يتم من خلاله تحديد متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمحاظفة الدقهلية، وكيفية توجيه المدارس الثانوية للعمل به.

أولاً: الإطار النظري للبحث :

يتضمن الإطار النظري للبحث الجوانب والموضوعات التالية :

أولاً: **مفهوم التميز الإداري :** The concept of Administrative excellence تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم التميز الإداري ، واختلفت توجهات وتفسيرات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم ويرجع ذلك إلى أن كل مدرسة فكرية لها تصور مختلف وآليات مختلفة لتحقيق أهدافها. ويمكن عرض بعض التعريفات للتميز الإداري، منها:

يشير التميز الإداري إلى "حالة من التفوق التنظيمي الذي يتحقق به مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة تتفوق على ما يحققه المنافسون ، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، ٢٠٠٢، ١٤). ويعرف أيضاً " بأنه قدرة المؤسسة على ابتكار ما هو جديد ومختلف عن المنافسين، أي تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر في الأداء الإستراتيجي مثل التكلفة، الجودة، الابتكار(حمودة، ٢٠٠٩، ٣٢٧).

ويعرف بأنه " المدخل الذي تستطيع المؤسسة التعليمية من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في العناصر البشرية ، المادية ، التكنولوجية ، وتحسينها بشكل مستمر في وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية (سليمان، ٢٠١٧، ٣٥٣).

ويعرف التميز الإداري للمدارس الثانوية بأنه: الممارسات الإدارية التي يقوم بها قادة مدارس التعليم الثانوي العام بهدف تقديم خدمات ومخرجات عالية الجودة تميزها عن غيرها من الممارسات والاساليب التي تقدمها باقي المدارس الأخرى لخدمة العاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة وفق معايير الجودة والتميز القابلة للقياس (أحمد؛ صادق، ٢٠٠٨، ١٦٤).

ويشار للتميز الإداري بأنه "منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة وتحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المنظمة لتحقيق أعلى معرفه (السادات، ٢٠١٨، ٢٢).

كذلك يمثل التميز الإداري بمدارس التعليم العام: تلك الممارسات الإدارية التي يقوم بها قادة مدارس التعليم العام لتقديم خدمات ومخرجات متميزة عالية الجودة داخل المدرسة لخدمة العاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة (الزهراني، ٢٠١٩، ٥٥).

ومن التعريفات السابقة التي تناولت مفهوم التميز الإداري، يتضح أنها اتفقت على أن التميز الإداري يعني التفوق والإبداع المستمر في أداء الإدارة، لتحقيق أعلى درجات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المؤسسي، والبعد عن التفكير بشكل تقليدي، والعمل على مواكبة التغيرات المتلاحقة، باستخدام الوسائل التكنولوجية، والتغيير للأفضل.

ثانياً : أبعاد التميز الإداري:

تعددت واختلفت أبعاد التميز الإداري بين الباحثين وفي الدراسات السابقة، وتعتبر الأبعاد هي الأعمدة الرئيسية التي تركز عليها أي مؤسسة تسعى إلى التميز والإنفراد والصدارة، وبسبب تنوع الآراء حول أبعاد التميز، فقد قام الباحث بإعداد جدول يمثل تلك الآراء حيث يمكن الاعتماد عليه في تحقيق التميز الإداري، حيث اتفقت بعض جهات النظر وأخرى قد اختلفت، ويقدم البحث أهم أبعاد التميز الإداري اعتماداً على الدراسات السابقة.

(١) الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية لأي مدرسة تساعد المعلمين والموظفين الجدد على التكيف داخل المدرسة من خلال مساعدتهم على اكتساب القيم السائدة في المدرسة، وبالتالي التصرف بالطرق المناسبة، كما أنها تعمل على تكامل أساليب وأدوات مدير المدرسة للقيام بالأساليب والإجراءات اللازمة، لتحقيق أهداف المدرسة، وترتبط ثقافة المدرسة بمدى فاعليتها التنظيمية؛ إذ إنها تؤثر في مخرجاتها، وفي إنجاز المعلمين وولائهم وانتمائهم المهني، ومدى رضاهم الوظيفي، وبعلاقتهم المتداخلة مع طلابهم من جهة ومع زملائهم من جهة أخرى الأمر الذي يتطلب ضرورة تفعيل الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام في تحقيق تميزها الإداري. (إبراهيم، ٢٠١٧، ٨٩)

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً ومؤثراً على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير واحرص على الاستفادة منه، فالقيم والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم، وأدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم برؤسائهم، ومرؤوسيتهم، وزملائهم، والمتعاملون معهم، وتنعكس هذه القيم والمعتقدات في درجة التماسك والتكامل بينهم (عبدالوهاب، وسليمان، ٢٠١٦، ١٢٠).

ومما سبق يمكن القول بأنه تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق مدير المدرسة الثانوية للاستراتيجيات التنظيمية، وتحقيق التغيير المنشود داخل المدرسة الثانوية العامة، حيث تساعد الثقافة التنظيمية في خلق مناخ جيد وبيئة مؤسسية ملائمة داخل المدرسة الثانوية العامة مما ينعكس ذلك على أداء الأفراد العاملين بالمدرسة بالإيجاب وتحقيق التميز الإداري، وبالتالي يتحسن أداء المدرسة ككل.

(٢) القيادة والإدارة المدرسية :

تقوم قيادة المدرسة الثانوية العامة على عدة مبادئ من شأنها تذكير القائد بأهم الممارسات التي يجب الانتباه لها لتكون قيادته فاعلة ومثمرة في مدرسته، ومن أهمها أن يعرف القائد نفسه ويقيم ذاته ويقومها، وأن يكون على قدر كبير من تحمل المسؤولية وبيادر بالبحث عنها، وأن يتخذ

القرار المناسب في الوقت المناسب، بشكل علني ومسموع، وعلى القائد أن يكون المثل الأعلى لمن حوله من العاملين.

حيث يُشكل قائد المدرسة ركيزة النظام التعليمي فيها والمصدر الأساسي في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ونظرًا للدور الهام الذي يقوم به فلا بد من توافر عدة صفات ومؤهلات تجعل منه شخص مؤهل معرفيًا وسلوكيًا وقياديًا وإنسانيًا لإشغال هذا المركز والقيام بجميع المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، فالقائد التربوي هو الذي تجتمع فيه المؤهلات العلمية والعملية والسمات الشخصية التي تمكنه من القيام بمهامه لتحقيق الأهداف المرسومة، وهو المشرف على تنفيذ العمليات الإدارية جميعها، لذا وجب عليه الإلمام والمعرفة الكاملة بألية تنفيذ الخطط التربوية والمدرسية وعلى علم بمبادئ الإدارة العلمية والواجبات والمسؤوليات الواقعة على عاتقه (إسماعيل؛ وحسين، ٢٠١٥)

لذلك فإن قادة المدارس المتميزون يخصصوا الكثير من الوقت والجهد من أجل التفكير والتخطيط لمستقبل المنشأة وتحديد أفضل وأسرع التغييرات المؤسسية والتنظيمية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الرؤية والتوجهات الاستراتيجية التي وضعوها لمنشأتهم مع ضمان وجود الآليات المناسبة للمتابعة والتنفيذ، كما يدركون أهمية أن يكونوا قدوة حسنة في الالتزام بالقيم المؤسسية والنزاهة وأخلاقيات وسلوكيات العمل ومصدر إلهام وتمكين وتحفيز بث طاقة إيجابية في العاملين بالمدرسة، كما يحرص القادة المتميزون على بناء علاقات إيجابية وتفاعلية مع كافة العاملين، وتوفير بيئة العمل المناسبة لنجاح المدرسة وبناء قدرات تنافسية في عالم يموج بالتغيرات والتحولات السريعة (دليل نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٦، ٧)

في ضوء ما سبق يتضح أن القائد الإداري المتميز ينبغي أن يتوافر فيه مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية وأن يكون على قدر من المعرفة والوعي بالسلوك الإنساني حتى يكون لديه الاستعداد للتميز والمنافسة والتغيير للأفضل.

٣) التخطيط الإستراتيجي للمدرسة:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية توفير متطلبات ايط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المدرسة من النظر إلى المستقبل ليس كمجال يفرض تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يُدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف داخل المدرسة إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة العمل المعاصرة.

ويمثل التخطيط الإستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع لحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة والتميز (ضيف، ٢٠٢١، ٥٩).

وقد أوضحت دراسة (بسترفيلدن ٢٠٠٤، ١٢٦) أن الآلية والأسلوب الذي تتبعه المدرسة الثانوية في تحقيق أهدافها، ورسالتها، ورؤيتها المستقبلية، من خلال تحويلها إلى خطط استراتيجية وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز، ففي التعليم لا بد من اشتغال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الأكاديمي والإداري، وتوضيح كيفية التأقلم المستقبلي مع التطورات والتغيرات المختلفة، ودمجها في العملية التعليمية والإدارية، كما تعكس طريقة فهم المدرسة لعملائها وتغيرات السوق واحتياجاته، والمتطلبات المحيطة، وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على المعلومات كمداخلات في عملية التطوير المستقبلية، ويمكن تقييم هذا البعد بناء على:

وبناء على ما ورد في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة، فإن إدارات المؤسسات التعليمية عامة والمدارس الثانوية خاصة، تحتاج أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً وسعيًا نحو التميز والتطور والمنافسة، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها التخطيط الاستراتيجي في التعليم.

(٤) إدارة الموارد البشرية :

يُعد المورد البشري أصل مهم من أصول المدرسة الثانوية المتميزة، حيث يُعد دور المعلمين والطلاب في المدرسة الثانوية عاملاً هاماً في تحديد وضعها التنظيمي بين غيرها من المؤسسات التعليمية التي تعيش في بيئة تنافسية، فالمؤسسة التعليمية المتميزة في البيئة التنافسية تُشجع المورد البشري فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية، ونوعية حياة العمل، والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، ومن ناحية أخرى إذا كان نجاح المؤسسة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن المورد البشري هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف (ثابت، ٢٠٠٧، ٧٣).

حيث تعمل المؤسسات التعليمية المتميزة ومن المدارس الثانوية العامة من خلال مواردها البشرية على إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وتوفير وتطوير بيئة عمل جاذبة لهم ورعاية صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم والتواصل بينهم يحقق الولاء المؤسسي لديهم، كما يعني هذا المعيار بمجالات المشاركة والتكبير والتعليم المستمر وعملية توظيف الوظائف، ويهتم هذا المعيار بكيفية قياس الأداء الوظيفي والاستفادة من مخرجاته في إعداد برامج لتطوير معارف الموارد البشرية وقدراتهم وإمكاناتهم وضمان فاعليتهم، وتحفيزهم وتقدير جهودهم المتميزة (دليل النموذج الأوروبي للتميز، ٢٠٢٠، ١٩).

لذا مما سبق يجب على مدارس التعليم الثانوي أن تقوم بما يلي لتحقيق تميزها الإداري، تُطبق المدرسة الثانوية العامة برامج التنمية المهنية لتدريب وتطوير العاملين، وتنمية القدرات البشرية عن طريق التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية، وتضع المدرسة آليات لتطوير الموارد البشرية بها، وتدعم المدرسة مشاركة العاملين بها في وضع الاستراتيجيات وخطط العمل، وتوفر المدرسة آليات الاتصال الفعال بين المدير والعاملين، وتسعى المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتهتم المدرسة بمكافأة العاملين المتميزين وتقدير جهودهم.

(٥) إدارة العمليات التعليمية :

ويتضمن هذا المجال كيفية قيام المنشأة بتحديد وتصميم وإدارة عملياتها الرئيسية والمساندة بما يُحقق أهداف المؤسسة، وقياس فاعلية تلك العمليات والحرص على تطبيق أفضل الممارسات والمواصفات العالمية في نظم إدارة الجودة وتصميم العمليات، كما يتضمن كيفية قيام المنشأة بالاستفادة من المعلومات والدراسات التي تقوم بها في تصميم منتجات وخدمات جديدة استجابة لاحتياجات المستفيدين (Talwar، 2011، 30)، كما أن إدارة العمليات التعليمية والخدمية تُشير إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى أهداف إجرائية، وكذلك مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، حيث يُراعى هذا المجال كيفية توصيل الخدمة أو المنتج التعليمي إلى عملاء المؤسسة، وتحديد مدى كفاءة العمليات وفعاليتها ذات العلاقة (Bhasin، 2012، 65).

لذا فإن إدارة العمليات التعليمية وتنميتها هي الأساس لأي إدارة متميزة حيث يُنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فإدارة العمليات التعليمية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن تكون واضحة ومحددة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والعمل به، ويتحقق ذلك بتوفر المرتكزات التالية: القيادة، الوضوح، القيمة، الرقابة (شوقي،

٢٠١٠، ٦-٧). وتحتاج عملية تحقيق التميز الإداري إلى توضيح الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، مع تحديد آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها كمنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة التعليمية وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات (البروراي؛ باشيو، ٢٠١١).
وعليه يتضح أن تحقيق التميز الإداري يقوم على فلسفة تتمثل في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل عناصر الأداء بالمدرسة الثانوية والتنسيق فيما بينها من خلال تحقيق مجموعة من المعايير التي تمكن المدرسة الثانوية من المنافسة العالمية وتقديم خدمات تفوق التوقعات الحالية والمستقبلية للأطراف المعنية .

المحور الثاني : الإطار الميداني للبحث :

يتناول هذا المحور أهداف البحث الميداني ، وعينته، وأداته، والنتائج، وتفسيرها كما يلي:

أولاً: أهداف البحث الميداني:

تمثلت أهداف الدراسة الميدانية في تحديد التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية .

ثانياً: عينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة في أربعة مراكز (غرب المنصورة ، أجا ، المنزلة ، منية النصر) بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم، طبقية قوامها (٣٦١) أي بنسبة (7,41) من المجتمع الأصلي ، بناء على الاستثمارات الصالحة للتطبيق .

ثالثاً: أداة البحث (الاستبانة):

اعتمد البحث على الاستبانة في مسعى لتحقيق أهدافه الميدانية، المتمثلة في التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، ووضع مقترحات وحلول لهذه المعوقات . وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية التالية (النوع، عدد سنوات الخبرة)، كما اشتملت على ثلاثة محاور (**المحور الأول:** واقع دور مديري التعليم الثانوي العام في تحقيق التميز الإداري **والمحور الثاني:** معوقات تحقيق التميز الإداري **والمحور الثالث:** متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام). وتم تحديد المحور الثاني: معوقات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام والذي يشتمل على (١٧) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد كالتالي :

(١) معوقات تنظيمية إدارية: ويشتمل هذا البعد على (٥) عبارات .

(٢) معوقات بشرية: ويشتمل هذا البعد على (٥) عبارات .

(٣) معوقات مادية: ويشتمل هذا البعد على (٧) عبارات .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - صغيرة) للتعرف على درجة الاستجابة لكل مفردة من مفردات أبعاد هذا المحور الثاني للاستبانة.

رابعاً: إجراءات تقنين الاستبانة:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق أداة البحث على طريقتين هما :

- **صدق المحكمين :** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، وبناء عباراتها، وعرضها على المشرفين على الدراسة، ثم عرضها في صورتها الأولية على (١٨) محكم من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وعدد من من الجامعات المصرية الأخرى، وتم استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين، أعاد الباحث صياغة الاستبانة.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تراوحت قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني المتمثل في " معوقات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام " وأبعادها قد جاءت قيماً عالية،

حيث تراوحت في ما بين (٢,٠٤ إلى ٢,٠٩) وقد جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكافة أبعاد المحور الثاني.

خامساً: نتائج البحث الميداني:

يعرض الباحث في البداية نتائج ترتيب معوقات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث الكلية، وفقاً للمتوسط، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١)

المتوسط والترتيب ومستوى الموافقة لمعوقات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة المعلمين (ن = ٣٦١)

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
أولاً: المعوقات التنظيمية الإدارية	2.05	0.684	2	متوسط
ثانياً: المعوقات المادية والتقنية	2.04	0.608	3	متوسط
ثالثاً: المعوقات البشرية	2.09	0.666	1	متوسط
المتوسط العام للمحور	2.06	0.579	-	متوسط

يتضح من نتائج جدول (١) أن متوسطات معوقات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة المعلمين تراوحت بين (٢,٠٤) و (٢,٠٩)، كما يتضح أن المتوسطات تعكس قيماً متوسطة لآراء عينة البحث حول معوقات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام؛ وقد جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأولى من حيث الموافقة على وجودها في الواقع التعليمي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) وانحراف معياري (٠,٦٦٦)، بينما جاءت المعوقات المادية والتقنية في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الموافقة على وجودها في الواقع التعليمي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٤) وانحراف معياري (٠,٦٠٨). وفيما يأتي تناول تفصيلي لعبارات كل بعد على حدة.

أولاً: المعوقات التنظيمية الإدارية

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٣٦١) معلم حول المعوقات التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢) استجابات عينة المعلمين ككل حول المعوقات التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٣٦١)

الترتيب	النسبة الأهمية	الدالة مستوى	كا ^٢	درجة الموافقة						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
1	71.1	0.01	10.2	27.7	100	31.3	113	41.0	148	١. انشغال إدارة المدرسة بأعمال يومية روتينية
2	69.1	0.186 غير دالة	3.4	28.8	104	35.2	127	36.0	130	٢. ضعف موانمة التشريعات واللوائح للتطورات المعاصرة في نظم الإدارة
3	68.2	0.306 غير دالة	2.4	29.6	107	36.0	130	34.3	124	٣. قصور كفاءة الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات التميز
5	66.4	0.548 غير دالة	1.2	32.4	117	36.0	130	31.6	114	٤. الافتقار إلى وجود الأدلة الخاصة بتوظيف الوظائف
4	66.6	0.01	9.5	29.6	107	41.0	148	29.4	106	٥. غياب البيئة المدرسية المشجعة على الابتكار والتميز

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المعوقات التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة (١) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ١٠,٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وفي العبارة (٥) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ٩,٥) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما في باقى العبارات لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، حيث جات جميع قيم (كا^٢) غير دالة إحصائياً. كما يتضح أن الأهمية النسبية للعبارات تعكس قيماً متوسطة لآراء عينة البحث حول المعوقات التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات بين (٦٦,٤%) و (٧١,١%).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (١) وهي (انشغال إدارة المدرسة بأعمال يومية روتينية) في المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,١%). ويعزى ذلك إلى كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة أو مديرية التربية والتعليم بالمحافظات بالإضافة إلى تعليمات ونشرات وقرارات الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة وغياب أسس ومعايير الجودة والتميز داخل الإدارة والإفتقار إلى الآليات الموجهة لخدمة المتعلمين ويتفق هذا مع دراسة (محمد، ٢٠٢٢، ٣٤٥)

- جاءت العبارة (٢) وهي (ضعف موازنة التشريعات واللوائح للتطورات المعاصرة في نظم الإدارة) في المرتبة الثانية في ترتيب المعوقات التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,١%). ويعزى ذلك إلى غلبة النمط التقليدي في ممارسات الإدارة بالتعليم الثانوي العام، ومقاومة التغيير، وقلة الترحيب بالتغييرات الجذرية ذات العوائد المستقبلية، وجمود القوانين والتعقيدات الإدارية وغياب أسس ومعايير الجودة والتميز داخل الإدارة والإفتقار إلى الآليات الموجهة لخدمة المتعلمين.

- جاءت العبارة (٣) وهي (قصور كفاءة الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات التميز) في المرتبة الثالثة في ترتيب المعوقات التنظيمية الإدارية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٢%). ويعزى ذلك إلى ضعف الخطط الإستراتيجية، وغياب الرؤية الداعمة للتميز، وضعف وضوح الأهداف والغايات، والانحصار في مشكلات الحاضر دون اعتبار لمتطلبات التميز. ويتفق هذا مع دراسة (مرسي، ٢٠٢٣، ٤١٧)

ثانياً: المعوقات المادية والتقنية:

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٣٦١) معلم حول المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٣) استجابات عينة المعلمين ككل حول المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٣٦١)

الترتيب	النسبة المئوية	الدلالة	كأ	درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
٦	73.8	0.01	26.5	24.4	88	29.9	108	45.7	165	غياب الدعم المالي اللازم لتطبيق التميز الإداري بالمدرسة
٧	69.9	0.05	9.0	26.0	94	38.2	138	35.7	129	نقص المعدات وتجهيزات المعامل داخل المدرسة
٨	72.5	0.01	16.9	23.8	86	34.9	126	41.3	149	زيادة كثافة الطلاب بالفصول داخل المدرسة
٩	64.7	0.125 غير دالة	4.2	34.3	124	37.1	134	28.5	103	تعدد صور الهدر في الموارد المالية والمادية داخل المدرسة
١٠	64.2	0.05	8.9	34.1	123	39.3	142	26.6	96	ضعف الاهتمام بإنشاء وتفعيل موقع الكتروني خاص بالمدرسة
١١	67.1	0.01	21.7	26.9	97	44.9	162	28.3	102	ندرة عمليات الصيانة الدورية للمعامل والأجهزة والمباني داخل المدرسة
١٢	64.5	0.111 غير دالة	4.4	34.9	126	36.8	133	28.3	102	افتقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات الكترونية

يتضح من نتائج جدول (٣) ما يأتي:

- جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٦، ٨) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمتا (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وفي العبارات (٧، ١٠، ١١) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١، ٠,٠٥)، بينما في باقي العبارات لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، حيث جات جميع قيم (كأ) غير دالة إحصائياً. كما يتضح أن الأهمية النسبية للعبارات تعكس قيمة متوسطة لآراء عينة البحث حول المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات بين (٦٤,٢%) و (٧٣,٨%).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (٦) وهي (غياب الدعم المالي اللازم لتطبيق التميز الإداري بالمدرسة) في المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٣,٨%). ويعزى ذلك إلى قلة التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وباقي الجهات المسؤولة عن الدعم المالي المخصص للمدرسة، أيضاً ضعف التخطيط بمستوياته البعيدة والمتوسطة والقصيرة، وخاصة في مجال إصلاح المدرسة الثانوية العامة وكيفية تطويرها ويتفق هذا مع دراسة (محمد، ٢٠٢٢، ٣٤٩)

- جاءت العبارة (٨) وهي (زيادة كثافة الطلاب بالفصول داخل المدرسة) في المرتبة الثانية في ترتيب المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٥%). ويعزى ذلك إلى أن الطالب هو محور العملية التعليمية، والنهوض والتطوير في هذه المرحلة من أجل حاجات المتعلمين والإرتقاء بهم؛ لذا يجب مراعاة عدم كثافة الفصول من أجل تحقيق تميز مدارس التعليم الثانوي العام في هذه المرحلة.

- جاءت العبارة (٧) وهي (نقص المعدات وتجهيزات المعامل داخل المدرسة) في المرتبة الثالثة في ترتيب المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٩%) ويرجع ذلك أن من معايير اعتماد الجودة والتميز للمدارس هي تجهيزات المباني والمعامل والمعدات لذا ترى عينة البحث أنها من المعوقات المادية التي تحول دون تحقيق التميز الإداري وهذا يتفق مع دراسة (حامد، فكري، ٢٠١٨، ٢١٨).

- جاءت العبارة (٩) وهي (تعدد صور الهدر في الموارد المالية والمادية داخل المدرسة) في المرتبة الخامسة في ترتيب المعوقات المادية والتقنية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٧%) ويرجع ذلك لعدم توجيه المخصصات المالية في أماكنها المطلوبة لتطوير والنهوض بالمدارس الثانوية العامة، ويتفق رأي هذه العينة من المعلمين مع دراسة (حامد، ٢٠١٨، ٢٢٠). أن الهدر المالي داخل المدرسة أحد المعوقات المادية لتحقيق التميز الإداري.

ثالثاً: المعوقات البشرية :

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٣٦١) معلم حول المعوقات البشرية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٤)

استجابات عينة المعلمين ككل حول المعوقات البشرية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام وقيمة (ك^١) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٣٦١)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى دلالة	ك ^١	درجة الموافقة						العبارة
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
1	71.4	0.01	12.5	24.7	89	36.6	132	38.8	140	١٣. قلة وجود المعلمين المؤهلين للعمل بممارسات الجودة و التميز
2	70.4	0.01	14.2	24.4	88	40.2	145	35.5	128	١٤. نقص توافر الكادر البشري المؤهل لقيادة التميز
4	68.2	0.01	15.3	26.3	95	42.7	154	31.0	112	١٥. ندرة خطط التنمية المهنية لتدريب وتطوير المعلمين
5	68.1	0.05	8.6	27.7	100	40.2	145	32.1	116	١٦. ضعف مهارات العمل الجماعي بين المعلمين
3	69.4	0.097 غير دالة	4.7	28.0	101	35.7	129	36.3	131	١٧. قلة رغبة المعلمين في الانخراط في عمليات التغيير التنظيمي

يتضح من نتائج جدول (٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المعوقات البشرية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة (١٣) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (ك^١ = ١٢,٥) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وفي العبارات (١٤، ١٥، ١٦) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم (ك^١) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١)، بينما في العبارة (١٧) لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت قيمة (ك^١ = ٤,٧) غير دالة إحصائياً. كما يتضح أن الأهمية النسبية للعبارة تعكس قيماً

متوسطة لآراء عينة البحث حول المعوقات البشرية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات بين (٦٨,١%) و (٧١,٤%).
أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (١٣) وهي (قلة وجود المعلمين المؤهلين للعمل بممارسات الجودة و التميز) في المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات البشرية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٤%). وربما يرجع ذلك إلى عدم أخذ دورات تدريبية للعمل بمعايير الجودة والتميز، والعمل داخل المدرسة بالطرق التقليدية، التي لا تواكب التغيرات الحديثة المحيطة بالمدرسة.
- جاءت العبارة (١٤) وهي (نقص توافر الكادر البشري المؤهل لقيادة التميز) في المرتبة الثانية في ترتيب المعوقات البشرية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٤%). وربما يرجع ذلك إلى مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين أو ربما ضعف قدرة بعض مديري المدارس على تحمل مسؤوليات العمل تحت مظلة معايير الجودة والتميز؛ خوفاً من التصير في الأداء بمعايير التميز ويتفق هذا مع دراسة (محمد، ٢٠٢٢، ٣٤٦) التي أكدت على ضعف قادة مدارس التعليم الثانوي مسيطرة العمل بمعايير الجودة والتميز.
- جاءت العبارة (١٧) وهي (قلة رغبة المعلمين في الانخراط في عمليات التغيير التنظيمي) في المرتبة الثالثة في ترتيب المعوقات البشرية لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٤%). وربما يرجع ذلك إلى ضعف مسيطرة أساليب إدارة المدرسة الحديثة للتغيرات السريعة والمتلاحقة، أو ربما لانشغال معظم المعلمين بأعمال أرى مثل الدروس الخصوصية التي تأخذ أغلب وقته.

نتائج البحث:

تمثلت أبرز نتائج البحث في الآتي:

- انطوى محور " معوقات التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام " على ثلاثة أبعاد، هي كالتالي (المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات المادية)، جاءت جميعها بدرجة تحقق " كبيرة ". وقد جاء في الترتيب الأول لهذه الأبعاد بُعد " المعوقات البشرية " ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعد " المعوقات المادية والتقنية " .
- جاء البعد الأول " المعوقات البشرية " من حيث الأهمية بدرجة كبيرة عبارة، ويندرج تحته أعلى ثلاث معوقات:
 - ١) قلة وجود المعلمين المؤهلين للعمل بممارسات الجودة والتميز
 - ٢) نقص توافر الكادر البشري المؤهل لقيادة التميز
 - ٣) قلة رغبة المعلمين في الانخراط في عمليات التغيير التنظيمي.
- جاء البعد الثاني " المعوقات التنظيمية والإدارية" من حيث الأهمية متوسط، ويندرج تحت هذا البعد أعلى ثلاث معوقات مرتبة كالتالي:
 - ١) انشغال إدارة المدرسة بأعمال يومية روتينية.
 - ٢) ضعف موائمة التشريعات واللوائح للتطورات المعاصرة في نظم الإدارة.
 - ٣) قصور كفاءة الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات التميز.
- جاء البعد الثالث " المعوقات المادية والتكنولوجية " من حيث الأهمية متوسط، ويندرج تحت هذا البعد أهم ثلاث معوقات مرتبة كالتالي:
 - ١) غياب الدعم المالي اللازم لتطبيق التميز الإداري بالمدرسة.

- (٢) زيادة كثافة الطلاب بالفصول داخل المدرسة.
(٣) نقص المعدات وتجهيزات المعامل داخل المدرسة.

توصيات البحث:

- (١) عمل دورات تدريبية لمديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام، للعمل بمعايير الجودة والتميز.
(٢) تقوم وزارة التربية والتعليم بعمل دورات تدريب (محاضرات) لمدرّاء المدارس على العمل بأساليب الجودة والتميز وعقد اختبار في نهاية الدورة التدريبية ومن يجتازه يرشح للعمل كمدير للمدرسة الثانوية العامة.
(٣) توفير مناخ مناسب لتحفيز العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام على المشاركة الفعالة في وضع خطط واستراتيجيات المدرسة.
(٤) تقوم المدرسة بوضع خطة وتصور واضح لأهداف للعام الدراسي ، واستراتيجية محددة لجميع العاملين بالمدرسة ، لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.
(٥) وضع تشريعات ولوائح جديدة تتناسب مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بالمدرسة الثانوية العامة.
(٦) استخدام النظم الإدارية الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين مع إدارة المدرسة في وضع خطة المدرسة، عن طريق توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة مما يساعد على زيادة إلتناء المعلم وولاءه للمدرسة وتحقيق الأهداف المطلوبة.
(٧) تخصيص الدعم المالي المناسب من الوزارة للمدارس الثانوية العامة التي تعمل بمعايير الجودة والتميز.
(٨) تخصص الوزارة الدعم المالي اللازم لبناء مدارس جديدة تتلائم مع أعداد الطلاب في تلك المرحلة الهامة من التعليم خصوصاً لو تم حضور طلاب الصف الثالث الثانوي.
(٩) توفير المعدات والمعامل والأجهزة وكل ما تحتاجه إدارة العملية التعليمية داخل مدارس الثانوية العامة.

قائمة المراجع

- (١) السلمي، على (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
(٢) آل مزروع، بدر سليمان عبدالله (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشوره. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.
(٣) العبدلات، فاطمة عبد الحلیم (٢٠٠٩ م). تطوير معايير التميز الإداري تصور مقترح. هيئة التدريس الجامعي في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
(٤) النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشوره. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الدويرى، غسان غريب (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
(٥) الصعدي، هند أحمد محمد سعيد (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدرّاء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. "مجلة البحث العلمي في التربية" جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية (١٩) (٤)، صص ١٥٥ — ٢٢٥.

- ٦) النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (٢٠١٧). التمكين الإداري لإصلاح المدرسة. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. قسم التربية. تربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية. يونيو. (٥٧).
- ٧) الزطمة، زياد (٢٠١٥). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٨) السادة، حسين بدر (١٩٩٧). دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج. ع ٦٥، السنة ١٨، الرياض.
- ٩) الدويري، غسان غريب (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. (١٨) النجار، فريد (٢٠١٤)، التميز المؤسسي والتفوق. الإسكندرية، منشأة المعارف.
- ١٠) الزهراني، علي بن خميس البيضاني، درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعالقتها بالتميز الإداري، (٢٠١٩) مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ع ٨٤، ص ١٦٩ — ١٩٧. المجلد الثامن — العدد الثاني
- ١١) إدريس، محمد العزازي (٢٠٠٤)، دعائم المدير المتميز في البيئة العربية، القاهرة: مكتبة الجامعة الحديثة.
- ١٢) الغامدي، حنان لافي (٢٠١٧). درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.
- ١٣) إسماعيل، حمدان وحسين، علياء (٢٠١٥)، القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة النظرية والتطبيق، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر ١٢
- ١٤) درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (٢٠٠٦). إدارة الجودة بين الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مجلة الفكر، الشارقة، المجلد (١٥)، العدد (١).
- ١٥) زايد، عادل محمد (٢٠٠٦). العدالة البديرة المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٦) حامد وفكري (٢٠١٨). متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية — جامعة كفر الشيخ — العدد (٩١) العدد الثاني — المجلد الخامس.
- ١٧) سليمان، حنان حسن (٢٠١٧). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري : سيناريوهات بديلة. مجلة العلوم التربوية. القاهرة، (٢٥) (٣)، ٤٦ — ٤١.
- ١٨) ضيف، هبة الله محمد محمد علي (٢٠٢١). متطلبات تحقيق تميز مدارس التعليم الأساسي بدمياط. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية.
- 19) Bron, A .(2014). Organizational paradigms and Sustainability in Excellence –Form mechanistic approach to learn and innovation . international journal of quality and service sciences ،vol (6) no (3) .
- 20) Mngomezulu ،m (.2012) .vision Of Excellence in Secondary Schools leadership in Ekurhuleni East ،District M ،A thesis Education Management ،university of south Africa .

-
-
- 21) Sreenivas et al. (2014). Towards Excellence in School Education - TQM as strategy Research Journal of social Science and management, vol. (3) No.(10)
 - 22) Webber, A .(2018) .Strategy and Organizational learning in performance Excellence Transformation
 - 23) Twalah ,H.(2003) .Perception of Educational Leaders Toward Secondary School Principals 'Role in Facing Future High School challenges in Kingdom of Saudi Arabia .(Unpublished Master Theses) , Yarmouk University ,Irbid ,Jordan .
 - 24) Dawn, Ringrose . (2013). Development Of an Organizational Excellence framework , The TQM Journal, Vol(25),no (4). 441-452
 - 25) Townsend : Restructuring and Quality , Issues For Tomorrow's Schools , 2nd , Rutledge London ,200,P,106