

## دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي

بحث مشتق من رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إعداد

هاني عبد الحميد محمد عبد المقصود

## مقدمة البحث.

يتميز العصر الحالي بالتقدم الإنساني نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي انعكست على كافة المؤسسات التعليمية بعامة والتربوية بخاصة، وفرضت عليها تحديات، وغيرت من أدوارها، مما استدعى ضرورة سعى تلك المؤسسات- في ظل ما يشهده العصر الحالي من تنافسية- نحو تحقيق أهدافها من خلال تعزيز دافعية العاملين وولائهم نحو مؤسساتهم، وتحقيق الإبداع، وبالتالي الوصول إلى الأداء المرتفع، والارتقاء بالخدمات المقدمة لضمان رضا المستفيدين، ومن ثم تحقيق تميزها.

وقد ظهر التميز في منظمات قطاع الأعمال، ثم انتقل إلى قطاع التعليم كرد فعل للتنافسية المتزايدة بين المؤسسات التعليمية وبحثها عن الأداء المتميز، ومن ثم يهدف التميز إلى مساعدة المؤسسات - المؤسسات التعليمية - على تطوير أدائها، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها(١).

فالتميز يجب أن يصعب بصيغة شمولية تضم كل أجزاء المؤسسة وأنظمتها الفرعية، ولذا فمن الأهمية أن يكون أحد المعايير الأساسية الحاكمة لتقدير قيمة التميز في المدارس أن يكون التميز مرتبطاً بكل أنظمتها الفرعية في مختلف المجالات. وفي هذا الشأن يؤكد أحد الباحثين على أن التوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المؤسسة، وهو يشمل على بعدين رئيسيين. أولهما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز؛ بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، وثانيهما أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة (٢).

ويتحقق التميز المؤسسي من خلال حرص المؤسسات على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس، من أجل تحقيق طموحاتها التي تسعى من خلالها نحو دعم وتشجيع التميز والإبداع في كافة مجالات عملها، وبالتالي ضمان تقديم مخرجات ذات جودة متميزة تمنح للمؤسسة التعليمية

(١) مدحت أبو النصر. قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة). القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ٢٠١٢م. ص ١٨.

(٢) علي السلمي. إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر. ٢٠٠٢م. ص ١٢.

ميزتها التنافسية<sup>(٣)</sup>، فالتميز المؤسسي لا يعنى فقط مجرد تحقيق المؤسسة للنجاح، ولكن يشمل نجاحها وتفرداها من أجل بقاءها وتقديمها المستدام<sup>(٤)</sup>. ولذلك من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تحرص دائماً على تحقيق التميز المؤسسي لضمان تخريج كوادر علمية متميزة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، وليس مجرد تحقيق النجاح فقط.

ويمثل التعليم الأزهرى أحد نظم التعليم المنتشرة داخل جمهورية مصر العربية، والتي تتميز بطابع اسلامي فريد، وتعد المعاهد الأزهرية أحد مؤسسات المجتمع؛ تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ومن ثم فإن نجاح مؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي كمؤسسات اجتماعية تعليمية تربوية، يكمن في توافر قيادات أزهريّة تربوية قادرة على الأخذ بأساليب التطور، لتحقيق التوازن بين ما تقوم به وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات حديثة، لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها.

يعتمد نجاح مؤسسات التعليم قبل الجامعي - ومنها المعاهد الأزهرية - على توافر قيادات مدرسية (مديرين - شيوخ معاهد) ذوي كفاءة عالية، خاصة في ظل التحولات والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في الوقت الذي أطل فيه التعليم على الألفية الثالثة، حيث إن مدير المدرسة لم يعد مجرد مسيطر للنظام في المدرسة وحافظاً له، وإنما أصبح بجانب هذا ميسراً، خبيراً، مرشداً، موجهاً، قائداً ومنمياً للتفكير والإبداع داخل المدرسة، كما أنه أصبح الوسيط والمنسق والمحفز الذي يطلق طاقات المعلمين، ويدعم الحوار والتواصل ويهيئ المناخ الصحي الذي يشجع الجميع على المشاركة والتعاون والتعلم الفعال<sup>(٥)</sup>.

ويعتبر تطوير أداء شيوخ المعاهد الأزهرية ضرورة ملحة تفرضها حتمية الوصول إلى الجودة والفعالية في التعليم الأزهرى قبل الجامعي، ورضا أفراد المجتمع عنه، وبالنظر إلى واقع هؤلاء الشيوخ،

(٣) مؤيد سعيد السالم. *خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٥م. ص ٣٨.

(٤) Khan, H & Matlay, H. Implementing Service Excellence in Higher Education. **Education & Training**. Vol. (51). Issue (8/9). 2009. p. 769.

Khan, H & Matlay, H. Implementing Service Excellence in Higher Education. **Education & Training**. Vol. (51). Issue (8/9). 2009. p. 769.

(٥) محمد عيد عتريس. تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم. *مجلة التربية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ع ٢٩. ٢٠١٠. ص ١٣.

يتضح وجود العديد من أوجه القصور المرتبطة بهم أو بالأدوار التي يقومون بها، حيث أشارت العديد من الدراسات التي اهتمت بالتعليم الأزهرى، إلى وجود العديد من هذه المشكلات التي تعوق ذلك، ومن أهمها.

• وجود نظم موحدة للحوافز لجميع العاملين بالمعاهد الأزهرية التي لا تشجع المتميزين منهم، وقلة البرامج التدريبية المتاحة لشيوخ المعاهد ووكلائها<sup>(٦)</sup>.

• لا يتوافر بالمعاهد الأزهرية نظم تعمل على تحقيق الرقابة الدورية والمنتظمة على العملية التعليمية في جميع مراحلها، مما يشير إلى أن هذه العمليات تدار بصورة تقليدية بعيداً عن معايير الجودة والاتقان، مع إهمال تلك المعاهد لوضع نظام لضبط ومراقبة جودة العملية التعليمية من خلال لجان متنوعة يشترك فيها الطلاب، وأولياء الأمور، وأعضاء هيئة التدريس، وممثلين من المجتمع المحلي<sup>(٧)</sup>.

• تركيز شيوخ المعاهد الأزهرية على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات، وقد يرجع ذلك ضعف الإعداد المهني لشيوخ المعاهد بما لا يمكنهم من القيام بمهامهم ومسئولياتهم القيادية على المستوى المطلوب، بالإضافة إلى الافتقار لحل المشكلات بالأساليب الإدارية الحديثة، فضلاً عن ضعف مجهودات التخطيط التربوي لهؤلاء الشيوخ ووكلائها<sup>(٨)</sup>.

• سياسات التدريب وبرامجه التي يتم تنفيذها في المعاهد الأزهرية لا تحقق ما هو مطلوب منها طبقاً لمؤشرات الجودة، وضعف نظام التقويم الذي يحقق النمو المهني المستمر لشيوخ المعاهد الأزهرية. بجانب ضعف قيام هذه المعاهد كمؤسسات تعليمية بوظيفتها الأساسية تجاه المجتمع المحلي

(٦) هارون صلاح هلال. منظومة العمل الإداري وسجلاته بالمعاهد الأزهرية. الأزهر. قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر. الإدارة العامة للتنظيم والإدارة. "كتاب التدريب الإداري". ٢٠٠٧م. ص ١٧٤.

(٧) أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي. تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠١٣م. ص ٢٢٥-٢٢٦.

(٨) مروان أحمد عبد الرحمن. متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية العامة والنموذجية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠١٥م. ص ٢٧٥-٢٧٧.

المحيط بها طبقاً لمؤشرات الجودة، مع وجود قصور وسلبيات فيما يخص العلاقة التبادلية بين الطرفين<sup>(٩)</sup>.

وفي ظل ما يشهده العصر الحالي من تنافس شديد بين المؤسسات التعليمية، تحتاج المعاهد الثانوية الأزهرية إلى التأكيد على أهمية تميزها المؤسسي، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد مناخ ملائم يشجع على تحقيق التميز لجميع العاملين بها، وذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة، والتحول من الأنماط التقليدية للقيادة إلى أنماط أخرى قادرة على الوفاء بمتطلبات تحقيق هذا التميز؛ ومن هنا أصبح من الضروري تبني شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لكل الوسائل التي تساعدهم على تحقيق التميز المؤسسي لتلك المعاهد. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي.

**ما دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي؟**  
وانبثق من التساؤل السابق الأسئلة الفرعية الآتية.

- (١) ما الإطار الفكري للتميز المؤسسي؟
- (٢) ما واقع دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في التميز المؤسسي؟
- (٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المستفتاة تعزى لمتغيرات (النوع - الوظيفة - المؤهل - الخبرة - الحصول على الدورات)؟
- (٤) ما التوصيات المقترحة لتعزيز دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي؟

## **أهداف الدراسة.**

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية.

- تعرف الإطار الفكري للتميز المؤسسي.
- رصد واقع دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في التميز المؤسسي.

(٩) نهال ابراهيم محمد. المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة. جامعة الدول العربية. معهد البحوث والدراسات العربية. ٢٠١٥م. ص ٢٢٦ - ٢٦٩.

- الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة بحسب متغيرات (النوع - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة - الحصول على الدورات).
- وضع التوصيات المقترحة لتعزيز دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي.

### أهمية الدراسة.

برزت أهمية الدراسة الحالية فيما يلي.

- تبصير المسؤولين عن تطوير التعليم الأزهرى بأهمية استهداف التميز وتحقيقه في التعليم الأزهرى قبل الجامعي لتحقيق ريادته، ودعم قدرته التنافسية.
- الارتقاء بمستوى أداء القيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية لضمان تميزهم، وتطوير ممارساتهم القيادية لتحسين جودة المخرجات التعليمية.
- قد تغيد نتائج هذه الدراسة في وضع دليل وصفي إجرائي للقيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية حول مهامهم الوظيفية التي تساعد في تحقيق التميز بالمعاهد الأزهرية.
- إثراء الأدب العربي والمكتبة العربية بمثل هذه الدراسات الحديثة التي تربط بين أدوار القيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية والتميز المؤسسي.

### منهج الدراسة وأداتها.

تقرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً يعد أكثر ملائمة لدراستها، وفي إطار معالجة مشكلة الدراسة ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتعرف الممارسات الشائعة أو السائدة، والمعتقدات والاتجاهات الموجودة لدى الأفراد<sup>(١٠)</sup>، كما اعتمدت على استبانة موجهة لعينة عشوائية بلغت (٣٢٧) معلماً ومعلمة، و(٩٦) إدارياً بالمعاهد الثانوية الأزهرية، للوقوف على دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي، وتعرف المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز، فضلاً عن مقترحات تفعيل دور هؤلاء القيادات في تحقيق هذا التميز.

(١٠) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم. مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة. دار النهضة العربية. ١٩٩٦م. ص ١٣٤.

## حدود الدراسة.

### اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية.

- حدود موضوعية. اقتصرت الدراسة الحالية على مدى ممارسة القيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية لأدوارهم في التميز المؤسسي والتي تم تحديدها بالمجالات التالية (القيادة - إدارة العمليات - التخطيط الاستراتيجي).
- حدود مكانية. تم تطبيق الدراسة في محافظة المنوفية.
- حدود بشرية. تكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) معلمًا و (٩٦) إداريًا بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

## مصطلحات الدراسة.

### • دور Role.

يُعرَّف بأنه. "مجموعة السلوكيات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة بحكم مركزه الإداري في المدرسة، والذي يمكن تقييمه من خلال توقعات معينة لسلوكه"<sup>(١١)</sup>.

ويعرف إجرائيًا بأنه. مجموعة الممارسات التي يقوم بها شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لتحقيق التميز المؤسسي.

### • التميز المؤسسي.

يعرف بأنه. القدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ وانحراف المسار من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط الجيد والتنفيذ السليم والتقييم المستمر<sup>(١٢)</sup>.

(١١) محمد علي عاشور. الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع. دراسات مستقبلية. جامعة

أسيوط. مركز دراسات المستقبل. ع (٧). س (٦). ٢٠٠٣م. ص ١٤.

(١٢) بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع. بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير

منشورة. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. ٢٠١٠. ص ١٣.

أو قد يعرف بأنه حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر (١٣).

ويمكن تعريف دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في التميز المؤسسي إجرائيًا بأنه. مجموعة الممارسات التي يقوم بها هؤلاء القيادات لتحقيق التفوق المستمر للمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال تقديم أفضل الممارسات الإدارية، وتطوير عملياتها، وإدارة مواردها البشرية بشكل أفضل، وقدرتها على التخطيط استراتيجيًا، وارتباطها مع المستفيدين منها بعلاقات تفاعل وتأييد، فضلًا عن إدراك قدرات أداء منافسيها لتخريج كوادر تعليمية متميزة.

## الدراسات السابقة.

### أولاً. الدراسات العربية.

(١) دراسة الشحات ٢٠١١ (١٤) بعنوان. تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية.

هدفت الدراسة الوقوف على مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية داخل المعاهد الأزهرية، والوقوف على واقع ثقافة الجودة الشاملة، لدى القيادات التعليمية المعاصرة بالمعاهد الأزهرية، ومن ثم اقتراح آليات من شأنها تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية، في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية. واعتمدت على المنهج الوصفي في أسلوبه المسحي التحليلي، الزيارات الميدانية، والاستبانة، وأسفرت الدراسة عن قلة إلمام قيادات المعاهد بنظم جودة التعليم والاعتماد، من حيث المفاهيم والمبادئ والتطبيقات بالقدر المطلوب، قلة الكفايات الإدارية لدى بعض قيادات المعاهد، واللازمة لتطوير ممارستهم في مجالات الإدارة بالمعاهد الأزهرية بأنواعها من القيادة والتخطيط والتنظيم والتدريب

(١٣) نهال موسى حجازي. التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي " دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. فلسطين. ٢٠١٦. ص ٩٢.

(١٤) باسم زغلول الشحات بدوي . تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة و الاعتماد للمؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصورة، كلية التربية بدمياط. ٢٠١١م.



والمتابعة لتحقيق الأهداف وصولاً إلى الجودة المنشودة، بالإضافة إلى المركزية في اتخاذ القرارات الصادرة من قطاع المعاهد الأزهرية.

(٢) دراسة محمد ٢٠١٥ (١٥) بعنوان. المشكلات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة.

هدفت الدراسة تعرف واقع الإدارة المدرسية بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وأهم المشكلات التي تعاني منها لائحياً وميدانياً والتوصل إلى مقترحات التغلب عليها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة، وتوصلت إلى عدة نتائج منها. الافتقار في حل المشكلات للطرق الإدارية الحديثة، وضعف مهارات التخطيط لدى قادة المعهد، وضعف برامج التنمية المهنية لدى قادة المعهد أثناء الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على أكثر من جهة لتوفير التمويل المناسب لمواجهة الأزمات واستعانة قطاع المعاهد بأعضاء هيئة تدريس في الإدارة والتخطيط للإشراف على الوحدات التدريبية لتدريب شيوخ المعاهد على أساس علمي.

(٣) دراسة إبراهيم، ٢٠١٧ م (١٦) بعنوان. القيادة التحويلية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية دراسة ميدانية

هدفت الدراسة تعرف إلى درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتوصل إلى الآليات التي تساعد على تطوير ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية للقيادة التحويلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم بناؤه في ضوء مقياس القيادة متعددة العوامل لكل من (باس / أفوليو)، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٧ معلماً ومعلمة من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية. وتوصلت الدراسة نتائج هامة من بينها.

- جاءت ممارسة القيادة التحويلية من قبل شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بدرجة متوسطة.

(١٥) نهال إبراهيم محمد. المشكلات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية. معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة. ٢٠١٥ م.  
(١٦) محمود محمد سعيد إبراهيم. القيادة التحويلية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية " دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠١٧ م.

- جاءت ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لبعدي التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة.

- جاءت ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لبعدي الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية بدرجة ضعيفة.

ومن أهم توصياتها. الارتقاء بالمستوى المهني والإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم برامج تدريبية، وتشجيع شيوخ المعاهد على التنمية الذاتية، تقديم التدريب المناسب لشيخ المعهد قبل وأثناء شغل الوظيفة، تشجيع شيخ المعهد للعاملين على تقديم الأفكار الإبداعية في مواجهة المشكلات التربوية بالمعهد، والتخفيف من حدة المركزية في إدارة المعاهد الأزهرية ومنح شيوخ المعاهد قدراً من الحرية والمبادأة والاستقلالية في إدارة المعاهد.

#### ثانياً. الدراسات الأجنبية.

(١) دراسة Sharma & Talwar, 2007<sup>(١٧)</sup> بعنوان. تقييم آراء قيادات المنظمات حول أهمية معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات

هدفت الدراسة تحديد آراء قيادات المؤسسات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) من كبار المديرين العاملين في المؤسسات الريادية، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج. أن النموذج يوضح أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة العقبات وتسهل تنفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وارضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات، وأوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج تميز مكون من تسعة معايير هي القيادة، والثقافة والقيم، والتخطيط الاستراتيجي، والعمليات، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه والتحسين المستمر، وتأكيد النجاح، والبيئة الخارجية.

(17)Sharma. A. K. & Talwar. B. Evaluation of Universal Business Excellence Model" Incorporating Vedic Philosophy. **Measuring Business Excellence**. Vol. (11). No. (3). 2007. pp. 4-20.

## (٢) دراسة Mahalli, 2013<sup>(١٨)</sup> بعنوان. تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قياس أداء المؤسسات"

هدفت الدراسة قياس الأداء المشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناء على معيار التمكين في نموذج التميز الأوروبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها. أن المعايير المعنية لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف تشير إلى أن كل معايير نطاق التمكين تتعلق بأداء الشركة وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة حيث كان معيار القيادة (٧٧.٧٪)، ومعيار الموارد البشرية (٦٧.٤٪)، ومن أهم توصياتها. ضرورة العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية وعملياتها المختلفة والتي تعتبر جوانب قوة بالمشروع.

## (٣) دراسة Omid, et al., 2017<sup>(١٩)</sup> تقييم المدارس الثانوية للبنين في ضوء التميز الأوروبي، " دراسة تطبيقية على مدارس طهران بجمهورية إيران

هدفت الدراسة تقييم معايير التميز للمدارس الثانوية للبنين في مدينة طهران في إيران بناء على النموذج الأوروبي للتميز لإدارة الجودة في مجال الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق استبانة على عينة من المديرين وعددهم (٢٢٨) شخصاً، و(٢٢٦٠) معلماً ومعلمة في المدارس الإيرانية جمهورية إيران الإسلامية، وأظهرت 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.

### الإطار النظري للدراسة.

يمثل التميز أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ويُعد ذلك مطلباً حثيثاً للتأقلم مع التغيرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور

(18)Mahalli. A. F. Applying The EFQM Model In Performance Measuring Of Organization. **Standard Research Journal of Business Management**. Vol. 41. No. (1). 2013. 41-51.

(19)Omid. S.. Sadegh. N.. & Reza. S. . Appraisal of Boys' High Schools in Tehran based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of Staffs. **Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Research**. Vol. (5). No. (3). 2017. pp. 55- 60.

الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل التميز نموذجاً مهماً للمؤسسات بإدارتها الحالية عاملاً مساعداً لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها.

### تعريف التميز المؤسسي.

يوجد العديد من التعريفات التي تناولت التميز، ومن بينها.

- الاتيان بكل ما هو جديد، والبدء بشكل متقدم ومتميز عما انتهى إليه الآخرون (٢٠).
- تفوق المنظمات بالاستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، والارتباط بعملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (٢١).
- الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أي مهمة بطريقة متميزة (٢٢).
- ويعرف التميز المؤسسي بأنه امتلاك الصفات الفريدة والبارزة التي تميز أي مؤسسة عن المؤسسات الأخرى الشبيهة وتجعلها متفردة عنهم، وحينما تتوجه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق التميز فهذا يشير إلى وجود نظام تعليمي يمتلك خصائص فريدة من نوعها يجعلها تتمكن من مطابقة المعايير الخاصة بالجودة وتتميز بما تملكه من سمات متفردة (٢٣).

### أهمية التميز في المؤسسات التعليمية.

تعود أهمية التميز في المؤسسات التعليمية المعاصرة إلى عدة اعتبارات يمكن ايجازها فيما يلي (٢٤).

(٢٠) صالح على الهلالات. إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال). عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠١٤م. ص ٥٤.

(٢١) حسن الحداوي. الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. القاهرة. الشركة العربية للتنمية. ٢٠٠٧م. ص ٢٣.

(٢٢) محمد الصيرفي. التميز الإداري بقطاع الفنادق والمنشآت السياحية. القاهرة. دار السحاب. ٢٠١٩م. ص ٦.

(23) Sanyal. B. C. Excellence and Evaluation in Higher Education. Some International Perspective. International Institute for Educational Planning. A paper Presented to The Conference of Excellence in Higher Education System in Comparative Perspectives. United Kingdom. University of London. Institute of Education. 1992. p. 18.

(٢٤) صالح سليمان الرشيد. نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس إدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز. مصر. ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤م. ص ١٢.

- تلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل الذي يتطلب إتباع أساليب جديدة ومتطورة في ظل المنافسة والعولمة، وابتكار آليات حديثة لحل المشكلات التي تواجه مسيرة التطور المجتمعي.
  - تعظيم دور العنصر البشري المؤهل والمدرّب والقادر على الابتكار والإبداع في التعامل مع النظام العالمي الجديد وتحدياته.
  - القدرة على التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (٢٥).
- ويمثل التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والتكيف لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وكذلك فإنه يبحث في تقييم أداءها بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة، ويعتبر النظر إلى التميز في التعليم أمراً مهماً من خلال تقديم أجواء عمل مناسبة وحوافز لدعم هذا التميز (٢٦).

ويتم ذلك من خلال المقارنة بين أداء المؤسسة التعليمية وبين غيرها من المؤسسات ذات المستويات العليا لوضع أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهدافها (٢٧) وهذا ما يطلق عليه علامات التميز المؤسسي ووضع الاستراتيجيات البديلة، ووضع أهداف تحسين واقعية لتقليص الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في هذا التميز (٢٨).

### أبعاد التميز المؤسسي.

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الأساسية للتميز بسبب وجهات النظر المتباينة، فمنهم من يرى أن التميز لها بعدان محوريان في الإدارة الحديثة هما.

البعد الأول. أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

(٢٥) جون جاردر. التميز (الموهبة، والقيادة). ترجمة محمد محمود رضوان. الدار الدولية للنشر والتوزيع. ١٩٨٩م. ص ١٧٧.

(٢٦) كاظم نزار الركابي. الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة). عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤م. ص ١٢٩.

(٢٧) Skelon. A. "Understanding Teaching Excellence in Higher Education; Towards a critical approach" London; Rutledge. 2005.p.18.

(٢٨) إيهاب سعودي. مقارنة أهم نماذج التميز ورقة بحثية. للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظمة للتميز العربي الإداري. مصر. ٩-١١. إبريل. ٢٠٠٨م. ص ٢٤٦.

البُعد الثاني. أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك أي مجال للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من اول مرة **Doing Right Things Right The First Time**.

وهذان البعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتمادا كلياً وقائمة على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتسير السبل للتعلم التنظيمي **Organizational Learning** حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع<sup>(٢٩)</sup>.

**ويرى كلا من (Porter & Steven)** أن التميز المؤسسي يتطلب توحيد كافة الأنشطة التحسينية في المنظمة، وهذا يدعو إلى توفير مجموعة من العناصر والأبعاد وهي<sup>(٣٠)</sup>.  
أ- القيادة. تعني مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسات التي تتبنى سياسة التميز من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق المعايير التالية<sup>(٣١)</sup>.

- تطوير القيادة لرؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وتحديد أهدافها وتقديم القدوة لثقافة التميز.
- المشاركة الشخصية للقيادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل.
- تعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية وتأكيد التزامهم بتحقيق تعاون تلك الفئات ورضاهم.
- دور القيادة في توفير بيئة ملائمة ومشجعة على الإبداع.
- كيفية تبني القيادة لسياسة التغيير.
- **ب ————— الهيكل التنظيمي.** يعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من

<sup>(٢٩)</sup> علي السلمي. مرجع سابق. ص ١٢.

<sup>(٣٠)</sup> Porter. and Steven. J. "Assessing Business Excellence". 2<sup>nd</sup> Ed. Butterworth – Heinemann. Tanner. 2004. p. 20.

<sup>(٣١)</sup> سمير عبد الحميد القطب. فلسفة التميز في التعليم الجامعي (نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية) مجلة مستقبل التربية العربية. ع (٥). إبريل. ٢٠٠٨م. ص ٤١ - ٥١.

أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة.

**ج - الاستراتيجية.** أكدت معظم نماذج التميز على ضرورة وجود بناء استراتيجي يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، والهدف الكلى لها، وعن نظرتها المستقبلية، وتشمل الاستراتيجية (الرسالة - الرؤية - القيم - الأهداف الاستراتيجية - الخطة الاستراتيجية - الأهداف قصيرة المدى)، ويقاس ذلك من خلال المعايير التالية (٣٢).

**الموارد البشرية.**

يتضمن التميز في العمل تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود ولا بد من إيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، ولا تتق بالعاملين تخلق بيئة معرقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتخطيط وإدارة الموارد البشرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المعايير التالية (٣٣).

**هـ - العمليات.** وهي الأنشطة التي يتم من خلالها أداء أعمال المنظمة، فإنه من دواعي التميز التنظيمي تصميم عمليات تحقق الاستجابة لمتطلبات العملاء، وإدارة هذه العمليات كمنظومة مستندة إلى حقائق، وتشتمل هذه العمليات على ما يلي (تفويض السلطة - التغذية العكسية المستمرة للتأكد من مستوى الجودة - التحسين المستمر - قياس النتائج)، ويتحقق بما يلي (٣٤).

- منهجية تصميم وإدارة العمليات.

- تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين

- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم

- إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

<sup>٣٢</sup> ( ) شاكور نبيل الرويني. تطبيقات واستراتيجيات التميز المؤسسي. عمان. دار الميسرة للنشر. ٢٠٠٧م. ص ٥٨.

<sup>٣٣</sup> ( ) ليلى جمال محمد. إدارة التميز والابداع الإداري. عمان. دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع. ٢٠١٧م. ص ٣٥-٤٥.

<sup>٣٤</sup> ( ) على السلمي. مرجع سابق. ص ٣٦.

و- **المستفيدين**. يعد المستفيد الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لذا يجب العمل على الاحتفاظ جودة المنتج لإرضاء المستفيدين.

ويركز نظام "سميث" على قياس أربع عوامل رئيسية (٣٥).

- الجودة المُدرَكة Perceived quality

- ولاء العميل Loyalty

- رضا العميل عن المنتج/الخدمة المقدمّة Attributional Satisfaction

- نية إعادة الشراء Intention To Repurchase

ه- **الموائمة والانسجام**.

وتعني الربط بين الأسس السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة، والعمل في توافق اتجاه رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية (٣٦).

**دور القيادات التعليمية في التميز المؤسسي.**

للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز فيها، ونظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين

<sup>٣٥</sup> () أكاديمية حاسوب. قياس رضا العملاء هامٌ جدًّا وأساسيٌّ لتطوير المنتجات وتحسين أداء فريق الدّعم.

<https://academy.hsub.com/entrepreneurship/general/>

تم الاطلاع عليه بتاريخ ١٢/٨/٢٠١٩م.

<sup>٣٦</sup> () غالبية عبد السلام محمود العمامي. التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري. **المجلة**

العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. ع(٣). يوليو. ٢٠١٤م. ص ص ١٧ - ١٤٩.



والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية<sup>(37)</sup>.

ويتوقف قيام مدير المدرسة أو شيخ المعهد بتطبيق إدارة التميز في مؤسسته على التهيئة الشاملة للمناخ التنظيمي لتكون متوافقة مع متطلبات النجاح والتميز، حيث إنه من الصعب أن يقوم بممارسة إدارة التميز في ظل مناخ تنظيمي سيئ. ويرى أحد المتخصصين في المجال الإداري أن الوصول إلى مدير مدرسة ثانوية يطبق إدارة التميز، لا بد من بناء مناخاً تنظيمياً إيجابياً يساعده في تحقيق أهدافه، حيث إن من أبرز المعوقات التي تواجه المدرسة في تطبيق إدارة التميز هو عدم توافق المناخ التنظيمي مع متطلبات التطبيق الناجح لإدارة التميز. <sup>(38)</sup>

والقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

## إجراءات الدراسة الميدانية.

### أولاً. أهداف الدراسة الميدانية.

هدفت الدراسة الميدانية إلى. تعرف دور القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين والإداريين، من خلال الوقوف على واقع دور هؤلاء القيادات في القيادة - التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً. أداة الدراسة الميدانية. قام الباحث بإعداد استبانة تم توجيهها للمعلمين والإداريين بالمعاهد الثانوية الأزهرية للوقوف على دور القيادات الإدارية بهذه المعاهد في تحقيق التميز المؤسسي.

(37) Borghini. E. C. A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation . **Journal of Creative Behavior**. Vol. (31), No. (1) . 2005.pp . 226-228

(38) سامى عوض الله جاد الله رباح. دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين. 2008م ص 3.

ولصدق الاستبانة وثباتها، اعتمد الباحث على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وحساب معامل الثبات بطريق ألفا كرونباخ، ثم حساب الصدق الذاتي والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (٣٩).

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والإداريين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية، ونظرًا لصعوبة تطبيق أداة الدراسة على جميع هؤلاء المعلمين والإداريين، تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة بلغت (٣٢٧) معلمًا ومعلمة، و (٩٦) إداريًا بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية.

### نتائج الدراسة الميدانية.

يوضح جدول رقم (١) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات حسب استجابات عينة الدراسة لبعُد القيادة.

### جدول رقم (١)

استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعُد القيادة

الترتيب	مستوي الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوي الاستجابة			ك	العبرة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١٣	ضعيفة	٠.٥٣	١.٢٩	١٩	٨٤	٣٢٠	ك	١. يُقدم من خلال تعاملاته نموذجاً أخلاقياً يحتذى به.
				%٤.٥	%١٩.٩	%٧٥.٧	%	
٦	ضعيفة	٠.٥٩	١.٣٣	٢٦	٨٩	٣٠٨	ك	٢. يتبنى الاتجاهات الحديثة في مجال التربية للنهوض بالمعهد.
				%٦.١	%٢١.٠	%٧٢.٨	%	
٩	ضعيفة	٠.٦٠	١.٣٢	٢٩	٧٦	٣١٨	ك	٣. يشرك المعلمين في صناعة القرارات التعليمية داخل المعهد.
				%٦.٩	%١٨.٠	%٧٥.٢	%	
١٥	ضعيفة	٠.٦٠	١.٢٩	٣٢	٥٨	٣٣٣	ك	٤. يهتم ببناء ثقافة التميز المؤسسي بالمعهد.
				%٧.٦	%١٣.٧	%٧٨.٧	%	
١٤	ضعيفة	٠.٥٩	١.٢٩	٣٠	٦٣	٣٣٠	ك	٥. يهتم بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.
				%٧.١	%١٤.٩	%٧٨.٠	%	
١٢	ضعيفة	٠.٦١	١.٣٠	٣٤	٦٠	٣٢٩	ك	٦. يحرص على وضع رؤية للمعهد تعبر عن طموحات كافة المستفيدين منه.
				%٨.٠	%١٤.٢	%٧٧.٨	%	

٣٩) مصطفى باهي، فاتن النمر. التقويم في مجال العلوم التربوية والنفسية مبادئ ونظريات، وتطبيقات. القاهرة. الانجلو المصرية. ٢٠٠٩م. ص ١٠٧.

الترتيب	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى الاستجابة			ك	العبارة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١٧	ضعيفة	٠.٥٥	١.٢٤	٢٤	٥٤	٣٤٥	ك	٧. يُحفز المعلمين على العمل من أجل تحقيق المهام المسندة إليهم.
				%٥.٧	%١٢.٨	%٨١.٦	%	
٤	ضعيفة	٠.٦١	١.٣٤	٣١	٨٠	٣١٢	ك	٨. يهتم بتقويم أداء المعلمين لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم.
				%٧.٣	%١٨.٩	%٧٣.٨	%	
١١	ضعيفة	٠.٦١	١.٣١	٣٣	٦٧	٣٢٣	ك	٩. يُراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند توزيع العمل.
				%٧.٨	%١٥.٨	%٧٦.٤	%	
١	ضعيفة	٠.٦٨	١.٤٦	٤٥	١٠٦	٢٧٢	ك	١٠. يُرسخ قيم الإبداع والابتكار في نفوس المعلمين من خلال تبني الأفكار الإبداعية والحرص على تحقيقها.
				%١٠.٦	%٢٥.١	%٦٤.٣	%	
٧	ضعيفة	٠.٥٨	١.٣٣	٢٤	٩٠	٣٠٩	ك	١١. يُشجع المعلمين على استخدام وسائل وطرق تدريس حديثة.
				%٥.٧	%٢١.٣	%٧٣.٠	%	
٨	ضعيفة	٠.٥٦	١.٣٢	٢١	٩٢	٣١٠	ك	١٢. يتخذ القرارات التعليمية في ضوء معلومات واقعية وسليمة.
				%٥.٠	%٢١.٧	%٧٣.٣	%	
٥	ضعيفة	٠.٥٦	١.٣٣	٢٠	٩٨	٣٠٥	ك	١٣. يهتم بالأسلوب الديمقراطي في إدارته بالمعهد.
				%٤.٧	%٢٣.٢	%٧٢.١	%	
٢	ضعيفة	٠.٥٨	١.٣٥	٢٤	٩٨	٣٠١	ك	١٤. يوفر كل الإمكانيات التي تحقق أهداف المعهد.
				%٥.٧	%٢٣.٢	%٧١.٢	%	
١٠	ضعيفة	٠.٥٦	١.٣١	٢٢	٨٧	٣١٤	ك	١٥. يركز على مؤشرات الأداء التي تحقق أهداف المعهد.
				%٥.٢	%٢٠.٦	%٧٤.٢	%	
١٦	ضعيفة	٠.٤٧	١.٢٥	٦	٩٥	٣٢٢	ك	١٦. يأخذ بمفهوم الفعالية التي تحقق جودة وتميز الأداء بالمعهد.
				%١.٤	%٢٢.٥	%٧٦.١	%	
٣	ضعيفة	٠.٥٨	١.٣٤	٢٤	٩٦	٣٠٣	ك	١٧. يشجع المعلمين على التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
				%٥.٧	%٢٢.٧	%٧١.٦	%	

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات بعد القيادة جاءت بدرجة موافقة ضعيفة، حيث تراوحت المتوسطات بين (١.٢٤)، (١.٤٨)، وبترتيب هذه العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الموزون يُلاحظ ما يلي.

- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يُرسخ قيم الإبداع والابتكار في نفوس المعلمين من خلال تبني الأفكار الإبداعية والحرص على تحقيقها " في الترتيب الأول بين العبارات من حيث

درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة الابداع لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، وقلة إدراكهم لأهميتها ودورها في تطوير العملية التعليمية.

• في حين جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " يوفر كل الإمكانيات التي تحقق أهداف المعهد " في الترتيب الثاني بين العبارات من حيث درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الموارد المالية نتيجة قلة المخصصات الحكومية، وندرة مصادر التمويل الذاتي.

• بينما جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على " يأخذ بمفهوم الفعالية التي تحقق جودة وتميز الأداء بالمعهد " في الترتيب قبل الأخير بين العبارات من حيث درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٤٧)، وقد يرجع ذلك إلى رغبة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تيسير الأمور وفق النظام التقليدي بغض النظر عن كفاءة الأداء أو فعاليته.

• في حين جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يُحفز المعلمين على العمل من أجل تحقيق المهام المسندة إليهم. " في الترتيب الأخير بين العبارات من حيث درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن ندرة الموارد المالية تعوق شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية عن تحفيز المعلمين، فضلاً عن قلة إدراكهم لأهمية التحفيز المعنوي.

ويوضح جدول رقم (٢) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات حسب استجابات عينة الدراسة لُبعد التخطيط الاستراتيجي

#### جدول رقم (٢)

استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	مستوي الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوي الاستجابة			ك	العبارة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
٦	ضعيفة	٠.٦٢	١.٣١	٣٧	٥٨	٣٢٨	ك	١. يشترك مع المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد.
				%٨.٧	%١٣.٧	%٧٧.٥	%	
٧	ضعيفة	٠.٥٧	١.٣٠	٢٤	٧٨	٣٢١	ك	٢. يشارك كافة الأطراف المعنية في وضع الرؤية والرسالة.
				%٥.٧	%١٨.٤	%٧٥.٩	%	
٨		٠.٥٥	١.٢٨	٢٠	٧٩	٣٢٤	ك	

الترتيب	مستوي الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوي الاستجابة			ك	العبارة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
	ضعيفة			٤.٧%	١٨.٧%	٧٦.٦%	%	٣. يقوم بتحديد الأهداف الاستراتيجية للخطة.
١١	ضعيفة	٠.٥١	١.٢٦	١٥	٨١	٣٢٧	ك	٤. يهتم بتدريب العاملين بالمعهد على كيفية تنفيذ الخطة.
				٣.٥%	١٩.١%	٧٧.٣%	%	
١٥	ضعيفة	٠.٤٩	١.١٧	٢١	٢٩	٣٧٣	ك	٥. يضع ميزانية لتنفيذ الخطة.
				٥.٠%	٦.٩%	٨٨.٢%	%	
٥	ضعيفة	٠.٥٨	١.٣١	٢٥	٨١	٣١٧	ك	٦. يحدد الأدوار المختلفة للمشاركين في تنفيذ الخطة.
				٥.٩%	١٩.١%	٧٤.٩%	%	
١٣	ضعيفة	٠.٥٣	١.٢٥	٢١	٦٢	٣٤٠	ك	٧. تعكس رسالة المعهد بوضوح دوره التعليمي ومسؤوليته المجتمعية.
				٥.٠%	١٤.٧%	٨٠.٤%	%	
١٤	ضعيفة	٠.٥٢	١.٢٤	١٩	٦٥	٣٣٩	ك	٨. يربط رؤية ورسالة المعهد برسالة الأزهر.
				٤.٥%	١٥.٤%	٨٠.١%	%	
٣	ضعيفة	٠.٦٠	١.٣٣	٢٩	٨١	٣١٣	ك	٩. يربط استراتيجية المعهد باستراتيجية المنطقة الأزهرية.
				٦.٩%	١٩.١%	٧٤.٠%	%	
٩	ضعيفة	٠.٥٤	١.٢٨	١٩	٧٩	٣٢٥	ك	١٠. تتسم الأهداف الاستراتيجية المعلنة بالوضوح والقابلية للتنفيذ.
				٤.٥%	١٨.٧%	٧٦.٨%	%	
١٠	ضعيفة	٠.٥٥	١.٢٨	٢٢	٧٥	٣٢٦	ك	١١. تعمل الأهداف الاستراتيجية المعلنة على تحقيق رؤية ورسالة المعهد.
				٥.٢%	١٧.٧%	٧٧.١%	%	
٢	ضعيفة	٠.٥٦	١.٣٣	٢٠	١٠٠	٣٠٣	ك	١٢. تتضمن الخطط التنفيذية بالمعهد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
				٤.٧%	٢٣.٦%	٧١.٦%	%	
١	ضعيفة	٠.٦٦	١.٤٨	٣٨	١٢٩	٢٥٦	ك	١٣. تراعي الخطط التنفيذية مسؤولية التنفيذ والجدول الزمني.
				٩.٠%	٣٠.٥%	٦٠.٥%	%	
١٢	ضعيفة	٠.٥٢	١.٢٦	١٧	٧٤	٣٣٢	ك	١٤. تتضمن الخطط التنفيذية للمعهد مؤشرات لتقييم الأداء.
				٤.٠%	١٧.٥%	٧٨.٥%	%	
٤	ضعيفة	٠.٥٦	١.٣١	٢٢	٨٦	٣١٥	ك	١٥. يهتم بوضع خطط التحسين والتطوير المستمر بالمعهد.
				٥.٢%	٢٠.٣%	٧٤.٥%	%	

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة موافقة ضعيفة، حيث تراوحت المتوسطات بين (١.١٧)، (١.٤٨)، وبترتيب هذه العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون يُلاحظ ما يلي.

- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " تراعي الخطط التنفيذية مسؤولية التنفيذ والجدول الزمني " في الترتيب الأول بين العبارات من حيث درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، وقد يرجع ذلك إلى قلة معرفة ومهارات فريق التخطيط بالمعاهد الثانوية الأزهرية بكيفية صياغة الخطة التنفيذية، إذ يجب أن تشمل على الأهداف والأنشطة ومسؤولي التنفيذ والفترة الزمنية والتكلفة والمصدر الممول ومسؤولي الرقابة ومعاييرها.
- في حين جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " تتضمن الخطط التنفيذية بالمعهد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية " في الترتيب الثاني بين العبارات من حيث درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٥٦)، وقد يرجع ذلك إلى قلة إدراك فريق التخطيط بالمعاهد الأزهرية إلى أهمية تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة إجرائية قابلة للتنفيذ.
- بينما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " يربط رؤية ورسالة المعهد برسالة الأزهر " في الترتيب قبل الأخير بين العبارات من حيث درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٥٢)، وقد يرجع ذلك إلى قلة إدراك فريق التخطيط أهمية أن تنبثق رؤية ورسالة المعاهد الثانوية الأزهرية من رؤية ورسالة الأزهر باعتبارها (المعاهد) النواة الرئيسة لتحقيق تلك الرؤية والرسالة.
- في حين جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يضع ميزانية لتنفيذ الخطة " في الترتيب الأخير بين العبارات من حيث درجة الممارسة بمتوسط موزون (١.١٧)، وانحراف معياري (٠.٤٩)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الاستقلالية المالية للمعاهد الثانوية الأزهرية.

## نتائج الدراسة وتوصياتها.

### أولاً. نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج هامة من بينها جاءت أبعاد التميز المؤسسي بدرجة ممارسة ضعيفة، حيث جاء بُعد القيادة في الترتيب الأول بوزن نسبي (١,٣٤) وانحراف معياري (٢,٥١)، ثم بُعد التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (١,٢٩) وانحراف معياري (٣,٦٠).

- بالنسبة لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة بُعدي القيادة والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- بالنسبة لمتغير الوظيفة (معلم شرعي - معلم ثقافي - إداري)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة بُعدي القيادة والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (تربوي - غير تربوي)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة بُعدي القيادة والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- بالنسبة لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ الي ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة بُعدي القيادة والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- بالنسبة لمتغير الحصول على الدورات (أقل من ٥ دورات - من ٥ الي ١٠ دورات - أكثر من ١٠ دورات)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة بُعدي القيادة لدى القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- بالنسبة لمتغير الحصول على الدورات (أقل من ٥ دورات - من ٥ الي ١٠ دورات - أكثر من ١٠ دورات)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة بعد القيادة لدى القيادات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

## ثانياً. توصيات الدراسة.

توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من التوصيات الهامة، ومن بينها.

- ضرورة إعداد قيادات أزهرية فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- وضع خطة استراتيجية للمعاهد، وتدريب العاملين على كيفية وضع الخطة الاستراتيجية.

- ضرورة توافر نظام متكامل للمعلومات بالمعاهد الأزهرية لدعم اتخاذ القرار ، وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات.
- المشاركة الجماعية في تحديد رؤية المعاهد الثانوية الأزهرية ورسالتها.
- تدريب جميع العاملين بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي على الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق تميز للمؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها مثل أسلوب كايزن واستراتيجية المحيط الأزرق، وتكامل أسلوبى تقليل الفقد وستة سيجما.
- تقويم الوضع الحالي للمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء معايير أبعاد التميز المؤسسي للوقوف على نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- ترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المعاهد الأزهرية ونشر قيم الجودة في الأداء.
- تشجيع شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الابداع والتحسين المستمر.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمعهد.
- توفير الأدوات العلمية المقننة لقياس الأداء المؤسسي بالمعهد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الجودة في إنجاز الأعمال.
- التخفيف من الأعباء الإدارية الروتينية الملقاة على عاتق شيوخ المعاهد الأزهرية.
- نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين المعلمين وإقناعهم بأهميتها بالنسبة إليهم.
- وضع خطط تحسينية في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم الذاتي وتكوين فرق عمل لتنفيذ هذه الخطط.

### بحوث ودراسات أخرى مقترحة.

واستكمالاً للدراسة الحالية، توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في الموضوعات التالية:

- تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بقطاع المعاهد الأزهرية.
- معوقات التميز المؤسسي بالمعاهد النموذجية الخاصة وسبل التغلب عليها.
- التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق التميز بالمعاهد الثانوية الأزهرية.



## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي. تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠١٣م.
- إيهاب سعودي. مقارنة أهم نماذج التميز ورقة بحثية. للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظمة للتميز العربي الإداري. مصر. ٩-١١. إبريل. ٢٠٠٨م.
- باسم زغول الشحات بدوي. تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصورة، كلية التربية بدمياط. ٢٠١١م.
- بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع. بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. ٢٠١٠.
- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم. مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة. دار النهضة العربية. ١٩٩٦م.
- جون جاردر. ترجمة محمد محمود رضوان. التميز (الموهبة، والقيادة). الدار الدولية للنشر والتوزيع. ١٩٨٩م.
- حسن الحداوى. الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. القاهرة. الشركة العربية للتنمية. ٢٠٠٧م.
- سامي عوض الله جاد الله رياح. دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين. ٢٠٠٨م.
- سمير عبد الحميد القطب. فلسفة التميز في التعليم الجامعي (نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية) مجلة مستقبل التربية العربية. ع (٥). إبريل. ٢٠٠٨م. ص ٤١ - ٥١.
- شاكر نبيل الروينى. تطبيقات واستراتيجيات التميز المؤسسي. عمان. دار الميسرة للنشر. ٢٠٠٧م. ص ٥٨.
- صالح سليمان الرشيد. نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس إدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز. مصر. ٢٧ - ٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤م.
- صالح على الهلالات. إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال). عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠١٤م.

- علي السلمي. إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة). ط (٢). القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع. ٢٠٠٢.
- غالية عبد السلام محمود العمamy. التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. ع (٣). يوليو. ٢٠١٤. ص ص ١٧ - ١٤٩.
- كاظم نزار الركابي. الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة). عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤م.
- لينا جمال محمد. إدارة التميز والابداع الإداري. عمان. دار خالد اللحيانى للنشر والتوزيع. ٢٠١٧م.
- محمد الصيرفي. التميز الإداري بقطاع الفنادق والمنشآت السياحية. القاهرة. دار السحاب. ٢٠١٩.
- محمد علي عاشور. الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع. دراسات مستقبلية. جامعة أسيوط. مركز دراسات المستقبل. ع (٧). س (٦). ٢٠٠٣م. ص ١٤.
- محمد عيد عتريس. تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ع ٢٩. ٢٠١٠. ص ١٣.
- محمود محمد سعيد إبراهيم. القيادة التحولية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية " دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠١٧م.
- مدحت أبو النصر. قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة). القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ٢٠١٢م.
- مروان أحمد عبد الرحمن. متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمعاهد الازهرية العامة والنموذجية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الازهر. كلية التربية. ٢٠١٥م.
- مصطفى باهي، فاتن النمر. التقويم في مجال العلوم التربوية والنفسية مبادئ ونظريات، وتطبيقات. القاهرة. الانجلو المصرية. ٢٠٠٩م.
- مؤيد سعيد السالم. خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٥م. ص ٣٨.

- نهال ابراهيم محمد. المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة. جامعة الدول العربية. معهد البحوث والدراسات العربية. ٢٠١٥م.
- نهال ابراهيم محمد. المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية. معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة. ٢٠١٥م.
- نهال موسي حجازي. التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي " دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. فلسطين. ٢٠١٦.
- هارون صلاح هلال. منظومة العمل الإداري وسجلاته بالمعاهد الأزهرية. الأزهر. قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر. الإدارة العامة للتنظيم والإدارة. " كتاب التدريب الإداري ". ٢٠٠٧م.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Borghini. E. C. A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. **Journal of Creative Behavior**. Vol. (31), No. (1). 2005.pp. 226-228
- Khan, H & Matlay, H. Implementing Service Excellence in Higher Education. **Education & Training**. Vol. (51). Issue (8/9). 2009. p. 769.
- Mahalli. A. F. Applying the EFQM Model in Performance Measuring of Organization. **Standard Research Journal of Business Management**. Vol. 41. No. (1). 2013. Pp. 41-51.
- Omid. S. Sadegh. N. & Reza. S. Appraisal of Boys' High Schools in Tehran based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of Staffs. **Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Research**. Vol. (5). No. (3). 2017. pp. 55- 60.
- Porter. and Steven.J. "Assessing Business Excellence". 2<sup>nd</sup> Ed. Butterworth – Heinemann. Tanner. 2004.
- Sanyal. B. C. Excellence and Evaluation in Higher Education. Some International Perspective. International Institute for Educational Planning. **A paper Presented to The Conference of Excellence in Higher Education System in Comparative Perspectives**. United Kingdom. University of London. Institute of Education. 1992.
- Sharma. A. K. & Talwar. B. Evaluation of Universal Business Excellence Model" Incorporating Vedic Philosophy. **Measuring Business Excellence**. Vol. (11). No. (3). 2007. pp. 4-20.



- Skelon. A. "Understanding Teaching Excellence in Higher Education; Towards A Critical Approach" London. Rutledge. 2005.p.18.