

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية

محمد عبدالناصر القناوي إبراهيم

باحث دكتوراه أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

ملخص البحث:

عنوان البحث: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، وقد استهدف البحث وضع مجموعة من متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، وفي سبيل تحقيق ذلك، تم التعرف على الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي، والتعرف على أهمية المدارس الثانوية الصناعية وأبرز مشكلاتها ومبررات تحقيق تميزها، وقد استخدم البحث في دراسته المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع البحث، وقد انتهى البحث بتقديم مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، واتخاذها مدخلاً لمواجهة بعض مشكلات التعليم بهذه المدارس.

Abstract

Research title: Requirements for achieving institutional excellence in industrial secondary schools, **the research objective** is to identify a set of requirements to achieve institutional excellence in industrial secondary schools, **and to achieve this**, the conceptual framework for institutional excellence was identified, and the importance of industrial secondary schools, the most prominent problems, and justifications for achieving their excellence, was used. **Research in its study the descriptive approach** because it is the most appropriate approach to the subject of the research, **and the research ended** with presenting a set of basic requirements through which it is possible to achieve institutional excellence in industrial secondary schools and take them as an entrance to confront some of the educational problems in these schools.

مقدمة

يُعبّر التميز المؤسسي عن القدرة المتفوقة للمؤسسة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها، وحل مشكلاتها، وجودة منتجاتها، وخدماتها واستغلال إمكاناتها، بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف، وفق استراتيجية فعالة ورؤية موحدة تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المؤسسة للاستجابة للمتغيرات في أطر ثقافية تنظيمية إيجابية، بما يكفل لها التميز والنجاح (العلي، ٢٠١٦، ٥٥٦).

وقد أصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات النجاح لكافة المؤسسات، حيث اتفقت

إن التميز يُعتبر مرحلة لما بعد الجودة، فلا يمكن للمؤسسات الحفاظ على استمرارية جودتها إلا من خلال سعيها الدائم لتحقيق تميزها المؤسسي (Hashemy, et al, 2016, 23)، ولذا فإن المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز في كافة أنشطتها ومجالاتها، وبما يضمن لها الحفاظ على جودتها، وتحقيق تميزها (اللوحي، ٢٠١٧، ٢١)، حيث

مشكلة البحث: في ضوء ما سبق قد أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
- (٢) ما أهمية المدارس الثانوية الصناعية وما أبرز مشكلاتها، ومبررات تحقيق تميزها؟
- (٣) ما واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية؟
- (٤) ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية؟

أهداف البحث: استهدف البحث الحالي محاولة التوصل إلى:

مجموعة من متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية وقد أمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- (١) عرض الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي.
- (٢) التعرف على أهمية المدارس الثانوية الصناعية، وأبرز مشكلاتها، ومبررات تحقيق تميزها.
- (٣) رصد واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- (١) حداثة موضوع البحث: في مجال التعليم الثانوي الصناعي.
- (٢) قد تفيد نتائج البحث في تقديم مقترحات تطويرية: لصانعي القرار حول تطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال التعلم من أفضل الممارسات.

دراسات (Aladwan, 2021 & Wilcox, 2021) على أن دواعي الاهتمام بالتميز جاء من حاجة المؤسسات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، ومن حاجتها إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة، التي يمكن من خلالها جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء. وعليه فقد أصبح السعي نحو تحقيق التميز هاجس الكثير من مؤسسات المجتمع، بما فيها مؤسساته التعليمية.

وتعتبر المدارس الثانوية الصناعية إحدى أهم المؤسسات التعليمية المنوطة بالتعليم الثانوي الصناعي، لما لها من أهمية كبرى في النهضة الاقتصادية للبلاد، وكونها مصدراً لتدريب وتخريج الأيدي العاملة الماهرة، التي تحتاجهم الدولة في بناء اقتصاد قوى، تواجه به تحديات وتطورات هذا العصر (القنوي، ٢٠١٨، ٥)، وأنه من خلال هذه المدارس تتبع أهمية التعليم الثانوي الصناعي، وتتحقق رسالته وأهدافه وتطلعاته، كونها مصدراً مهماً من مصادر تحقيق متطلبات التنمية الصناعية للمجتمع (Alseddiqi, 2012, 3)، وبالتالي لم يعد تطوير هذه المدارس أمراً اختيارياً، بل صار مطلباً جوهرياً لمواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المعاصرة، وشرطاً أساسياً لاستمرارها في تحقيق أهدافها، وأنه قد أن الأوان لأن يبدأ المسؤولين والقائمون عليها في الاهتمام باعتماد نظام الجودة الشاملة بها وصولاً إلى تحقيق تميزها المؤسسي (أبو العلاء، ٢٠١٨، ٢)، وفي ضوء ما سبق؛ برزت حتمية تطوير المدارس الثانوية الصناعية، وتأكدت أهمية حاجتها للتميز، مما يستوجب الأمر البحث عن مجموعة من المتطلبات تتناسب مع طبيعة هذه المدارس وتساهم في تحقيق تميزها المؤسسي.

ويمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائياً في هذا البحث: بأنه تلك المرحلة التي تقوم فيها المدرسة الثانوية الصناعية بتوظيف كافة مواردها وقدراتها لتقديم أفضل الممارسات في أداء أعمالها، وحل مشكلاتها، في بيئة تنظيمية تشاركية داعمة، وفق نماذج ومعايير تميز عالمية، بما يُساعد على الحفاظ على جودة عملياتها واستمراريتها، وتحقيق النتائج والإنجازات، وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية ورضا وتوقعات المستفيدين، مما يجعلها متفوقة و متميزة عن منافسيها.

٢- المدارس الثانوية الصناعية *Industrial*

Secondary Schools هي: إحدى المؤسسات التعليمية المنوطة بالتعليم الثانوي الصناعي وتقوم بمهمتين رئيسيتين: الأولى تربية، بغرض إعداد الفرد لاكتساب القيم الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع وتزويده بالمعلومات الأساسية، بحيث يكون مُستعد للمهمة الثانية، وهي ذات غرض اقتصادي، أي إعطاء الفرد المعلومات وإكسابه المهارات اللازمة في مجال تخصصه الصناعي، للالتحاق بسوق العمل بعد التخرج (القاوي، ٢٠١٨، ١٦).

ويمكن تعريفها من خلال الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر بأنها: "ذلك النوع من المؤسسات التعليمية، التي تدخل ضمن منظومة التعليم الفني في مصر، وتعمل على تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة، بهدف إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية، ويشترك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن" (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٤، ٩٧)، وهذا التعريف هو ما سوف يتبناه الباحث إجرائياً لمصطلح المدارس الثانوية الصناعية للبحث الحالي.

٣) مواكبة موضوع البحث للتوجهات العالمية: واهتمامها بموضوع التميز، حيث أضحى الاهتمام بتطبيق معايير التميز المؤسسي اتجاهاً عالمياً يعول عليه كثيراً لرفع مستوى الأداء، وتحقيق نسبة عالية من الإنتاجية في المجال التربوي والتعليمي.

٤) استجابة موضوع البحث للتوصيات التربوية: والتي نادت بأهمية التميز المؤسسي، وضرورة تحقيقه بالمدارس.

٥) تماشي موضوع البحث مع التوجه المحلي: نحو الاهتمام بالتعليم الفني ولاسيما التعليم الثانوي الصناعي وضرورة تطويره وتحقيق جودته، وصولاً لتحقيق تميزه.

٦) تعدد المستفيدين من نتائج هذا البحث: وخاصة من يعملون في التعليم الثانوي الصناعي.

٧) إثراء البحث العلمي: من خلال تقديم إطار نظري عن التميز المؤسسي، وأبرز نماذجه ومعاييره.

منهج البحث: نظراً لطبيعة البحث الحالي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، لتحقيق أهدافه، ولكونه المنهج الأكثر ملاءمة لموضوعه.

مصطلحات البحث: اشتمل عنوان البحث على المصطلحات التالية:

١- التميز المؤسسي *institutional excellence* يُعرف بأنه: مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات، وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار، وبناء شركات ناجحة (Pelonis, 2021, 210)

دراسات سابقة: فيما يلي سيتم استعراض ما هو متاح لدى الباحث من دراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث الحالي، وفق ترتيب زمني بوقت إجرائها من الأقدم فالأحدث، حتى تبرز التطورات التي شهدتها مجال البحث في بيانات عربية وأجنبية.

أولاً: دراسات عربية

١) دراسة (العلي، ٢٠١٦) بعنوان: **متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قاداتها**، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قاداتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة تكونت من (٣٥) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (القيادة المدرسية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، وطبقت الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل على جميع قادة المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٠٨) قائدًا، وكانت أبرز النتائج: أن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي إجمالاً جاءت بدرجة أهمية عالية جدًا من وجهة نظر قاداتها، وجاء ترتيب الأبعاد تنازليًا على النحو التالي: (الثقافة التنظيمية، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي) جميعها بدرجة أهمية عالية جدًا.

٢) دراسة (جوهر، ٢٠١٨) بعنوان: **متطلبات تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان**، هدفت الدراسة إلى الكشف عن المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان، وكذلك تقديم إجراءات مقترحة لصانعي القرار للتغلب على التحديات التي تواجه تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

في تحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية في إطارها الميداني، ومن خلال الإجراءات التي اتبعتها الدراسة فقد انتهت إلى تقديم بعض من متطلبات التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان، كما أوصت الدراسة بضرورة النظر إلى هذه المتطلبات بعين الاعتبار وبأهمية بالغة، وكانت من أهم هذه المتطلبات: توفير بيئة مدرسية داعمة وفاعلة- توفير قوانين محفزة للتميز- ترسيخ مفاهيم التميز المؤسسي ونشر ثقافته- وجود خطة استراتيجية ومنظومة متكاملة من السياسات التي تُنظم العمل المدرسي.

٣) دراسة (عبدالمقصود، ٢٠٢٠) بعنوان: **متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وتحديد أهم آليات تنفيذ هذه المؤشرات بهذه المدارس، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، واستخدمت المقابلة كأداة بحثية في إطارها الميداني، ومن خلال الإجراءات التي اتبعتها الدراسة فقد انتهت إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق التميز بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة دمياط والتي كان من أهمها: اتباع مبدأ اللامركزية في العمل المدرسي- إيجاد مناخ مدرسي مناسب لتغيير الوضع الراهن- تأهيل المعلمين ورفع مستواهم المهني- توظيف التقنيات الحديثة في العمل المدرسي- العمل على توفير إدارة مدرسية جيدة وواعية تُساند التطوير والتغيير نحو التميز.

٤) دراسة (مرجان، ٢٠٢٠) بعنوان: **متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر**، هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح للتغلب على مشكلات مدارس ذوي

(٦) دراسة سامبيو ومنتيريو (Sampaio, & Monteiro, 2012) بعنوان: *A comparison and usage overview of business excellence models* التحليل والاستخدام المقارن لنماذج التميز في الأعمال، استهدفت هذه الدراسة تقديم نظرة عامة على التحليل والاستخدام المقارن لنماذج التميز المؤسسي الأكثر شيوعاً، مثل النموذج الأوروبي للتميز، ونموذج جائزة مالكوم بالدريدج، ونموذج جائزة ديمنج، ونموذج التميز الأمريكي، ومن أجل تحقيق ذلك، قام المؤلفون بإجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية على مجموعة البيانات العامة المرتبطة بكل نموذج من النماذج التي تم تحليلها، بالإضافة إلى عمل تحليل مقارن لمحتويات تلك النماذج، وكانت النتيجة أن هذه النماذج تشترك في بعض المبادئ والمعايير والممارسات، ولكن تم العثور على أنماط مختلفة أثناء تنفيذها.

(٧) دراسة سرينيفاس وآخرون (Sreenivas, et al, 2014) بعنوان: *Towards Excellence in School Education-TQM as A Strategy نحو التميز في التعليم المدرسي – إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية*، هدفت الدراسة إلى الوصول إلى خارطة طريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي بمدارس الهند، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة بحثية ميدانية لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى: أن التميز يمكن أن يتحقق في التعليم إذا عملت المدرسة على زيادة وعي أفرادها به، وإذا جعلت الجودة جزء من رسالة المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية وهي كما يلي: (الوعي والالتزام بالجودة، وضوح الرسالة، العمل بروح الفريق بدلاً من التسلسل الهرمي، يجب أن يكون

الاحتياجات الخاصة في مصر، وذلك من واقع منظومة مدارس التربية في مصر، ومفهوم التميز المؤسسي والفلسفة التي يقوم عليها وأهميته، ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وخصائصه ومعوقات تطبيقه، والتعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى تصور مقترح للتغلب على مشكلات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر، وتمثلت أهم آليات تنفيذ التصور المقترح في: تطوير المباني والهيكلة التنفيذي والإدارة بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة- تلبية احتياجات الطفل ذوي الاحتياجات، وتحقيق التواصل بين الأسرة والمدرسة.

ثانياً: دراسات أجنبية

(٥) دراسة سرايفا وآخرون (Saraiva, et al, 2003) بعنوان: *Applying an excellence model to schools* للمدارس، هدفت الدراسة إلى إجراء عملية تقييم ذاتي لعدد من المدارس الخاصة في البرتغال باستخدام النموذج الأوروبي للتميز، وذلك بهدف أساسي وهو تحسين الأداء المستمر في هذه المدارس، وقد تم إعداد استبانة لهذا الغرض، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع النقاط التي ارتبطت بمعايير النتائج بشكل عام، ويرى الباحثون أن هذه الفروق لا تُعزى إلى الأداء المُتدني لهذه المدارس؛ وإنما إلى أن أغلب هذه المدارس لا زالت في مرحلة مبكرة من عملية قياس النتائج، وكشفت الدراسة أيضاً عن أن النموذج الأوروبي للتميز يمكن تطبيقه بسهولة في المدارس.

محاور البحث الحالي: اتساقاً مع مشكلة البحث وأهدافه وطبقاً للمنهجية المستخدمة، فقد تم تناول موضوع البحث الحالي وفق المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي.

المحور الثاني: أهمية المدارس الثانوية الصناعية وأبرز مشكلاتها ومبررات تحقيق تميزها.

المحور الثالث: واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية.

المحور الرابع: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

قد أضحت تحقيق التميز المؤسسي بمثابة التوجه المهم للمؤسسات على مختلف أنواعها وتوجهاتها، حيث أصبح من المتطلبات الأساسية لاستدامة نجاح المؤسسة وتطورها، ومن هنا تأتي أهمية هذا المحور والذي يتناول الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي من خلال ما يلي:

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

يُعتبر مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي أظهرت المؤسسات اهتماماً واسعاً بها؛ سعياً منها لامتلاك درجة الصدارة على من ينافسها؛ ولما يوفره التميز المؤسسي من خصائص للمؤسسة تمكنها من البقاء والاستمرار بقوة في عالم شديد التغير، وقد تعددت المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح بشكل يصعب معه وضع مفهوم جامع يتفق عليه المهتمين والمعنيين (جوهر، ٢٠١٨، ٧٠)، وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية هذا المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تُركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، والتي طوّرها الكتاب والباحثون التربويون والمهتمون في مجال الإدارة، وقد تم تناولها من زوايا متعددة، حيث

التعليم واضحاً ومركزاً، كما يجب أن يكون المعلمون على دراية بأساليب تعلم الطلاب، ويجب تعليم الطلاب استراتيجيات لتعلم وتذكر وتطبيق ما تعلموه، تشجيع المدرسين على الإبداع دون الخوف (من الفشل).

التعقيب على ما سبق من دراسات سابقة: من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة عربية وأجنبية، اتضح الآتي:

١ - أهمية البحث الحالي الذي سلط الضوء على التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية.

٢ - أن البحث الحالي يختلف عن معظم الدراسات السابقة في:

• **حدود البحث،** حيث إن بعض الدراسات السابقة تناولت التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام، بينما هذا البحث تناول دراسة التميز بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.

• **خصوصية المجتمع الأصلي للبحث،** بسبب وجود (معلمي المواد الفنية النظرية ومعلمي مواد التدريبات العملية ومعلمي المواد الثقافية والعلمية) بالمدارس الثانوية الصناعية.

• **طبيعة الموضوع،** حيث ركز البحث الحالي على تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية.

٣ - أن البحث الحالي يمكن أن يستفيد من معظم الدراسات السابقة في:

• **معرفة النمط الفكري المتبع لكل منها لتحديد أهمية التميز المؤسسي في المدارس ودور هذه النماذج في مواجهة مشكلات التعليم بها،** ومعرفة الفوائد العديدة لتبني التميز المؤسسي.

ثانياً: أهداف التميز المؤسسي

يُساعد التميز المؤسسي على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة للمؤسسة، لعل من أهمها كما أشارت دراستي (عطيه، ٢٠١٧، ٤٢١؛ أبو عودة، ٢٠١٨، ١٢٠) ما يأتي:

(١) التفوق التنافسي على المنافسين من خلال: تحقيق

الجودة، والكفاءة، والابداع، وسرعة الاستجابة للعملاء.

(٢) الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحسين الجودة.

(٣) التركيز على العناصر ذات القيمة، بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.

(٤) بقاء المؤسسة ونموها، والانتقال من المحلية إلى العالمية.

(٥) التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم إدارة الأداء، مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع إلى العملاء، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين.

(٦) تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع المعنيين، وتنمية العلاقات معهم، وإدارتها، وتوظيفها، مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.

(٧) التركيز على إدارة العمليات، وإدارة المخاطر والأزمات التعليمية، وإدارة الجودة الشاملة، والفرص والتحديات، وإدارة المعرفة والمعلومات، وإدارة التواصل والعلاقات مع المعنيين، وتمكين العاملين، وإدارة راس المال الفكري، وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسة.

مما سبق يتضح أن تحقيق التميز المؤسسي يُساعد المؤسسات التعليمية على تدعيم قدرتها، وإمكاناتها

كلّ منهم يُسهم في إبراز وجه من أوجه المفهوم، وأنه قد أمكن استعراض بعضها على النحو التالي:

يُعرف التميز المؤسسي بأنه: المنظومة المتكاملة

لنتائج المهام والأعمال داخل المؤسسة، والذي يؤدي إلى تفوق وتميز وتفرد في العمل، ويضاعف من قدرته على إنجاز تلك المهام بكفاءة وفعالية عالية، وتُسهّم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية (عبدالله، ٢٠١٩، ١٤٦)، كما **يعني** السعي لتحقيق النتائج المتميزة الخاصة بالأداء والمتعاملين والموظفين والمجتمع، ويتم إنجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي نتيجة لجهود الموظفين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمنظمة لتكون رائدة في مجالها (الغمس، ٢٠١٩، ٣٠٣).

كما يُعرف بأنه المدخل الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في: العناصر البشرية، العناصر المادية، والتكنولوجيا، 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 يُمكنها من المنافسة العالمية (سليمان، ٢٠١٧، ٣٥٣).

ومن التعريفات السابقة للتميز المؤسسي يتضح أنه يُمثل مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الفاعل المبني على أسس ومقومات محققة للتفوق والإبداع للمؤسسة التعليمية بكافة جوانبها التنظيمية، وفي الوقت نفسه يتجه التميز المؤسسي إلى تحقيق إنجاز غير مسبوق سواءً على مستوى المؤسسة التعليمية نفسها، أو على مستوى مثيلاتها من المدارس.

(٤) **جوهرية التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح المؤسسية والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.

(٥) **تكاملية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز في بعده الرأسي والأفقي، بجانب شمولية عملية التطوير من أجل التميز للبعد المستقبلي، ومتابعة فعاليات التميز المؤسسي والتأكد من أن ما وضعن خطته صح تنفيذه، وأن الأمور تسير في مسارها الصحيح.

(٦) **استشرافية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية، وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع.

(٧) **مؤسسية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها جميع من بالمؤسسة، وإشراك مختلف الأطراف والمعنيين بتحقيق التميز، وإحداث التغيير البناء القائم على الجهود السابقة.

وفي ضوء سبق القول بأن فلسفة التميز المؤسسي تنبع من التغيير المستمر من خلال البحث عن التطوير والتحسين المستمرين، وأيضاً من خلال إعادة هيكلة الثقافة المؤسسية الهرمية وتحولها من ثقافة تعوق التعلم، إلى ثقافة تعلم متغيرة، تتغير باستمرار تبعاً للعصر الحالي وبطريقة ملائمة لبناء مؤسسة متميزة، ومُتطورة باستمرار، كما تنبع من التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة

المتعددة، كما يساعدها في تحقيق التفوق على غيرها من المؤسسات التي تُقدم خدمات تعليمية مماثلة على كلٍّ من المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وذلك من خلال ما يلي: الاستخدام الأفضل للموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسة، وكذلك التطوير المستمر لخدماتها ومواردها المختلفة، فضلاً عن البحث عن الاختلاف بين المنافسين، والتركيز على تقديم خدمات تعليمية متميزة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والمستفيدين الخارجيين، مما يؤدي إلى استدامتها، وتميزها عن غيرها، وتدعيم مكانتها التنافسية.

ثالثاً: فلسفة التميز المؤسسي

تستند فلسفة التميز إلى عدة ركائز لعل من أبرزها ما يلي (الضبعان، ٢٠١٦، ٤٢؛ هاشمي، ٢٠١٩، ٢٥):

(١) **شمولية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتم تطوير التعليم لتحقيق التميز وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، فلا يمكن أن نحقق التميز في جزء ونترك باقي عناصر المؤسسة.

(٢) **استمرارية التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن عملية إصلاح وتجديد التعليم حتى يصل للتميز، تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، وأن يرافقها جهد فكري تأملي تأصيلي يحدد غايتها ومقاصدها ويرسم مساراتها المستقبلية.

(٣) **واقعية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن ترتبط التغييرات والتجديدات في المؤسسة الراجية في التحول نحو المؤسسة المتميزة بحاجات حقيقية يُراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.

تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم، وتقديرهم بطريقة تحفزهم، وتُنمي التزامهم، وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعافهم لصالح المدرسة التي ينتمون إليها.

٤- مجال الشراكات والموارد المتاحة: ويقصد به أن

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها، وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي.

٥- مجال العمليات والمنتجات والخدمات: ويقصد به أن

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى.

المجموعة الثانية: مجموعة (النتائج): موزعة كما يلي:

يلي:

٦- مجال نتائج المتعاملين (العلاء): ويُقصد به

أن المؤسسات المتميزة تُحقق نتائج باهرة ومستدامة، تُلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها.

٧- مجال نتائج العاملين (الموارد البشرية): ويُقصد به

أن المؤسسات المتميزة تُحقق نتائج باهرة ومستدامة، تُلبي أو تتجاوز احتياجات العاملين.

٨- مجال نتائج المجتمع: ويُقصد به أن تُحقق المؤسسات

التميزة نتائج باهرة، ومستدامة؛ تُلبي متطلبات المعنيين بالمدرسة، وذوي الصلة بالمجتمع المحلي، وتوقعاتهم، بل وتتجاوزها في كثير من الأحيان.

٩- مجال نتائج الأعمال: ويُقصد به أن تُحقق المؤسسات

التميزة نتائج باهرة، ومستدامة؛ تُلبي متطلبات المعنيين بمصالح المدرسة، وتوقعاتهم، بل وتتجاوزها في كثير من الأحيان.

الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل للمستفيدين والمعنيين وتأثير هذه الظروف على العمل وقياس هذا التأثير من خلال تحسن أداء المؤسسة، وأنه أصبح يُنظر للمؤسسة على أنها مؤسسة متميزة دائماً في عالم سريع التغير.

رابعاً: مجالات التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية

حسب ما ورد في نموذج التميز الأوروبي في نسخة ٢٠١٣م، وما ورد في برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي لعام (٢٠١٩)، فقد تم تقسيم مجالات تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية إلى مجموعتين من المجالات وهما:

المجموعة الأولى (الممكنات او الوسائل المساعدة):

موزعة كما يلي:

١- مجال القيادة: ويقصد به أن للمؤسسات المتميزة قادة

يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يضربون المثل الأعلى في التزامهم بقيمها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح.

٢- مجال الاستراتيجية: ويقصد به أن تقوم المؤسسات

التميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية، مع تكوير السياسات، والخطط، والأهداف، والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

٣- مجال العاملون بالمدرسة (الموارد البشرية):

ويقصد به أن المؤسسات المتميزة تُقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية، وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة بينهم، كما

المحور الثاني: أهمية المدارس الثانوية الصناعية وأبرز

مشكلاتها ومبررات تحقيق تميزها.

تعتبر المدرسة الثانوية الصناعية من أهم المؤسسات التعليمية المنوطة بالتعليم الفني الصناعي، مما يتطلب الاهتمام بتلك المدارس، والعمل على التصدي لمشكلاتها، والسعي لمواجهتها بطرق ومداخل حديثة ومبتكرة، ومن هنا تأتي أهمية هذا المحور والذي يتناول أهمية هذه المدارس وأبرز مشكلاتها، ومبررات تحقيق تميزها، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: أهمية المدارس الثانوية الصناعية

تأتي أهمية المدارس الثانوية الصناعية من دورها الفعال في تحقيق التنمية والتي تقوم على أمرين هما: بناء وتكوين البشرية من خلال إكساب الفرد المهارات والمعارف، ثم توظيف الفرد لما يتعلمه في مختلف المجالات، وهذان الأمران هما ضلعي التنمية، بالإضافة إلى دوره في تلبية الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في شتى المجالات، والتي تشمل ما يأتي: (إسماعيل، ٢٠١٩، ٢١٣؛ أبو النجا، ٢٠٢٠، ١٢٠)

(١) المشروعات الاستثمارية بما تمثله من تكنولوجيا متقدمة وما تحتاجه من كوادر فنية ماهرة مثقفة بمستويات عالية.

(٢) تحقيق المشروعات القائمة والجاري إقامتها لأعلى إنتاجية وأعلى جودة تُمكنها من المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية.

(٣) توفير العمالة المطلوبة لمشروعات المناطق والمدن الصناعية الجديدة والمتزايدة والمنتشرة في البلاد.

(٤) مواجهة البطالة وإعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام لتحويلها إلى قوة منتجة ومستثمرة حسب احتياجات سوق العمل.

(٥) الإعداد الجيد والتوجيه السليم لأصحاب المشروعات الصغيرة الجُدد منهم أو القائمين فعلاً بمشروعات وتوفير المعونة الفنية المتنوعة المناسبة لهم.

(٦) امتصاص المتسربين من التعليم والمحرومين منه وتحويلهم إلى قوة إنتاجية على أسس سليمة ثقافية ومهنية تساعد في رفع مستوى الخدمات وتوفير القوى العاملة المنتجة وحماية هذه الفئة من الانحراف أو العمل تحت ظروف سيئة.

(٧) توفير فرص التدريب الجيد الفعال المرتبط باحتياجات سوق العمل وبالمستوى الذي تقبله المنشآت وأصحاب الأعمال.

(٨) تزويد الراغبين في الهجرة والعمل بالأسواق الخارجية بالمهارات وبالمستوى الذي يساعد على المنافسة، ويُمكن من الحصول على فرص العمل المُتاحة والاستمرار فيها.

وعليه يمكن القول بأن أهمية المدارس الثانوية الصناعية تنبع من أنها إحدى مؤسسات التعليم المخول لها تأهيل عمالة قادرة على مواجهة تحديات الصناعة، والمشاركة في دخول مصر إلى ركب التقدم والثورة الصناعية الذي انطلق منذ زمن بعيد، فالتقدم لقب التصق بالتعليم الثانوي الصناعي، وهو ما يجب أن يكون عليه بالفعل، بل إنه الأمر المؤكد في كثير من الدول التي تجعل التقدم والتنمية رهناً به، وبمنحه الاهتمام والرعاية التي يستحقها هذا النوع من التعليم.

ثانياً: أبرز مشكلات المدارس الثانوية الصناعية

على الرغم من أهمية المدارس الثانوية الصناعية، والتوسع في إنشائها، ودورها الإيجابي في إحداث التنمية، نجد أن عدداً من الدراسات التربوية ومنها دراسات: (الإخناوي، ٢٠١٥؛ عبدالعزيز، ٢٠١٥؛ الإخناوي، ٢٠١٦؛ جاد، ٢٠١٦؛ عبداللطيف،

للطلاب، وزيادة الكثافة الطلابية في الورش والفصول.

ثالثاً: بعض مبررات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية

هناك العديد من الأمور التي أصبحت مبرراً لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، واستخدام هذا التميز كمدخل لمواجهة بعض مشكلات هذه المدارس، وقد أمكن تناولها على النحو التالي: (الخصر، ٢٠٢٠؛ بركه، ٢٠٢٠، السيد، ٢٠٢٠)

- (١) تنامي الاتجاه نحو تطبيق اللامركزية والإدارة المتمركزة حول المدرسة بحيث تتمتع بصنع قراراتها بمشاركة الأطراف المعنية من أعضاء المجتمعين المدرسي والمدني.
- (٢) التحقق من نجاح أسلوب فرق العمل في إنجاز جميع المهام وحل المشكلات التي قد تصادف القائد وأعضاء الفريق المدرسي، وتحقيق أهدافهم.
- (٣) تنامي الاهتمام باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشر ثقافة التعلم المستمر.
- (٤) تنامي الاهتمام ببناء القدرات القيادية لدى كافة أعضاء الفريق المدرسي وتنمية مهاراتهم.
- (٥) مواكبة التغيرات المجتمعية والتطورات التكنولوجية السريعة الحادثة داخلياً وخارجياً.
- (٦) زيادة الحاجة إلى تبني أنماط قيادية معاصرة مثل القيادة التشاركية والقيادة التحويلية.
- (٧) المطالبة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية الحالية للمدرسة، وتبني هياكل تنظيمية مرنة.
- (٨) التأكيد على بناء حوكمة رشيدة تستند على المشاركة المجتمعية الفعالة.
- (٩) تنامي الاهتمام برأس المال الفكري، وهو ما يمتلكه أعضاء الفريق المدرسي من أفكار وتقنيات

٢٠١٧؛ حويل، ٢٠١٧؛ توفيق، ٢٠١٧؛ القناوي، ٢٠١٨؛ عبدالعزيز، ٢٠١٨)، قد أشارت إلى أن هذه المدارس ما زالت تُعاني بعضاً من المشكلات، والتحديات، التي تحول بينها وبين التحسين والتطوير والحفاظ على جودتها، وبالتالي صعوبة تحقيق التميز المؤسسي بها، ومن أبرز هذه المشكلات:

- (١) افتقار المدرسة الثانوية الصناعية لرؤية ورسالة خاصة بها، وسيادة المركزية في قيادتها.
- (٢) افتقارها لأسلوب فرق العمل، وندرة الاهتمام بتمكين المعلمين بها.
- (٣) غياب معايير موضوعية لاختيار قياداتها، وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
- (٤) ضعف تشجيع البيئة المدرسية على تبني ثقافة التعلم الذاتي.
- (٥) ضعف الاعتمادات والموارد المالية، وندرة وجود مؤشرات مُعلنة لقياس الأداء بالمدرسة الصناعية، وإهمالها لقياس رضا خريجها ومتابعتهم.
- (٦) تخلف تجهيزات الورش والمعامل عما هو موجود بالفعل في سوق العمل.
- (٧) تأخر بعض المناهج الفنية عن ملاحقة الاحتياجات المجتمعية.
- (٨) ضعف مستوى التدريبات العملية داخل الورش والمعامل.
- (٩) ندرة توافر خدمة الاتصال بالإنترنت ونقص وجود وسائل اتصال فعالة لتبادل وانتقال المعلومات داخل المدرسة، وقدم المباني المدرسية وتهاكها.
- (١٠) انتشار بعض الظواهر الانحرافية بين غالبية الطلاب، وتدني مستوى تحصيلهم الدراسي، وضعف تفعيل الأنشطة التعليمية المقدمة

المحور الثالث: واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية

الصناعية (الإطار الميداني للبحث)

في هذا المحور قد تم إجراء دراسة ميدانية لرصد واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة الدقهلية، وفيما يلي تحديد للهدف من إجرائها، وأسس بنائها، ووصف لعينة الدراسة، وأخيرًا التحليل الإحصائي لما توصلت إليه الدراسة الميدانية.

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية من وجهة نظر أفراد العينة؛ بما يُساعد ذلك في بناء التصور المقترح لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس. أداة الدراسة:

قد تم استخدام الاستبانة كأداة بحثية لتحقيق أهداف البحث الحالي، وتم إخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات، وقد تكونت من (٢٥) عبارة، وتمت الاستجابة عليها وفق التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت (تتحقق بدرجة مرتفعة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة منخفضة).

عينة الدراسة:

بناءً على موضوع ومشكلة البحث الحالي وأهدافه فقد تم تطبيق الاستبانة على عدد (١٢٠) مدير من أصل (١٤٢)، وعلى عدد (٥٠٦) من معلمي المدارس الصناعية من أصل (١٠٠٦٩)، وبذلك يصل حجم العينة كاملة إلى (٦٢٦) من أصل (١٠٢١١) وبنسبة (٦,١٣%) من جميع المديرين والمعلمين القائمين على رأس عملهم بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية.

ورصيد معرفي يسهم في تحسين الميزة التنافسية للمدرسة.

(١٠) الحاجة ملحة إلى توفير بيئة مدرسية تساعد على إقامة علاقات تعاونية إيجابية بين أعضاء الفريق المدرسي، وتنتشر فيها قيم اللباقة والمصارحة والاحترام المتبادل.

(١١) بناء الكفاءة الداخلية للمدرسة، واستثمار طاقات التعلم لدى كل معلم.

(١٢) تمهيد المدرسة لتولي مسؤولية التطوير المهني لأعضائها، ونشر ثقافة وخبرة المدارس المتميزة إلى بقية المدارس الأخرى.

(١٣) تطبيق أدوات واستراتيجيات تعليمية وتربوية متنوعة ومتجددة في المدرسة تضمن بقاءها وتوجه ممارساتها توجهاً علمياً حديثاً.

(١٤) تعزيز بقاء التميز المهني للمدرسة من خلال بناء الخبرات والقدرات، وتعزيز قيم الانتماء للمدرسة والحفاظ عليها، وزيادة الالتزام نحو رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

(١٥) الحد من عزلة المعلم وزيادة التواصل بينه وبين أفراد المدرسة، وبحث الشعور بالمسؤولية المشتركة عن التنمية الشاملة للطلاب ونجاحهم.

(١٦) التكوين الجيد للمعلمين وتجدهم المهني بما ينعكس بصورة إيجابية على طلابهم، وتحسين أدائهم، وتحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وجعل المدرسة مكاناً أفضل للعمل.

(١٧) تنمية القدرة الإبداعية واثبات الوجود الذاتي المهني وتحسين مهارات حل المشكلات.

المعالجات الإحصائية:

قد تم استخدام التكرارات والأوزان النسبية والمتوسط الحسابي في التحليل الإحصائي لاستجابات العينة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، وقد تم استخدام الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية لكل عبارة، وترتيبها تنازلياً حسب معدلاتها.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في تحليل استجابات العينة الكلية للدراسة (٦٢٦) على عبارات الاستبانة والتي تُعبر عن واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية

جدول (١): استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بالمدارس الصناعية

درجة التحقق	ترتيب	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	استجابات أفراد عينة الدراسة ن= (٦٢٦)			العبارات	ترتيب
				منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
				ك %	ك %	ك %		
منخفضة	١٧	١.٦٢	٥٣.٩٩	٣٥٠ ٥٥.٩	١٦٤ ٢٦.٢	١١٢ ١٧.٩	تعمل المدرسة على تهيئة ظروف التغيير والتحول نحو التميز.	١
منخفضة	٥	١.٦٥	٥٥.٠٦	٣٢٠ ٥١.١	٢٠٤ ٣٢.٦	١٠٢ ١٦.٣	تقوم المدرسة ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، وتأصيله بين العاملين.	٢
منخفضة	١٨	١.٦١	٥٣.٧٨	٣٥٤ ٥٦.٥	١٦٠ ٢٥.٦	١١٢ ١٧.٩	تُطبق المدرسة نظاماً للتحفيز المادي والمعنوي للإنجازات والممارسات المتميزة.	٣
منخفضة	٢٤	١.٥٩	٥٢.٨٨	٣٦٠ ٥٧.٥	١٦٥ ٢٦.٤	١٠١ ١٦.١	تتبنى المدرسة الأنماط القيادية المعاصرة والسلوكيات الداعمة للتميز.	٤
منخفضة	١٥	١.٦٢٩	٥٤.٣١	٣٤٤ ٥٥.٠	١٧٠ ٢٧.٢	١١٢ ١٧.٩	تطور قيادة المدرسة هيكلها التنظيمي ونظام عمل أداؤها وفقاً لمتطلبات التميز.	٥
منخفضة	٣	١.٦٦٠	٥٥.٣٢	٣٢٧ ٥٢.٢	١٨٥ ٢٩.٦	١١٤ ١٨.٢	تُطبق المدرسة برامجاً لبناء قدرات وتطوير أداء قياداتها.	٦
منخفضة	١٦	١.٦٢١	٥٤.٠٥	٣٤٤ ٥٥.٠	١٧٥ ٢٨.٠	١٠٧ ١٧.١	يضع قادة المدرسة الرؤية والرسالة والقيم ويمثلون القدوة الحسنة لغيرهم.	٧
منخفضة	٨	١.٦٤٧	٥٤.٩٠	٣٤١ ٥٤.٥	١٦٥ ٢٦.٤	١٢٠ ١٩.٢	تضع المدرسة خطة استراتيجية بتوافق ومشاركة جميع المعنيين.	٨
منخفضة	٢	١.٦٧٦	٥٥.٨٦	٣٤٠ ٥٤.٣	١٨٠ ٢٨.٨	١٠٦ ١٦.٩	تُطبق المدرسة برامج التنمية المهنية لتدريب وتطوير العاملين وفق احتياجاتهم.	٩
منخفضة	٤	١.٦٥٣	٥٥.١١	٣٢٥ ٥١.٩	١٩٣ ٣٠.٨	١٠٨ ١٧.٣	تُركز المدرسة على رفع مستويات التحصيل الأكاديمي للمتعلمين.	١٠
منخفضة	١٤	١.٦٣١	٥٤.٣٧	٣٣٢ ٥٣.٠	١٩٣ ٣٠.٨	١٠١ ١٦.١	ترعى المدرسة المتعلمين الموهوبين وذوي الفئات الخاصة وتعمل على تطويرهم.	١١
منخفضة	١٠	١.٦٣٥	٥٤.٤٧	٣٣٥ ٥٣.٥	١٨٥ ٢٩.٦	١٠٦ ١٦.٩	تسعى المدرسة إلى تقوية وتحسين العلاقات مع المستفيدين الخارجيين.	١٢
منخفضة	١	١.٦٨١	٥٦.٠٢	٣١٣ ٥٠.٠	٢٠٠ ٣١.٩	١١٣ ١٨.١	تُصنف المدرسة المستفيدين الخارجيين وتحدد احتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.	١٣
منخفضة	٩	١.٦٤٤	٥٤.٧٩	٣٢٧ ٥٢.٢	١٩٥ ٣١.٢	١٠٤ ١٦.٦	تُطبق المدرسة نظاماً لإدارة علاقات الشراكة مع المصانع والشركات.	١٤

درجة التحقق	ترتيب	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	استجابات أفراد عينة الدراسة ن= (٦٢٦)			العبارات	ترتيب
				منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
				ك	ك	ك		
منخفضة	٦	١.٦٥٢	٥٥.٠٦	٣٢٥	١٩٤	١٠٧	تُقدم المدرسة المبادرات والمشاريع الموجهة لتنمية المجتمع المحلي.	١٥
				٥١.٩	٣١.٠	١٧.١		
منخفضة	١١	١.٦٣٤	٥٤.٤٧	٣٣٥	١٨٥	١٠٦	توظف المدرسة أقسامها العملية كوحدة تدريبية ومركزاً لخدمة المجتمع.	١٦
				٥٣.٥	٢٩.٦	١٦.٩		
منخفضة	٧	١.٦٤٩	٥٤.٩٥	٣٢٣	٢٠٠	١٠٣	تدير المدرسة مواردها المالية والممتلكات بكفاءة وفعالية.	١٧
				٥١.٦	٣١.٩	١٦.٥		
منخفضة	١٩	١.٦١٠	٥٣.٦٧	٣٥٥	١٦٠	١١١	تطبق المدرسة منظومة معاصرة لإدارة التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعرفة.	١٨
				٥٦.٧	٢٥.٦	١٧.٧		
منخفضة	٢٥	١.٥٧٠	٥٢.٣٤	٣٧٠	١٥٥	١٠١	تمتلك المدرسة نظاماً للحفاظ على سرية وأمن نظم المعلومات والمعرفة.	١٩
				٥٩.١	٢٤.٨	١٦.١		
منخفضة	١٢	١.٦٣٣	٥٤.٤٧	٣٤٥	١٦٥	١١٦	تتيح المدرسة الاستفادة من قواعد البيانات وتسهيل تبادلها بين أقسامها.	٢٠
				٥٥.١	٢٦.٤	١٨.٥		
منخفضة	٢١	١.٦٠١	٥٣.٣٥	٣٦٠	١٥٦	١١٠	تطبق المدرسة منهجية لتصميم وإدارة عملياتها التعليمية بشكل نظامي.	٢١
				٥٧.٥	٢٤.٩	١٧.٦		
منخفضة	٢٣	١.٥٩٤	٥٣.١٤	٣٦٥	١٥٠	١١١	تطبق المدرسة معايير الجودة والتميز في إدارة عملياتها التعليمية والخدمية	٢٢
				٥٨.٣	٢٤.٠	١٧.٧		
منخفضة	١٣	١.٦٣٢	٥٤.٤٢	٣٢٨	٢٠٠	٩٨	تُحقق المدرسة نتائج باهرة ومستدامة تفوق توقعات واحتياجات المعنيين	٢٣
				٥٢.٤	٣١.٩	١٥.٧		
منخفضة	٢٢	١.٥٩٩	٥٣.٣٠	٣٤١	١٩٥	٩٠	تطبق المدرسة آليات معاصرة لتقويم أداء العاملين وفق معايير موثقة.	٢٤
				٥٤.٥	٣١.٢	١٤.٤		
منخفضة	٢٠	١.٦٠٩	٥٣.٦٢	٣٤٥	١٨١	١٠٠	تشارك المدرسة المعنيين في بناء استراتيجية تحسين الأداء لاستدامة التميز.	٢٥
				٥٦.٧	٢٨.٩	١٤.٤		
منخفضة		١.٦٢٩	٥٤.٣١	الإجمالي				

في الترتيب الرابع بمتوسط (١,٦٥٣)، والعبارة رقم (٢) في الترتيب الخامس بمتوسط (١,٦٥٠)، كما يتضح أيضاً العبارات التي تتواجد بدرجة مرتفعة ذات القيم الأدنى في الترتيب، فقد جاءت العبارة رقم (٢٥) في الترتيب العشرين بمتوسط (١,٦٠٩)، والعبارة رقم (٢١) في الترتيب الواحد والعشرين بمتوسط (١,٦٠١)، والعبارة رقم (٢٤) في الترتيب الثاني والعشرين بمتوسط (١,٥٩٩)، والعبارة رقم (٢٢) في الترتيب الثالث والعشرين بمتوسط (١,٦٨٤)، والعبارة رقم (١٩) في الترتيب الخامس والعشرين والأخير بأقل قيمة للمتوسط وهي (١,٥٧٠).

تُشير نتائج الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، كانت بدرجة (منخفضة)، حيث جاء المتوسط الحسابي لإجمالي هذه العبارات ككل بمقدار (١,٦٢٩)، وبأهمية نسبية مقدارها (٥٤,٣١%).

كما يتضح من الجدول السابق العبارات التي تتواجد بدرجة منخفضة ذات القيم الأعلى في الترتيب، فقد جاءت العبارة رقم (١٣) في الترتيب الأول بأعلى قيمة للمتوسط وهي (١,٦٨١)، والعبارة رقم (٩) في الترتيب الثاني بمتوسط (١,٦٧٦)، والعبارة رقم (٦) في الترتيب الثالث بمتوسط (١,٦٦٠)، والعبارة رقم (١٠)

- (٦) وضع قادة المدرسة الرؤية والرسالة والقيم وأن يمثلوا القدوة الحسنة لغيرهم.
- (٧) تطوير المدرسة هيكلها التنظيمي ونظام عمل أدائها وفقاً لمتطلبات التميز.
- (٨) تبني سياسة فعالة لإدارة المخاطر والأزمات التعليمية.
- (٩) أن تضع المدرسة خطة استراتيجية بتوافق ومشاركة جميع المعنيين.
- (١٠) أن تحصر المدرسة احتياجاتها من العاملين واستبقاء المتميزين منهم.
- (١١) تطبيق المدرسة لبرامج التنمية المهنية لتدريب وتطوير العاملين وفق احتياجاتهم.
- (١٢) أن تتبنى المدرسة سياسة تمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية.
- (١٣) أن تهتم المدرسة بمكافأة العاملين المتميزين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.
- (١٤) أن تُركز المدرسة على رفع مستويات التحصيل الأكاديمي للمتعلمين.
- (١٥) أن ترعى المدرسة المتعلمين الموهوبين وذوي الفئات الخاصة وتعمل على تطويرهم.
- (١٦) السعي إلى تقوية وتحسين العلاقات مع المستفيدين الخارجيين.
- (١٧) أن تُصنف المدرسة المستفيدين الخارجيين وتحدد احتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.
- (١٨) تُطبق المدرسة نظاماً لإدارة علاقات الشراكة مع المصانع والشركات.
- (١٩) تُقدم المدرسة المبادرات والمشاريع الموجهة لتنمية المجتمع المحلي.
- (٢٠) توظف المدرسة أقسامها العملية كوحدة تدريبية ومركزاً لخدمة المجتمع.

وإجمالاً، فإن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، يوضح أنه يتحقق بدرجة منخفضة بهذه المدارس.

وقد يُعزى ذلك إلى: زيادة وعي أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين بهذه العبارات، وأن لديهم جميعاً اتجاهًا إيجابيًا على أهمية تحقيق التميز المؤسسي بمدارسهم التي ينتمون إليها، الأمر الذي يتطلب العمل على تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيقه بالمدارس الثانوية الصناعية وبدرجة مرتفعة.

المحور الرابع: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية (تصور مقترح).

في ضوء العرض السابق للإطار النظري للبحث، وما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية، وحسب ما ورد في نموذج التميز الأوروبي في نسخة ٢٠١٣م، وما ورد في برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي لعام (٢٠١٩)، وما ورد في جائزة مصر للتميز الحكومي لعام (٢٠٢٠)، وما ورد في دليل جائزة التميز الحكومي ببرنامج الشيخ صقر للتميز للعام (٢٠٢١)، فقد أمكن تحديد مجموعة من المتطلبات الأساسية التي قد يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، واتخاذها مُدخلًا لمواجهة بعض مشكلات التعليم بهذه المدارس، وهي كما يلي:

- (١) تهيئة ظروف التغيير والتحول نحو التميز.
- (٢) بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، وتأصيله بين العاملين.
- (٣) تطبيق نظامًا للتحفيز المادي والمعنوي للإنجازات والممارسات المتميزة.
- (٤) تبني الأنماط القيادية المعاصرة والسلوكيات الداعمة للتميز.
- (٥) تطبيق برامجًا لبناء قدرات وتطوير أداء قياداتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو العلا، محمد أحمد باسل (٢٠١٨). *تطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القياس المرجعي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة بني سويف. مصر.
٢. أبو النجا، مرزح عزيز (٢٠٢٠). *متطلبات تأهيل مدارس التعليم الفني الصناعي للاعتماد في ضوء معايير الأيزو الأوروبية*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة دمياط. مصر.
٣. أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). *أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
٤. إسماعيل، أحمد جلال سليم (٢٠١٩). *ممارسة معايير إدارة التميز بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM*. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. كلية التربية. جامعة أسبوط. مارس. العدد (٤٨). المجلد الثالث.
٥. الإخناوي، محمد السيد محمد (٢٠١٥). *موقوفات التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي الصناعي وسبل التغلب عليها*. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. أكتوبر. ٦٠ (٤).

- (٢١) أن تُدير المدرسة مواردها المالية والممتلكات بكفاءة وفعالية.
- (٢٢) أن تُطبق المدرسة بمشاركة العاملين برامجًا لتنمية الإيرادات وترشيد النفقات.
- (٢٣) توفير التجهيزات والمعدات الحديثة اللازمة لتحقيق تميزها.
- (٢٤) تطبيق منظومة معاصرة لإدارة التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعرفة.
- (٢٥) توظيف التقنيات التكنولوجية المتاحة لديها في العملية التعليمية.
- (٢٦) توفير قاعدة معلومات شاملة ومتطورة وتوظيفها في مجالات عملها.
- (٢٧) أن تمتلك المدرسة نظامًا للحفاظ على سرية وأمن نظم المعلومات والمعرفة.
- (٢٨) أن تُتيح المدرسة الاستفادة من قواعد البيانات وتسهيل تبادلها بين أقسامها.
- (٢٩) أن تُطبق المدرسة منهجية لتصميم وإدارة عملياتها التعليمية بشكل نظامي.
- (٣٠) العمل على التحسين المستمر للعمليات التعليمية بطرق إبداعية.
- (٣١) أن تُطبق المدرسة معايير الجودة والتميز في إدارة عملياتها التعليمية والخدمية.
- (٣٢) أن تستخدم المدرسة طرق تدريس حديثة ومناهج متطورة لتحسين عملياتها.
- (٣٣) أن تُحقق المدرسة نتائج باهرة ومُسندامة تفوق توقعات واحتياجات المعنيين.
- (٣٤) أن تُطبق المدرسة آليات معاصرة لتقويم أداء العاملين وفق معايير موثقة.
- (٣٥) أن تشارك المدرسة المعنيين في بناء استراتيجية تحسين الأداء لاستدامة التميز.

١١. الغمس، وسام بنت مشعل. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة القراءة والمعرفة*. كلية التربية. جامعة عين شمس. يناير. العدد (٢٠٧).

١٢. القناوي، محمد عبدالناصر (٢٠١٨). *مجتمعات التعلم المهنية مدخل لمواجهة بعض مشكلات مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر (دراسة ميدانية)*. رسالة ماجستير غير منشوره. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. مصر.

١٣. اللوح، باسم عمر محمود (٢٠١٧). *أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.

١٤. برکه، أحمد سعيد حسن (٢٠٢٠). *معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملها*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.

١٥. برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي (٢٠١٩). *دليل منظومة التميز الحكومي الإماراتي*. الإصدار الثاني- **GEM2.0**. استرجعت من الموقع التالي بتاريخ (٢٠٢١-٠٦-١٨):

<https://gem.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/gem-2-0-manual---arabic.pdf>

١٦. برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي (٢٠٢١). *دليل جائزة التميز الحكومي*. الدورة السادسة عشر.

٦. الإخناوي، محمد السيد محمد (٢٠١٦). *متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية*. *مجلة كلية التربية*. جامعة طنطا. ٦٤ (٣/٤). استرجعت (٢٠٢١/٦/٢٥) من موقع:

<http://search.mandumah.com/Record/861521>

٧. الخضر، سحر عبدالله. (٢٠٢٠). *دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشوره. قسم إدارة الأعمال. كلية العلوم الإدارية. جامعة إفريقيا العالمية. السودان.

٨. السيد، إيمان عبدالحكيم إبراهيم (٢٠٢٠). *تصور مقترح تطبيق النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء خبرات بعض الدول*. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. مصر.

٩. الضبعان، شلاش بن مقبل شلاش (٢٠١٦). *استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي*. رسالة دكتوراه غير منشوره. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.

١٠. العلي، علي محمد سعيد (٢٠١٦). *متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها*. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. ٥ (٢/٩).

٢٢. سليمان، حنان حسن (٢٠١٧). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة. *مجلة العلوم التربوية*. يوليو. ٣(١).

٢٣. عبدالعزيز، علاء أحمد (٢٠١٥). *متطلبات مواجهة بعض عوامل الهدر في التعليم الثانوي الصناعي. دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. مصر.

٢٤. عبدالعزيز، علاء أحمد (٢٠١٨). *تجويد التعليم الثانوي الصناعي في ضوء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وبعض الخبرات الدولية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. مصر.

٢٥. عبداللطيف، سهام عبدالحميد (٢٠١٧). *تكامُل الأدوار الوظيفية لدى معلمي المدارس الثانوية الصناعية لتحقيق الرضا الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. مصر.

٢٦. عبدالله، مجدي عبدالرحمن. (٢٠١٩). *استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج. المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة جنوب الوادي. فبراير. العدد (٥٨).

٢٧. عبدالمقصود، نادر محمد (٢٠٢٠). *متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية*. جامعة دمياط. العدد (٧٢). شهر يناير.

٢٨. عطية، أفكار سعيد خميس. (٢٠١٧). *تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة*

استرجعت من الموقع التالي بتاريخ (٢٣-٠٤-٢٠٢١):

<https://sspge.rak.ac/ar/pages/award-guide.aspx>

١٧. توفيق، فيفي أحمد (٢٠١٧). *سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج. المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. استرجعت (٢٥/٦/٢٠٢١) من:

<http://platform.almanhal.com/Reader/Article/104074>

١٨. جاد، محمد يوسف (٢٠١٦). *متطلبات تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر على ضوء استراتيجية التعليم الفني (٢٠١٢-٢٠١٧)*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. مصر.

١٩. جائزة مصر للتميز الحكومي (٢٠٢٠). *دليل المؤسسة الحكومية المتميزة*. استرجعت من الموقع التالي بتاريخ (٢٠-٠٦-٢٠٢١):

<http://egea.gov.eg/Prizes.aspx>

٢٠. جوهر، علي صالح. (٢٠١٨). *متطلبات تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان. مجلة الثقافة والتنمية*. سبتمبر. ١٩(١٣٢).

٢١. حويل، إناس إبراهيم أحمد (٢٠١٧). *المعوقات المجتمعية لمشروعات تطوير التعليم الثانوي الفني. مجلة الثقافة والتنمية*. يوليو. العدد (١١٨). استرجعت (١٥/٦/٢٠٢١) من موقع:

<http://search.mandumah.com/Record/870>

396

34. Alseddiqi, Mohamed Abdulrazaq. (2012). *Performance Improvement of Technical and Vocational in Education the Kingdom of Bahrain*. Doctoral thesis in Education, University of Rhodesfield. Retrieved (12/04/2019) from: <http://eprints.hud.ac.uk/17802/>
35. Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 230, 6-13.
36. Pelonis, P. (2021). Courageous leadership: Transitions to sustainability by empowering institutional excellence. In *Handbook of Research on K-12 Blended and Virtual Learning Through the i2Flex Classroom Model* (pp. 205-215). IGI Global.
37. Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*. 24(2). 181-200. Retrieved (23/04/2019): <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17542731211215125>
- بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الإدارة التربوية. يونيو. السنة الرابعة. العدد (١٤).
٢٩. مرجان، ريم عباس محمد عبدالله (٢٠٢٠). *متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر*. مجلة تطوير الأداء الجامعي. كلية التربية. جامعة دمياط. الجزء (١٢). أكتوبر. العدد الأول.
٣٠. نموذج التميز الأوروبي للتميز (٢٠١٣). دليل معايير التميز المؤسسي. استرجعت من موقع <https://www.efqm.org>
٣١. هاشمي، إناس. (٢٠١٩). *دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير. جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي- السودان.
٣٢. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٤). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠*. القاهرة. استرجعت (٢٠٢١/٦/٢٧) من موقع: <http://fany.moe.gov.eg/Uploads/Images/FinalEduStrategy.pdf>
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
33. Aladwan, S. A., & Alshami, S. I. (2021). The impact of service excellence and service innovation on organisational reputation: quantitative evidence from Jordanian public sector. *The TQM Journal*.

- School Education-TQM as A Strategy. RJSSM: 03(10). February.
40. Wilcox, K. (2021). Interrogating the discourses of 'teaching excellence' in higher education. European Educational Research Journal, 20(1), 42-58.
38. Saraiva, P. M., Rosa, M. J., & D Orey, J. L. (2003). Applying an excellence model to schools. Quality progress. 36(11). 46-51. Retrieved (23/04/2019): <http://nassar2000.tripod.com/services2007/2.pdf>
39. Sreenivas ,T. ,Kiranmayi ,C. ,& Babu , NS (2014). Towards Excellence in