



مجلة العلوم التربوية



## الادارة الرشيدة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في إدارة المدارس الثانوية العامة (دراسة ميدانية)

اعداد

أ / جيهان جمال محمد محمد

باحثه ماجستير قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

بكلية التربية بقنا-جامعة جنوب الوادي

د / فتحي أحمد عبد الحليم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ.د / عبد الباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة سوهاج

**المستخلص:**

هدف البحث إلى التعرف على واقع تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة بمحافظة سوهاج وأعتمد البحث علي المنهج الوصفي تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) من مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمعلمات والموجهين بمحافظة سوهاج وتوصلت نتائج البحث الى تحقق معايير ومبادئ الإدارة الرشيدة في إدارة المدارس الثانوية بدرجة كبيرة كما تحقق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج بجميع أبعاده بدرجة (كبيرة) وأيضاً جاء تحقيق التميز التنظيمي في إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة بمحافظة سوهاج بدرجة (كبيرة) .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة- الإدارة الرشيدة - التميز التنظيمي - إدارة المدارس - الثانوية العامة

---

## **Good governance approach to organizational excellence in the management of public secondary schools(A field study)**

### **Abstract:**

The aim of the research is to identify the reality of achieving organizational excellence in public secondary schools in the light of the introduction of good governance in Sohag Governorate, and the research reliance on the descriptive model. Management of secondary schools to a large extent, as the achievement of organizational excellence in public secondary schools in Sohag Governorate with different intensity of heat (large) and also organizational excellence in public secondary schools came in the light of the entrance of rational administration in Sohag Governorate, which is highly resistant (large).

**Keywords:** Administration - good governance - organizational excellence - school management - high school.

**مقدمة:**

يشهد العالم المعاصر حالة من التحولات الكبرى في السياسات الاقتصادية والثقافية والتعليمية وذلك بفعل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات بكل ما ترتب على هذا من تغيير في القيم والمفاهيم في معظم الدول، مما أدى إلى تمايزات ثقافية وتعليمية دفعت الأنظمة التعليمية إلى محاولات جادة لتطوير وتعديل وإصلاح أنظمتها التعليمية بما يناسب تلك المتغيرات العالمية والمحلية، لذلك أصبح الاتجاه نحو تحقيق التميز امر ضروري وحتمي في المؤسسات التربوية لتحقيق اعلى المستويات التميز وذلك يعتبر استجابة لكل التغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية والتقنية التي تفرضها العولمة والتنافس الدولي (حسن، ٢٠١٧، ص ٢).

أن قواعد ومعايير تطبيق الإدارة الرشيدة من أهم الأمور التي يجب أن تركز عليها الإدارة كما يجب أن يتصف المديرين بالنزاهة والموضوعية لأنها نقطة الارتكاز التي يعتمد عليها كافة الأطراف المعنية، وينبغي أن يخضع المقصرون للمساءلة، ووضع إجراءات لتحسين وتعزيز المساءلة الداخلية عبر الإصلاحات الإدارية فالقيادة الفعالة هي التي تقود المدرسة الثانوية إلى النجاح، وتسهم في زيادة فعالية الإدارة الرشيدة توافر الشفافية وإعطاء المعلومات بصدق وشفافية سواء للعاملين أو لأولياء الأمور أو لكل من يطلب هذه المعلومات، وتتمثل الشفافية في تطابق المعلومات الصادرة مع المعلومات الحقيقية في الواقع، (طلايع ، ٢٠١١ ، ص ٤٧١ - ٤٧٢).

ويعد التعليم المتميز أحد أهم المقومات المستدامة للتنمية البشرية في ظل المتغيرات العالمية والإقليمية وما صاحبها من تغير في المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية؛ ويتطلب تطوير التعليم داخل مدارس التعليم الثانوى العام تحقيق التميز في الأداء، فالتميز هو المدخل الذي تستطيع من خلاله تلك المدارس أن تحقق الأداء المتميز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ولا يتحقق ذلك إلا بإدارة رشيدة. وقد أصبح التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة .

(Brent 2014, p12)

ويتمثل التميز التنظيمي بالمدارس في تحقيق مستويات الأداء المتوازن طبقاً لمستويات أداء محددة مسبقاً، وهو يشمل جودة هيئة العاملين، وجودة الطلاب، وكفاءة الموارد، وتفاعل الشراكة كل المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية لتحقيق عمل ناجح و متميز (Loukas ,2011, p883)

ولما كان التعليم الثانوي العام يعتبر مرحلة لها أهميتها على صعيد المجتمع والفرد، ومستقبلهما معا فهذه المرحلة وعلى أساسها يتحدد مسار نمو الفرد اجتماعيا ونفسيا واقتصاديا؛ حيث أن التعليم الثانوي العام من أكثر أنواع التعليم النظامي ارتباطا بالمستقبل المهني وبالمنزلة الاجتماعية (عزمي ، ٢٠١٢ ، ص ٨٣).

فمرحلة التعليم الثانوي العام هي الحلقة الوسطى من حلقات التعليم حيث إنها حلقة وصل بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، علاوة على أنها تقع في أهم المراحل العمرية للأفراد مما يجعل لها العديد من المميزات، ومع هذا فهذه مرحلة لها مشكلاتها الخاصة، كما أنه لا يمكن استكمال للتعليم العالي بدونها حيث أنها المعبر إلى ذلك، بالإضافة إلى دورها في الإعداد للحياة و قد أدى كل ذلك إلى أنه تحظى المدرسة الثانوية العامة باهتمام وتقدير من قبل قطاعات ومؤسسات المجتمع المتنوعة والمختلفة من طلاب وأولياء أمور وكذلك من قبل القيادات السياسية والتربوية والرأي العام أيضا؛ وذلك لدورها في صياغة مستقبل الأمة لإعداد جيل مزود بالخبرات والمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها مستقبلاً.

كما يشهد التعليم الثانوي العام في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية بهدف تعزيز جودة مخرجات العملية التعليمية، وتشمل هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية من مناهج دراسية، أو وسائل تعليمية، أو إدارة تعليمية ومدرسية، والقيادات الإدارة بالمدارس تمثل المحور الأهم الذي تبنى عليه جميع حركات الإصلاح التربوي، ونظراً للدور المحوري الذي تؤديه القيادات الإدارة بالمدارس في تحقيق أهداف النظام التربوي، ومن أجل هذه الأهمية فإنه يجب زيادة صلاحياتهم لتمكينهم من أداء أعمالهم، وتطوير قدراتهم وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسات التعليمية من خلال إنشاء فرق العمل، وتنمية السلوك التنظيمي والإبداعي لديهم عن طريق هامش الحرية المتاحة، وكسر جمود الحدود التنظيمية بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية(المومني، ٢٠١٩ ، ص ٦١٨).

**مشكله البحث :**

أن تميز المؤسسة التعليمية وخاصة التعليم الثانوي يعتمد على النهج الذي تسير عليه المؤسسة وهو يعتبر العامل الهام في نجاح المدرسة او فشلها وان الإدارة الرشيدة الحكيمة لها تأثير كبير في سلوك كل الاطراف المدرسة من طلاب ومعلمين واداريين وغيرهم وايضا في توفير بنيه قويه وجو تعليمي فعال يسهم في تحسين التحصيل و ما تطمح المدرسة الي تحقيقه للوصول إلى مكانه كبيره من التميز والابداع .

وتواجه المدرسة الثانوية في مصر العديد من التحديات سواء على مستوى المعرفة من حيث كثافة المعرفة ،أو على مستوى تكنولوجيا التعليم ، وفي نفس السياق هناك العديد من التحديات الديموغرافية التي تجسدت في عجز بعض الدول عن سد احتياجات التنمية ؛ نظراً للزيادة السكانية المرتفعة واختلال التوازن بين الموارد المتاحة وهذه الزيادة ، بالإضافة للتغيرات البيئية المؤثرة في إحداث العديد من الضغوط الاجتماعية على المدرسة؛ فأصبحت المدارس الثانوية المصرية تعاني العديد من الإشكاليات التي تقف عائقاً أمام وضعها على الخريطة العالمية والإقليمية ، وبالتالي تدني وضعها التنافسي بالنسبة لغيرها .

توصلت دراسة **محمود ( ٢٠١٧ )** أن الواقع المدرسي في التعليم الثانوي يعاني من بعض وقد الأزمت داخل النظام التعليمي؛ بسبب غياب الإبداع في العمليات الإدارية ، وتجاهل التخطيط العلمي السليم، وفي ظل كوادر إدارية غير مؤهلة تأهيلاً تربوياً وإدارياً مناسباً، وصراعات إدارية مدرسية لا تكاد تنتهي حتى تبدأ، وعمليات إدارية روتينية، وغياب الوعي بطبيعة السياق الاجتماعي التي تعمل فيه إدارة المدرسة، غياب البيانات والمعلومات الحقيقية عن واقع إدارة المدرسة .

كما اشارت دراسة **دربالة (٢٠٢١)** واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) ذو فاعلية منخفضة، كما أشار الى انخفاض تميز الهيكل التنظيمي لبعض مدارس التعليم الثانوي .

ويذكر **القلاف (٢٠١٥)** انه يجب ان تراعى مدارس الثانوي العام المصرية التميز المؤسسي أبعاده النماذج العالمية التي تطبقها الدول الأخرى مثل نموذج مالكوم والنموذج الأوروبي حيث تبلورت فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب

المصلحة من العاملين، والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المتخلفة بالمدرسة. ويرى شعيب(٢٠٢٠) ضرورة تحسين وزيادة الرضا الوظيفي لمعلمي الثانوية العامة لزيادة الالتزام التنظيمي لدى مدارس التعليم الثانوي المصرية

وبناء على ما سبق، وفي تقدير البحث الحالي، تتعدد دواعي تفعيل التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام كضرورة حتمية لا غنى عنها، ومنها تميز البيئات المدرسية بتسارع التغييرات الهيكلية في ظل التغير السريع في المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات- باختلاف أنواعها- على المستوى المحلي والقومي والدولي، فلا بديل للمؤسسات عن التميز في أدائها لمجابهة تلك التغيرات الهائلة، وإرضاء عملائها، وبالتالي الحفاظ على بقائها وتعد الإدارة الرشيدة أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحويل المؤسسات التربوية من إدارة تقليدية إلى إدارة متمكنة تبذل في الأداء، ومن خلال الاتصال الفعال والتواصل بين الإدارة العليا التي تتعامل بشكل مباشر مع المتغيرات البيئية والإقليمية والعالمية، وبين الإدارة التنفيذية ومنحهم الثقة للتصرف بفاعلية في الأنشطة والمهام الموكلة(الحموري، السعود، ٢٠١١، ص ١٠١).

ويمكن صياغته مشكله الدراسة في الإجابة عن كيف يمكن استخدام الإدارة الرشيدة كمدخل

لتحقيق التميز التنظيمي في إدارة المدارس الثانوية؟

### تساؤلات البحث :

- ما الأسس النظرية والفكرية للإدارة الرشيدة في المدارس الثانوية؟
- ما الأسس النظرية للتميز التنظيمي ؟
- ما واقع استخدام الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية؟

### أهداف البحث :

- التعرف على الأسس النظرية والفكرية للإدارة الرشيدة في المدارس الثانوية.
- التعرف على الأسس النظرية للتميز التنظيمي .
- الكشف عن واقع استخدام الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج

**أهمية البحث :**

- قد يفيد العاملين في المؤسسات التعليمية من خلال تزويدهم بمبادئ ومتطلبات ومعايير التميز التنظيمي حتى يتسنى غرس ثقافة التميز بما يساعد أي عملية إصلاح أو تطوير للعملية الإدارية أو التعليمية.
- يأتي هذا البحث تزامنا مع تعددية مبادرات وزارة التربية والتعليم في مصر ومشاريعها الهادفة للارتقاء بأداء المدارس، وتحقيق التحسين المستمر بها من خلال تطبيق الإدارة الرشيدة.
- تعدد المستفيدين من مقترحات البحث، وهم مسئولو الوزارة ومدراء المدارس، والمعلمون، والباحثون في مجال الإدارة التعليمية، حيث يتوقع أن تمدهم بما يجب عمله إجرائياً عند رسم السياسات التعليمية أو اعداد الخطط التنموية التطويرية الاستراتيجية لأبعاد منظومة التعليم الثانوي العام.
- تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمي السياسة التعليمية وصناع القرارات الاستراتيجية والتنفيذية ومتخذيها من أجل تحقيق شعار "استدامة التميز التنظيمي بالمدارس المصرية.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد المختلفة مثل البشرية والمالية والمادية. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء المدرسة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.
- التعزيز من قدرة القادة والإداريين على اتخاذ قرارات سليمة ومستنيرة. هذا يسهم في تحسين تخطيط وتنفيذ الأنشطة التعليمية والإدارية في المدرسة.

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** سوف يقتصر البحث الحالية على دراسة فلسفة التعليم الثانوي العام ، وأهم ما يواجه من مشكلات الإدارة الرشيدة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في إدارة المدارس الثانوية .

**الحدود المكانية:** سوف يقتصر الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

**الحدود البشرية:** سوف يقتصر البحث على عينة ممثلة من مديري ومعلمي وموجهي المدارس الثانوية العامة.

**الحدود الزمنية :** العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣



**مصطلحات البحث:****الإدارة الرشيدة:**

مجموعة القواعد والضوابط والقرارات والآليات والإجراءات التي تحكم إدارة الدولة بكفاءة وفعالية لمواردها البشرية والمالية والاقتصادية، على قاعدة تطوير هذه الموارد وإغنائها، وتحديث القوانين والأنظمة الإدارية، وتوسيع المشاركة في صناعة القرارات، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وضمان جودة الخدمات (خريسات ، ٢٠١٨، ص ٩٦) .

**تعريف إجرائي للإدارة الرشيدة**

كيفية تنظيم العلاقة بين أطراف المؤسسة التعليمية كافة، وهي تظهر في مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح كما أنها النظام الذي يقصد به الأسلوب الذي تمارس به سلطات الإدارة بطريقة جيدة وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل المؤسسة التعليمية

**٢- التميز التنظيمي :**

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة .(سامح ، ٢٠١٣، ص ١٢).

**تعريف إجرائي للتميز التنظيمي**

تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث، حيث تهتم البحوث الوصفية بظروف العلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات، وتحليلها للإفادة منها في وصف جوانب تطوير التعليم الثانوي العام، واستخدام الإدارة الرشيدة لتحقيق التميز التنظيمي في إدارة المدارس الثانوية العامة .

**الدراسات السابقة:**

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات البحث سواء الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيدة أو التميز التنظيمي .

**دراسة حسين، (٢٠٢١) بعنوان " استراتيجية مقترحة لتوفير متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ "**

هدفت دراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتوفير متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهم التهديدات التي تشكل عائقاً دون توفير مؤسسات الجامعات المصرية لمتطلبات التميز التنظيمي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م، من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في التصنيفات العالمية، وصولاً لجامعات مصرية متميزة عالمياً.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي للتعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ونقاط الفرص ونقاط التهديدات في البيئة الخارجية للجامعات المصرية، ثم فصل عن إجراءات البحث الميدانية، وعرض فيه نتائج البحث الميدانية، ثم انهي الباحث دراسته بفصل عن الاستراتيجية المقترحة لتوفير متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، لتكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقتها في القيام بذلك، تتكون هذه الأفكار والرؤى من مجموعة من المعايير المحددة سلفاً ، بحيث يكون لكل معيار درجته الخاصة ، مما يسمح للمؤسسات على اختلاف أنواعها بالاعتماد عليه لإجراء تقييم ذاتي ، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة وتحديد أوجه القصور والضعف في الأداء، وقد جاءت كخريطة طريق لمؤسسات الخدمة والربح في الدولة المصرية، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم الجامعي ، من أجل تمكينهم من الاستفادة من قدراتهم الخاصة.

**دراسة شعيب (٢٠٢٠)، بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض**

**متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا"**

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأتكونت عينة الدراسة من بعض مدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنيا وأشارت نتائج

الدراسة الى أن نجاح المدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة نسبة نجاح تلاميذها وارتفاع مستوى تحصيلهم، وتأهلهم للالتحاق بالتعليم العالي يرتبط بشكل كبير بالعوامل المادية والمعنوية التي تحقق للمعلمين درجة عالية من الرضا الوظيفي؛ بما يعكس على مستوى أدائهم والتزامهم التنظيمي، ومن ثم تحقيق معدل مرتفع من الإنجاز .

### دراسة سالم(٢٠١٩) ، بعنوان " استراتيجيات لتحقيق التميز بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام المؤشرات "

تناولت الرسالة استراتيجية لتحقيق التميز بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان باستخدام المؤشرات واستهدفت: تحليل واقع التميز بمدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان وصولاً إلي بناء استراتيجية حديثة للتميز في ضوء بعض المؤشرات العالمية الحديثة للتميز، اعتمدت البحث علي المنهج الوصفي، وتناولت الرسالة ستة فصول تناولت الإطار النظري للدراسة، والتميز بالمؤسسات التعليمية إطار نظري مفاهيمي، وواقع التميز بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وبعض نماذج التميز العربية والعالمية وجاء الفصل الخامس متناولاً البحث الميزانية، وتناول الفصل السادس الاستراتيجية المقترحة لتحقيق التميز بمدارس التعلم الاساسي في سلطنة عمان باستخدام المؤشرات.

### دراسة (Aras & Crowther2018) بعنوان " العلاقة بين الإدارة الرشيدة وتطوير المنظمة "

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإدارة الرشيدة واستمرارية المنظمة وبقائها، من خلال دراسة أوضاع أكبر مائة شركة في بورصة لندن من حيث حجم رأس المال حسب مؤشر Financial Times stock Exchange (FTSE100)، وتحليل السياسات المتعلقة بالإدارة الرشيدة في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المذكورين، وأن الإدارة الرشيدة تعد ضرورة بالنسبة إلى استمرارية عمليات أية منظمة، بالتالي فإن على المنظمات الاهتمام بشكل أكبر في كل ما يتعلق بإجراءات الإدارة الرشيدة، ، بالإضافة إلى أنها أظهرت بعض نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف في مجال الإدارة الرشيدة ومناطق الضعف التي تحتاج إلى جهد أكبر للتغلب عليها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكونات ومبادئ الإدارة الرشيدة ونشر الوعي بين كافة أفراد الأطراف المعنية في هذا الصدد.

## دراسة القلاف (٢٠١٥)، بعنوان " التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية"

هدف البحث إلى التعرف على "التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية". واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتناول البحث ثلاثة نقاط هما: أولاً: مفهوم التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية وتضمنت:- مفهوم التمييز المؤسسي، ومبادئ التمييز المؤسسي" وهما "الاستمرارية، والشمولية، والتركيز على التوقعات المستقبلية، وتوافر مقومات التمييز، والتركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق، وتشجيع الابتكار والتفكير المبدع، والإحساس الدائم بالحاجة للتعلم، والمناخ الملائم للعمل". ثانياً محددات التمييز المؤسسي وأبعاده في المدرسة الثانوية" وتضمنت "١-محددات التمييز المؤسسي" ومنها "أ-الهيكل التنظيمي للمدرسة، ب-القيادة التنظيمية، ج-الممارسات الإدارية، د-ثقافة المدرسة، هـ-المناخ المؤسسي، غ-الأنظمة والسياسات الإدارية بالمدرسة، و-تكنولوجيا المعلومات

## دراسة درباله (٢٠١٥)، بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التمييز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا"

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي والوعي التكنولوجي كمتطلبات لتحقيق التمييز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وكشف العلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي بالتخطيط الاستراتيجي وأبعاد التمييز التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي التكنولوجي وأبعاد التمييز التنظيمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٦٢٢) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنيا بإدارتها التسع، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) ذو فاعلية منخفضة، وأن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين ذو فاعلية متوسطة بينما جاء دور الإدارة المدرسية في تنمية البعدين (المهاري، والمعرفي) بفاعلية منخفضة، وتوصلت النتائج أيضا إلى أن بعد تمييز المرؤوسين من أبعاد التمييز التنظيمي في مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا احتل المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة، تلاه بعد تمييز الثقافة التنظيمية بدرجة تحقق متوسطة أيضا، وجاء في المرتبة الثالثة بعد

تميز القيادة بدرجة تحقق متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة تحقق منخفضة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الاستراتيجية بدرجة تحقق منخفضة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الاستراتيجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي)، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الوعي التكنولوجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).

### دراسة رزق (٢٠٠٨) بعنوان " الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو (الحوكمة)

هدفت إلى بيان أهمية الإدارة الرشيدة، وأن إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية المناسبة لتحرير القدرات البشرية شرطاً للشروع في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المنشودة، وتناولت أركان الإدارة الرشيدة التي تقوم على (المشاركة- حكم القانون، الشفافية والإفصاح، سرعة الاستجابة، بناء التوافق الاجتماعي، المساواة والاشتمال، الكفاءة والفعالية، المحاسبية، الرؤية الاستراتيجية) وتم تناول المحاور والمبادئ المتعلقة بدور الإدارة الرشيدة في برامج التنمية بالدول العربية، وطرح عدد من التحديات التي تعوق فعالية السياسات، كما تم طرح عدة موضوعات إستراتيجية مقترحة ومتعلقة بكل ركن من أركان الإدارة الرشيدة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الموضوع: أكدت كافة الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت على أهمية الإدارة الرشيدة وعلاقتها بأداء المهام الوظيفية، وتناولت بعض الدراسات الإدارة الرشيدة في تناولها إدارة التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي خاصة وقد اتفقت معهما الدراسة الحالية في الموضوع، اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات عربية وأجنبية في تناولها أهمية الإدارة الرشيدة، ولكن الدراسة الحالية ترى ضرورة تطبيق هذا الأسلوب في إدارة المدارس الثانوية العامة؛ لمناسبتها في التغلب على المشكلات الإدارية وتطوير إدارة التعليم الثانوي العام مهما تنوعت أو اختلفت.

**من حيث الهدف:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف وهو أهمية الإدارة الرشيدة كمدخل للتطوير وإن اختلفت في استخدام الدراسة الإدارة الرشيدة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية العامة .

**من حيث المنهج والأدوات:** اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي واتفقت معظم الدراسات على استخدام وسائل وأدوات جمع البيانات: الاستبانة واستمارة المقابلة وإن اختلفت المعالجة الإحصائية الخاصة بالدراسات وربما يرجع ذلك لاختلاف الهدف من كل دراسة.

**من حيث أوجه الاستفادة:** تمثلت أوجه الاستفادة بالنسبة للدراسة الحالية فيما يلي :

- تشكيل تصور كامل لموضوع الدراسة وتدعيم مشكلة الدراسة.
- وضع الاطار النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تحديد منهج الدراسة وتحديد أداة الدراسة (الاستبانة).
- استفادات الدراسة مما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات واعتبرتها أساسا نظريا لها.
- ومما سبق اتضح للدراسة الحالية بعد تحليل ودراسة الدراسات السابقة ، أنه لم يتم التركيز على الموضوعات الخاصة بتطبيق مدخل الإدارة الرشيدة في مجال التعليم الثانوي ، حيث إن بعض الدراسات كانت تتحدث عن الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي، كما لم تجد دراسة تهدف إلى استخدام الإدارة الرشيدة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية العامة .

### الاطار النظري للبحث:

### المحور الأول الأسس النظرية والفكرية للإدارة الرشيدة في المدارس الثانوية:

#### مفهوم الادارة الرشيدة

أشار عبد الرحمن (٢٠١٤م) نقلاً عن مطاوع (٢٠٠٩م)، أن "الإدارة الرشيدة هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين إدارات الشركات وملاكها و أصحاب المصالح فيها من أجل تحقيق كفاءة الأداء والفعالية وحفظ حقوق كل مساهم وتمكينهم من الرقابة وتقييم الأداء".

إن الحكم الرشيد هو عبارة عن حكم يقصد فيه ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لتيسير شئون الدولة، وهي تشمل على الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني

### مكونات الإدارة الرشيدة

وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة فيما بينها.( النادي،٢٠١٧) الإدارة الرشيدة تتضمن مكونات رئيسة ثلاثة هي:

١. **الدولة** : وهي الحاضنة والبيئة الملائمة سواء التشريعية أم السياسية أم التنفيذية والتي بدورها تمكن الجميع من المشاركة
٢. **المجتمع المدني**: ويشمل كافة الجمعيات والأحزاب التي لها دور فاعل ومهم في مواصلة العمل الاجتماعي والسياسي عبر تعبئة الجماهير والجماعات للمشاركة في الأنشطة
٣. **القطاع الخاص**: والقطاع الخاص له دور كبير في توفير فرص العمل وهو بذلك يكون شريك في الإدارة

### ركائز الإدارة الرشيدة :

- ترتكز الإدارة الرشيدة على ثلاث ركائز هي:
- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
  - تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال ، وزارة الاقتصاد ، سوق الأوراق المالية ، البنك المركزي" والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة "المساهمون ، مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، المراجعون الداخليون ، المراجعون الخارجيون" والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة " الموردون ، العملاء ، المستهلكون ، المودعون ، المقرضون".(عمر ، ٢٠١٩)
  - إدارة المخاطر من خلال وضع النظام لإدارة المخاطر، والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.
  - الالتزام بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة والمعايير والقوانين والانظمة.

- حماية ممتلكات ومقدرات المؤسسة ومصالح الأعضاء والموجودات. توزيع الصلاحيات والمسئوليات والمهام بما يتوافق مع الأدوار والأهداف المرجوة
- تعزيز معايير الشفافية والثقة والمصداقية في بيئة العمل.
- بناء جسور من العلاقات الصحية والفاعلة بين كل المستويات في العمل على قاعدة التكامل والشراكة
- توثيق البيانات والمعلومات التي تتعلق بالعمل وأرشفتها بشكل مؤسستي.
- تعزيز ثقافة العمل المؤسستي السليم (عطية، ٢٠٠٤)

### أهداف الإدارة الرشيدة:

ترى الحارث (٢٠١٥) ان اهداف الإدارة الرشيدة في المؤسسات التعليمية تتحقق من خلال ثلاث مستويات:

#### الأول : على المستوى العلمي:

- ومنها تطوير المناهج بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات الحديثة سواء محليا وعالميا.
- عداد البرامج التعليمية والتربوية التي تخدم البيئة المحلية والمجتمع.
- التقدم في نظم جوده التعليم والاعتماد مؤسسته.

#### الثاني : علي المستوى الاداري والمؤسسي:

ايجاد الهيكل التنظيمي التي يمكن من خلاله ان تحدد المدرسة اهدافها و تحقق الأهداف وتتابع الاداء ايضا في مجال زياده الفاعلية والكفاءة في الاداء وايضا تحسين الاداء المدرسي وايضا وضع الخطط الواضحة للسلطة والمسئولية و الشفافية بما يخدم المعلم هو ولي الامر واداره المدرسة والطالب والمجتمع بصفه عامه و التعامل بموضوعيه ونزاهها و استقلال النجاح العمل المدرسي واسهام جميع اعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم من المستفيدين الطلاب واولياء الامور والمجتمع المحلي بهيئاته المختلفة في نجاح المدرسة وتحسين جوده اداؤها على المدى الطويل.

(الحارث، ٢٠١٥، ص٣٠٩\_٣١٠)

#### الثالث : مستوى المستوى الاجتماعي:

لابد من امكانيه مشاركته اولياء الامور والطلاب والمجتمع بدور المراقبين الاهتمام بالشفافية والوضوح في التعامل والاداء ونشر السلوك الجيد بين افراد المجتمع وتحقيق التعاون بينهم.



وتظهر أهمية الإدارة الرشيدة في مساعده الإدارات المختلفة في المدارس في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تنعكس على كفاءه ورفع مستوى المدرسة وادائها وكذلك رفع مستوى الضمان لحقوق العاملين ومصالحهم دون تمييز وكذلك توفير افضل المعايير والممارسات القياسية (الشيخه، ٢٠١٢).

ونتيجة لما سبق ترى الباحثة ان تطبيق اهداف الاداره الرشيده بمؤسسات القطاع العام والخاص وتوفر مباد النزاهه والعداله والشفافيه والمساواه والمحاسبه يعزز الثقة بين المواطنين وأصحاب المصالح ويزيد من رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الدوله ومؤسساتها ويساعد على تحسين القدره على التكيف مع المتغيرات البيئه الخارجيه وكذلك يزيد من مستويات القدرات التنافسيه ويساعد على الابداع والتميز وبالتالي تنمو المؤسسات و تحقق الاستقرار للدوله والمواطنين وخاصة في المؤسسات التعليميه وان تعظيم الدور الذي تقوم به المؤسسه يؤدي الى تحسين ادائها وتنظيم القواعد والاجراءات المتعلقة بسير العمل من خلال توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الاداره والعاملين وكل ذلك في اطار إداره رشيده حكيمة.

### أبعاد الإدارة الرشيدة:

(١) **البعد السياسي:** وهذا البعد يتناول الجوانب السياسية كالتنافس السياسي وانتقال السلطة وما تكون عليه المؤسسات بالإضافة الى امن الدولة وحمايتها لكافة الحريات وكذلك لا بد من توفير كافة العناصر التي من شأنها تحقيق درجة عالية من الجودة في الإدارة ومنها حقوق الانسان والمشاركة والديمقراطية وحرية الصحافة والتعبير.

(٢) **البعد الاقتصادي:** و يتمثل في قدرة الحكومة على معالجة المشاكل الاقتصادية ومحاربة الفقر وتزليل العقبات والسيطرة على التضخم والقدرة على التنمية والارتقاء بالشأن الاقتصادي

(٣) **البعد الاجتماعي:** المرتبط بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة. (خضيرات، الشدوح، ٢٠١٥).

(٤) **البعد الاداري:** يتناول هذا البعد الآليات التي تستخدمها الدولة لإدارة شئونها وقضاياها العامة، ومواردها المالية والبشرية وجميع الجوانب التي يمكن من خلالها الحفاظ على مصالح المواطنين، كما يرتبط بكفاءة الإدارة العامة، ومحاربة الفساد الإداري بين الرشوة، والمحسوبية والمحاباة، والواسطة ونهب المال العام.

٥) **البعد المؤسسي:** وهذا البعد يبحث في مدى التفاعل بين الجهاز الحكومي وكافة المؤسسات المجتمعية المدني والقطاع الخاص وهذا البعد يحل كافة مؤسسات الرسمية او غير الرسمية للوقوف على مدى تقدمها وإيقافها باحتياجات المواطنين وتطلعاتهم ويتطلب تحقيق الإدارة الرشيدة وفق هذا البعد الاستقلالية الكاملة للمؤسسات الحكومية والالتزام بالاتفاقات وتطبيق مبدأ سيادة القانون وكذلك تزي (عبد العزيز، ٢٠١٥، ص ١٤) ان ابعاد الإدارة الرشيدة تتمثل في:

- المشاركة: والتي تتمثل في اعداد العاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.
- المساءلة: وتتمثل في اهمية وضرورة خضوع القائم على القرار للمحاسبة العاملين واصحاب المصالح.
- الشرعية : وتتمثل في الاستناد الى العدالة والقانون والمساواة بين جميع الاطراف.
- الكفاية الفاعلية: وتتمثل في البعد الفني للإدارة الرشيدة وقدرة جميع الأجهزة الإدارية الاستفادة من الموارد والبرامج لتلبية احتياجات العاملين.
- الاستجابة: وتتمثل في : سرعة الاستجابة من الأجهزة الحكومية لكافة الاطراف لمطالب لمطالبهم دون تهميش لاحد.
- الشفافية: والمتمثلة في تقديم المعلومات و سهولة الحصول عليها مكونات الادارة الرشيدة

### معوقات الإدارة الرشيدة

إن غياب المساءلة وانعدام الشفافية وتقشي الفساد وتدني الكفاءة والفعالية، وعدم الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمواطنين وعدم الالتزام بالقانون، وغير ذلك من المظاهر التي تعكس غياب مبادئ الحوكمة فيحرم المواطن من حقوقه، وينتهك حقه في الحصول على الخدمات العامة بجودة عالية وتكلفة مناسبة وبشكل عادي، ويؤدي إلى انخفاض مؤشرات التنمية البشرية المرتبطة بالفقر ، والأمية ، والتدهور الصحي والبيئي .. الخ ، وهو ما يضاعف في النهاية درجة الثقة بين أطراف المجتمع وخاصة بين المواطنين والحكومة( خضرى، ٢٠١٤)

وحين تسود المصالح الحزبية أو المذهبية أو العرقية تسقط بذلك مبادئ الشفافية وتتراجع الوساطة وتغيب كفاءة اختيار الأشخاص لإدارة موارد المجتمع بشكل رشيد، وقبل ذلك كله تضطرب

استقلالية السلطة القضائية، ويختل العدل والانصاف، كما أن الإدارة الرشيدة تواجه تحدي خطير ، وهو ادارة العلاقات المتفجرة بين المكونات الموجودة في مجتمعاتنا دينية كانت أو عرقية أو مذهبية أو جهوية أو فئوية (النادي ٢٠١٧).

### ١. الفساد:

- الفساد السياسي: هو مخالفات القواعد والأحكام التي تنظم المؤسسات السياسية
- الفساد المالي: ويتمثل في الانحرافات المالية.
- الفساد الإداري: وهي تلك المخالفات التي تصدر عن التوظيف العام وتشمل كافة الانحرافات الإدارية
- الفساد الأخلاقي: ويتمثل في كافة الانحرافات الأخلاقية والسلوكية.

٢. ضعف أو غياب الإطار القانوني لتطبيق الإدارة الرشيدة أو على الأقل ضعف الآليات اللازمة لتطبيق القانون

### ٣. الجهل

حيث أن أفراد الشعب كمنتجين أو كمستهلكين للسلع والخدمات لا يبدون مكثرين بالحصول على الحد الأدنى من المعلومات المطلوبة ليس فقط بخصوص ما يستهلكونه.

### ٤. معوقات اقتصادية وسياسية واجتماعية:

مثل ارتفاع مستوى الفقر والجهل وانعدام الحياة النيابية السليمة وغياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني

### ٥- أخطاء صناعة القرارات بسبب ضعف التدريب:

### ٦- العقوبات التنظيمية:

وتشمل جهود الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعدم تحديد الصلاحيات المعطاة للمديرين وكذلك المعلمين على حد سواء وايضا عدم وضوح خطوط السلطة والتفويض واتخاذ القرار وعدم وضوح التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية.

**٧.العقبات المادية:**

إحدى معوقات تطبيق الإدارة الرشيدة في المؤسسات التربوية عموماً وخاصة في المدارس الثانوية في مصر لأنه ليس هناك تخصيص للحوافز المادية للعاملين ونقص الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس الثانوية.

**٨-العقبات البشرية:**

وهي تتمثل في عدم كفاءة اعداد المعلمين الازمة للتعليم في المرحلة الثانوية و نقص الوعي لدى الكثير من المعلمين بأسس الإدارة الرشيدة واجراءاتها

ولقد كشفت التوليفات العملية هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وأهم هذه العوامل هي:

- عدم المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة.
- إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار في عملهم.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة.
- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة. (إبراهيم، ٢٠١٥)

**أهم أخطاء صناعة القرارات بسبب ضعف التدريب**

التردد-التسرع-المنطقيه-المواقفه-القرار السيئ -الثناء والشكر .

خلاصة القول لا بد من التدريب لجميع المستويات من المديرين في مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا من أجل اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات والتي تساهم في حل المشكلات في المنظمات من أجل بقائها ونموها واستمرارها في تحقيق مزايا تنافسية في السوق.

مما تقدم يتبين أن الإدارة توضح الرشيدة كيفية تنظيم العلاقة بين أطراف المنظمة كافة، وهي تظهر في مجموعة القوانين والقدرات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح كما أنها النظام الذي يقصد به الأسلوب الذي تمارس به سلطات الإدارة بطريقة جيدة وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل المؤسسة التعليمية والمشاركة في صناعه القرارات وتحسين مستوى الإدارة الوظيفي وجوده الخدمات وكذلك قدره مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر على تفعيل الشفافية والعدالة والمساواة و المشاركة الفعالة للمستفيدين من العملية التعليمية

في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل هذه المدارس ومكافحه الفساد بمختلف انواعه واشكاله وايضا المتابعة المستمرة لأداء اعضاء المجتمع المدرسي فيها.

### ثانياً الأسس النظرية للتميز التنظيمي:-

عرف التميز التنظيمي على أنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء(اللوغان، ٢٠١١)

ويري مرزوق (٢٠١٣) التميز التنظيمي هو اسلوب فكري وفلسفة ادارية تعتمد بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة من اجل الوصول لتلبية احتياجات جميع الاطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء العاملين أو العملاء او المجتمع كله في اطار المعرفة والابداع القدرة على الاداء المتميزو المستمر. ( مرزوق ٢٠١٣)

وفي ضوء هذه التعريفات المتباينة للتميز التنظيمي يمكن للباحثة القول بأن التميز التنظيمي هو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المؤسسه التعليميه ؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

### ركائز ومتطلبات التميز التنظيمي:

#### (١) ركائز التميز التنظيمي:

ترتكز فلسفة التميز إلى عدة ركائز ومن أهمها

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

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

٣) واقعية التطوير لتحقيق التميز: حيث يجب أن ترتبط التغييرات والتحديات في المؤسسة الراجعة في التحول نحو المؤسسة المستمرة بحاجات حقيقية يراد تسببها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية

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 أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات، وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع

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

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن فلسفة التميز التنظيمي 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، ومتطورة باستمرار. (القناوي، ٢٠٢٢، ص ٦٢-٦٣)

## (٢) متطلبات التميز التنظيمي:

يتطلب التميز التنظيمي لتحقيقه عدة متطلبات وهي::

- ١) بناء استراتيجية متكاملة يعطي رؤياً متكاملة عن نظام المؤسسة وتوجهها واهدافها ورسالتها في بحيث تكون مؤسسة متكاملة في جميع اجزائها لتنظيم المؤسسة.
- ٢) توفير هياكل تنظيمية مرنة تبعد عن اللامركزية قابلة للتعديل والتغيير ومتناسقة.

- ٣) اشتغال منظمة على قيادة فعالة تكون لها قدرة على وضع الأسس والمعايير للمؤسسة وتوفير سبل التنفيذ القوية والسليمة لكل برامجها وخططها و تكون قادرا على التحكم في الامور واستغلال الموارد استغلالا سليما وكذلك استغلال الفرص لتحقيق التميز بالمؤسسة.
- ٤) توفير نظام كامل للمعلومات و يكون متاح لجميع مستويات المؤسسة وادارتها.
- ٥) وجود نظام متطور لإدارة الافراد بحيث يجمع بين القواعد والآليات وتعيين الافراد وتمييزهم وتوجيههم وتقييمهم.
- ٦) ادارة الاداء توفير نظام متكامل للأعمال والوظائف والخطط المستهدفة والاداء ومستوياته. ومتابعته وتقويمه.
- ٧) يؤكد الباحث اللوقان علي ضروري توفير الدعم المادي لتحقيق التميز المؤسسة (وجود اليات للتقييم ( اللوقان ٢٠١١، ص ٣)

### أهمية التميز التنظيمي:

وتتبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز، وتتمثل في القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف، وإدارة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.(رضوان، ٢٠١٤، ص ٩)

وبالتالي فإن المؤسسات التنظيمية وخاصة المؤسسات التعليمية التي تسعى بشكل مستمر للوصول إلى مكانة مرموقة بين المنافسين مما يظهر هنا أهمية التميز التنظيمي التي تتبع بلورة القوى الداعمة للتميز، والتي تتمثل في توفير القوى البشرية ذات الصفات الابداعية والكفاءة، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف، وإدارة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، وزيادة تطبيق الجودة والدقة في العمل واختيار افضل اساليب العمل، وتسهيل الاتصال بين العاملين وكافة المستويات الإدارية وذلك لأن زيادة الانتماء للمؤسسة وذلك ينعكس على زيادة الانتاج (خيري، ٢٠١٤).

كما يدعم التميز التنظيمي تبني أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح بتبني استراتيجية الجودة لقياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين المستمر، والطرق التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المنظمة، ومن ثم توفر الدعم للتنمية المستدامة(السيد، ٢٠١٤).

إن أهمية التميز التنظيمي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز التنظيمي في المنظمات كما يلي: (الهاللي, ٢٠١٣).

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- وهكذا نجد أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

### أهداف التميز التنظيمي:

- يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات؛ ومن أبرزها ما يلي:
- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.



- تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
- نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية. (حسن، ٢٠١٧، ص ٣٥:٥٠)

### (١) أبعاد التميز التنظيمي:

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز تقديم الخدمة، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية (رمضان، ٢٠٠١)

وفيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد بشكل موجز: (حسن، ٢٠١٧، ص ٣٥: ٥٠)

(١) تميز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، ويخضع للتغيرات الداخلية والخارجية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل القدرة على التحديث والتغير تبعاً لظروف المؤسسة ويمكن تعديله أيضاً، وكما يمكن للعاملين بالمؤسسة اكتساب المعرفة الجديدة واستثمار الفرص، مما يساعدهم على سرعة اتخاذ القرارات، والغلب على المشاكل والعقبات وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية؛ بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (باشيوه، ٢٠١٦)

(٢) تميز الاستراتيجية: بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا الاستراتيجية على مواجهات التحديات المحيطة وأيضاً المنظمة بقدر هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من

- إمكانياتها نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة ( الشمرى، ٢٠١٣).
- ٣) **تميز تقديم الخدمة:** حيث إن فئة المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للخدمات، والحصول على الخدمة التي تلبي حاجات فئات المتعاملين، وتقديم خدمات مميزة للمستهلكين، أو تزيد من توقعاتهم- كل هذا يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة، وتوفير احتياجات المؤسسة ومنها:
- التوجه الاستراتيجي اي امتلاك القدرة على التطوير وكذلك التنسيق والتكامل بين اجزاء المؤسسة وادارتها.
  - المسؤولية الاجتماعية وهي تكون للمجتمع والمواطن والسلوك الاخلاقي كلا منهم له اهمية علي المدى الطويل لمصلحة المؤسسة (المزروع، ٢٠١٠، ص ٢٦-٢٧).
  - هياكل تنظيمية تكون مرنة وتتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
  - توفر المعلومات بحيث يكون هناك اليات لرصد المعلومات وتكامل وسائل جمعها ومعالجتها وحفظها ومشاركتها.
  - ادارة للموارد البشرية المتطورة يتضمن توظيف العاملين وتحفيزهم ويمكنهم من عملهم وانجاح نظام المؤسسة ومسارها الوظيفي.
  - تنمية المهارات والقدرات الاساسية في المؤسسة وتطورها لتحقيق ميزة التنافسية على المدى الطويل لابد من تطوير المهارات والقدرات (العمامي، ٢٠١٤ ص١٥٧).
- تميز القيادة:** وهي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة ، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية، وهو قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة.
- تميز المرؤوسين:** وهو تمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (حسوني، ٢٠١٠).

**تميز الثقافة التنظيمية:** وهو تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما؛ حيث إن هذه القيم تؤثر وتفاعلات في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع رؤوسهم، وهو نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وفي نفس الوقت تؤثر في المنظمة، وتتعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها وقدرتها على تحقيق التميز.

**كما أوردها عبد الوهاب على النحو التالي (عبدالوهاب (د.ت)، ص ١٤٣-١٤٤).**

(١) **قبول الاعمال الصعبة:** إذ ان قبول الاعمال الصعبة بعد من اهم مصادر التمييز المؤسسي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وبدء العمل من الصفر وهو ما يطلق عليه هندسة الادارة.

(٢) **توفر القيادة الكفاء:** إذ ان القيادة تمثل قودة لبقية العاملين في المنظمة ولها الدور الاساسي في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

(٣) **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة حيث ان مواجهة المخاطر والاطء يساهم في صقل قدرات الأفراد والمنظمة على حد سواء ويساهم في تميزها.

(٤) **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث ان المنظمات المتميزة تتوفر لها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.

(٥) **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار افضل الاساليب لتأدية المهمات

إن أهم الأبعاد الرئيسة للتميز التنظيمي تكمن في ممارسات القيادة المتميزة، وهي تتضمن توجيه أعمال المنظمة، ومتابعة وتقييم النتائج، والتركيز على احتياجات العملاء؛ وممارسات العاملين المميزة، وتتضمن ممارساتهم وسلوكهم نحو التحسين والإبداع في ضوء احتياجات العملاء، وأهداف المنظمة؛ والثقافة التنظيمية المميزة، وهي محصلة العلاقات بين ممارسات القيادة والعاملين، والتي تدعم مواصلة التميز.

وترى الباحثة انه يمكن توضيح أبعاد القيادة (التميز التنظيمي) على النحو الآتي:

١. القيادة المميزة : حيث يجب أن يتصف بالخلق الحسن والمرونة والكفاءة والقدرة على اتخاذ

القرارات السريعة وبث روح الثقة والصرحة مع زملائه والطلاب واولياء الامور .

٢.وضع استراتيجية ورؤية مدرسية واضحة: تتفق مع متطلبات العصر وقيم المجتمع وقابلة لتطبيق

على ارض الواقع ، كما يجب ان تكون قابلة للتغيير والتطور ويتم مراجعتها وتقييمها اولاً

بأول

٣.الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة: لابد من تهيئة بيئة عمل تساعد على الابتكار والتطوير

، وتسمع بإدارة لامركزية ، وان يكن هناك تواصل جيد بين المدير وزملائه من ناحية وبين

المدير والادارة التعليمية والوزارة من ناحية اخرى.

٤.تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة حيث ان مواجهة المخاطر والاختفاء

يساهم في صقل قدرات الأفراد والمنظمة على حد سواء ويساهم في تميزها.

## (٢) مبادئ التميز التنظيمي

التميز التنظيمي باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري يتطلب رفع مستويات الأداء

من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وهذا بدوره يتطلب

وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد

العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء

كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (مسيل،عتريس، (٢٠١٨) ، ص ٥١٤-٥٤٨).

## (٣) معايير التميز التنظيمي

### أولاً: المعيار الأول (القيادة)

يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والأخلاقيات ويتصرفون كنماذج يحتذى بها في المصادقية

والمسؤولية الاجتماعية، كما أنهم ينشرون توجهًا واضحًا وتركيزًا استراتيجيًا، ويطورون ويدعمون ثقافة

القيادة المشتركة،

**ثانيًا: المعيار الثاني (الاستراتيجية)**

لأجل تحقيق التميز لابد من وضع استراتيجية واضحة والعمل على تطويرها، تلك الاستراتيجية التي تحقق الرؤية والرسالة، والتي تسعى لفهم احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية.

**ثالثًا: المعيار الثالث (العاملون):**

لإحراز التميز لابد من تقدير العاملين ومن خلق ثقافة تُحقق المنفعة، ولاشك أن تطوير قدرات العاملين وتحقيق العدل والمساواة فيما بينهم أمر داعم ومحفز للتميز، ولابد من التواصل مع العاملين، ومكافأتهم وتقديرهم على نحو يحفزهم ويرسي لبنات الالتزام لديهم ويمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم.

- خطط العاملين التي تدعم الاستراتيجية والتي بدورها تدعم التميز.
- تطوير معرفة وقدرات العاملين.
- عاملون يشركون ويمكنون.
- لابد من تحقيق التواصل الفعال فيما بين العاملين.
- لابد من إثابة العاملين وتقديرهم والاهتمام لأمرهم(المغربي، ٢٠١٨).

**رابعًا: المعيار الرابع (الشراكات والموارد):**

فلا بد من تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية، والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية، ولضمان إدارة الأثر البيئي والمجتمعي بفاعلية .

**خامسًا: المعيار الخامس (العمليات والمنتجات والخدمات)**

لإحراز التميز لابد من إدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد القيمة المضافة من خلال:

- تطوير المنتجات والخدمات.
- الترويج والتسويق للمنتجات والخدمات.
- تقديم وإدارة وإنتاج المنتجات والخدمات.
- إدارة وتعزيز العلاقات مع المتعامل(حبتور، ٢٠١٦).

**(١) الداعمة للتميز التنظيمي:**

ان المنظمات في العصر الحديث تتجه الى تبني مفهوم التميز وهناك اسباب داعمة لتحقيق هذا التميز منها:

- ١- التغيير السريع والثابت هو العنصر الذي تتعامل معه المنظمات و هو التغيير السريع بسبب التغيرات البيئية الخارجية فتعمل المؤسسة على مواكبة الاحداث والتغيرات والسعي للتميز.
- ٢- طفرة تكنولوجيا المعلومات يجب ان تكون المؤسسة المتميزة قادرا على الالتزام باستخدام تطبيق استراتيجيات الموارد التكنولوجية.
- ٣- اختيار الموارد التكنولوجية بما يتماشى مع مبادرات المؤسسة.
- ٤- استخدام التكنولوجيا السائده للتحسين والتطوير (زايد، ١٦، ٢٠٠٧).

**التحديات التي تواجه التميز التنظيمي:**

يوجد الكثير من التحديات التي تواجه تطبيق التميز التنظيمي ومنها والتي ذكرت بعض التحديات منها:

- ١- ضعف التحفيز حيث قصرت الحوافز علي حوافز لا تتناسب . مع احتياجات المتميزين ولا تساعد على كسب ولاءهم للمؤسسة وتقديم مستويات اداء عالية وعدم التوجه لتعديلها.
- ٢- عدم وضوح الأنظمة والقوانين وتشمل الأنظمة والقوانين الخاصة بالمؤسسة لتحقيق التميز والسعي للمنافسة.
- ٣- ضعف الرؤية الاستراتيجية وهي التي تشجع علي دعم ثقافة التميز حيث تتركز الاهداف على الاهداف قصيرة المدى فقط.
- ٤- عدم الاستفادة من توافر المعلومات و عدم تسهيل عمليات التبادل المعلومات المستمر بين الادارات والاقسام.
- ٥- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كوسائل للاتصال والتدريب والتقنيات وغيرها.
- ٦- مقاومة التغيير هو الخوف من عمليات التغيير والوقت الذي تستغرقه ثقافة التغيير في المؤسسة بين افرادها.

- ٧- ضعف التوافق سواء بين اهداف المنظمة وقيمها وبين اهداف العاملين وقيمهم.
- ٨- توزيع المسؤوليات ويشمل الفشل في توزيع المسؤوليات وضعف المحاسبة والمتابعة وبالتالي التقييم.
- ٩- قلة الاهتمام بالتغيرات بملاحظة التغيرات الداخلية او الخارجية بما يعود بالفائدة على المؤسسة.
- ١٠- عدم وضوح القرارات واختلاف الرؤى للمديرين واختلاط المعلومات وبالتالي عدم وضوح القرارات.
- ١١- الانحصار في مشكلات الحاضر اي عدم الاهتمام بمتطلبات الاعداد للمستقبل.
- ١٢- تعدد صور الاهدار وهو سوء اختيار العاملين واماكنهم المناسبة لكفاءتهم و اهدار الوقت وغيرها من صور الاهدار.
- ١٣- استخدام التقنيات الجديدة واهمها تقنيات المعلومات والاتصالات وعدم الاستفادة على الوجه المطلوب.
- ١٤- الاعتماد على قنوات تقليدية وهو الاعتماد على معايير وأنماط تقليدية في التنظيم و بناء هياكل المنظمة على اساس المجموعات الوظيفية وليس على اساس العمليات المترابطة.
- ١٥- ضعف التوجه للعملاء وقلة الاليات الموجه لخدمتهم و ارضائهم خصائص ومباني التميز التنظيمي.

ونتيجة لما سبق تواجه ادارات المدارس الكثير من التحديات على الصعيدين العالمي والمحلي ومن اهم هذه التحديات تحقيق المنافسة والتي تتطلب برامج متعددة للتطوير والتغيير والكثير من الخطط العالية الجودة والتفوق في الاداء والابداع بكل كفاءة وقدرة على تخطيط الازمات والمشكلات وحلها وايضا الابتكار في العمل. (ال مزروع، ٢٠١٠، ص١٣٢ ١٣٣) (عبد الوهاب ٢٠١٦، ص ١٥٥ ١٦٠)

### الدراسة الميدانية

اهداف البحث الميدانية: تهدف البحث الميدانية إلى التعرف على واقع تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة من خلال معرفة آراء عينة البحث

المتثلة في المعلمين والمعلمات ومديري المدارس وموجهي المواد الدراسية بمدارس المدارس الثانوية العامة.

**العينة الاستطلاعية :** طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) مفردة من

المعلمين والمعلمات وموجهي ومديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج

**عينة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة الميدانية من (٣٦٠) مفردة، وتم اختيار العينة عن

طريق استخدام برنامج مولد الأرقام العشوائية Random Number Generator: Microsoft

Visual Basic V.6.0، وذلك بعد الحصول على قائمة مفصلة عن أعداد المعلمين والمعلمات وعدد

مديري مدارس الثانوية العامة ، والسادة موجهي المواد التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة

سوهاج، وذلك عن طريق وزارة الإدارة العامة للتعليم والإدارة ، وكانت عبارة عن ملف PDF

إلكتروني.

### **أدوات البحث الميدانية وإجراءات تقنيها:**

في ضوء الأهداف التي تسعى البحث الميدانية إلى تحقيقها استخدمت (الاستبانة)، فتعد

الاستبانة من طرائق جمع البيانات المهمة، وأكثرها انتشاراً وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع

البحث، ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة تم تطبيقها على أفراد العينة وفيما يلي الخطوات التي

أُتبعَت في إعداد وتصميم الاستبانة وصولاً إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق.

### **١ - خطوات بناء الاستبانة:**

- تم استيقاق محاور وعبارات الاستبانة استناد إلى الإطار المفاهيمي الذي ساعد في بناء

الاستبانة التي طبقت في البحث الميدانية.

- مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة والاستفادة منها في بناء الاستبانة.

- تم عرض الاستبانة بعد ذلك بصيغتها الأولية على المشرف على هذه البحث وكان لتوجيهه

دوراً كبيراً في بناء الاستبانة وتعديل صياغتها.

- تم عرض الاستبانة بعد ذلك على عدد من السادة المحكمين وقد أبدوا جميعهم ملاحظاتهم

عليها وكانت موضع الاعتبار والاهتمام.

- روعي عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية وواضحة المعنى وبسيطة في

لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود، لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.



- تم وضع عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارة

## ٢- وصف الاستبانة :

اشتملت الاستبانة في شكلها النهائي على ( ١٠٤ ) عبارة تتدرج تحت ثلاث محاور رئيسية والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

### جدول رقم (١)

#### محاور الاستبانة ومباراتها في صورتها النهائية

م	المحاور	اجمالي عدد العبارات بالمحور
المحور الأول	واقع تحقيق معايير ومبادئ الإدارة الرشيدة في إدارة المدارس الثانوية	٣٠
المحور الثاني	واقع تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة	٢٨
المحور الثالث	معوقات تحقيق التميز التنظيمي في إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة	٤٦

### ٣-صدق الاستبانة:

- الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين للتعرف على صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، وذلك للتعرف على آرائهم حول مدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل، اتضح من تحليل استجابة المحكمين وجود درجة عالية من الاتفاق بينهم حول صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه وإن كان هناك بعض الملاحظات التي أبداهها المحكمين التي تتعلق بالصياغة وترتيب الفقرات، وقد تم أخذ هذه الملاحظات في الاعتبار

- تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) بين درجة كل عبارة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، .

**ثبات الاستبانة:**

- تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) بين درجة كل عبارته ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، .

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) مفردة من المعلمين والمعلمات وموجهي ومديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج .

**جدول (٢)****ثبات محاور**

معامل (ألفا كرونباخ)	م
٠.٩٣	المحور الأول
٠.٩١	المحور الثاني
٠.٨٩	المحور الثالث
٠.٩٢	الاستبيان ككل

يوضح الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات للعينة الاستطلاعية مرتفعة ومطمئنة

لتطبيق الاستمارة

**نتائج الدراسة الميدانية:**

تأولت الباحثة في هذا الفصل تحليلاً للنتائج التي أسفرت عنها التطبيق الميداني لأداة البحث هذا وترى الباحثة أن النتائج التي توصلت إليها البحث تعبر بشكل إيجابي عن الإدراك الإيجابي لدى أفراد العينة ككل بضرورة معرفة واقع تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في مصر من الأسس والمواصفات التي تقوم عليها بالمدارس الثانوية.

**النتائج الخاصة بالمحور الأول: واقع تحقيق معايير ومبادئ الإدارة الرشيدة في إدارة**

**المدارس الثانوية**

- تراعى إدارة المدرسة عادات وتقاليد المجتمع.

- تسهم إدارة المدرسة في تطبيق القانون طبقاً للاحتياجات المجت

- يشارك مدير المدرسة زملائه، أولياء الأمور، الطلاب، في اتخاذ القرارات.
- يلتزم مدير المدرسة بقرارات وزارة التربية والتع
- تتسم الإدارة التعليمية بالشفافية عند اختيار مدير المدرسة
- تسعى الإدارة الرشيدة إلي تحقيق القدرة التنافسية والسلطة لتطوير المؤسسة وتحقيق التميز التنظيمي بإداراتها .
- تسعى الإدارة الرشيدة إلي الحفاظ علي مصالح العاملين والطلاب.
- تضع الوزارة قواعد للسلوك المهني الرشيد لإدارة المدرسة.
- مدير المدرسة الرشيد يقوم بتطبيق العدالة والمساواة بين العاملين والطلاب في الحقوق
- تقسم المسؤوليات بين القيادات العليا بالإدارة التعليمية مع إدارة الم.
- يتم اختيار مدير المدرسة طبقاً للكفاءة.

## النتائج الخاصة بالمحور الثاني : واقع تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية

### العامه

- تسهم إدارة المدرسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية
- يسهم مدير المدرسة في صنع بيئة عمل تشجع على التميز.
- يشارك المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير ا
- تتميز استراتيجية المدرسة بمواجهتها لتحديات العصر.
- تتناسب استراتيجية المدرسة مع قيم وعادات الممج .
- يسعى المسؤولون الى رفع مستوي المدرسة لتحقيق ميزة تتا فسيه المد
- تتسم الإدارة بالمرونة والقابلية للتغيير الفعال.
- تتناسب رؤية ورسالة المدرسة مع ثقافة المجتمع.
- توزع المهام الإدارية وفق قدرات ومهارات العاملين بالمدرسة.
- يتصرف مدير المدرسة، كنموذج يتقندى به في المصادقية والاحساس بالمسئولية.
- يدعم مدير المدرسة ثقافة الثقة والصراحة مع زملائه وطلاب المدرسة.
- يدعم مدير المدرسة ثقافة القيادة المشتركة.

## النتائج الخاصة بالمحور الثالث: معوقات تحقيق التميز التنظيمي في إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة

- التقليدية وما يتبعها من جمود وتعقد وعدم وضوح الاهداف
- غموض الأنظمة والقوانين الخاصة بالمؤسسة لتحقيق التميز.
- غموض الرؤية المستقبلية والاهداف.
- غموض القرارات واختلاف الرؤى للمديرين
- ندرة آليات لحل المشكلات التنظيمية؛ ومعالجة المشكل
- الاعتماد على معايير وأنماط تقليديه في التنظيم الإداري .
- سوء اختيار العاملين واماكنهم المناسبة لكفاءتهم.
- ضعف الاستفادة من توافر المعلومات وعمليات تبادلها بين الادارات والأقسام.
- ضعف التركيز على الأهداف طويلة المدى ولكن التركيز على الاهداف قصيره المدى فقط.

- ضعف وسائل تدريب وتطوير العاملين.
- ندرة اداره رشيدة حكيمة تقدر المواقف وتأخذ التط
- ضعف السياسات والبرامج البديلة للتطوير المؤسسي
- ضعف التشجيع على العمل الجماعي والتمسك بالعقيم بالأنماط التقليدية.
- ضعف التنافس بين المدارس في تحقيق التميز التنظيمي.
- ضعف التوافق بين أهداف المؤسسة وقيمها وبين أهداف العاملين وقيمهم.
- ضعف الخدمات المقدمة للطلاب وأولياء الأمور بالمدرسة.
- غياب وجود حوافز تتناسب مع احتياجات المتميزين.

### توصيات البحث:

- بناء على ما توصل إليه البحث من نتائج وتوصيات، تقترح الباحثة التوصيات الاتية :
- توفير متطلبات التميز التنظيمي في المدارس الثانوية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، لتكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقتها في القيام بذلك، تتكون هذه الأفكار والرؤى من مجموعة من المعايير المحددة سلفاً ، بحيث يكون لكل معيار درجته الخاصة .

- الاهتمام بوضع قواعد لحسن اختيار القيادات في المؤسسات التعليمية بحيث يكون اشخاص تتسم بالمرونة والمؤهل التعليمي المناسب والقدرة على مواكبة العصر وتطوراته  
- وجود نظام واضح ودقيق وفعال للمساءلة والاهتمام بتطبيقه على الجميع، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك ما يلي:

↳ وضع القوانين واللوائح والقواعد التي تنظم العمل، وتحدد السلوكيات المهنية والأخلاقية المطلوبة لكافة العاملين بالمدارس الثانوية، وتوضيح جزاءات من يخالفها  
↳ إنشاء نظام متكامل للمساءلة، يتوافر فيه حق مساءلة جميع الأفراد العاملين بالمدارس الثانوية مهما كانت درجتهم الوظيفية أو مناصبهم الإدارية والقيادية في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، حتى لو تطلب الأمر إبعاد بعض القيادات التي تعيق سير العمل وتسيء إليه بتعدد أخطائهم وتجاوزاتهم، وضمان سلامة المؤسسة وخلوها من أوجه الفساد المختلفة.

↳ تأكيد إدارة مؤسسات التعليم الثانوي لجميع العاملين بها على اهتمامها بتطبيق العدالة بينهم دون تمييز من خلال التأكيد على مراعاة حقوق جميع الأفراد وتوافر النزاهة فيما يقومون به من أعمال.

- اهتمام إدارة مؤسسات التعليم الثانوي بتوافر الشفافية في جميع الأساليب والإجراءات التي تتخذها لسير العمل داخل المؤسسة، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك ما يلي:  
↳ تعريف الطلاب بحقوقهم التي يكفلها لهم القانون وتوضيح واجباتهم ومسئولياتهم والمهام المطلوبة منهم في مجال عملهم بدقة ووضوح..  
↳ إنشاء قواعد بيانات تربط بين أقسام ووحدات بوزارة التعليم ، بحيث يُتاح من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، وسهولة تداولها والوصول إليها والإضافة إليها وتطويرها بكل ما هو جديد باستمرار.

## أولاً : المراجع باللغة العربية :

- إبراهيم، خالد عبد الله (٢٠١٥) : التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العامين في العراق ، جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد
- أبو جمعة، عادل إبراهيم محمد (٢٠١٧). "برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر"، رسالة دكتوراه، كلية البنات ، جامعة عين شمس.
- أبو دبيل، تركي حمد (٢٠١٥). "درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، رسالة ماجستير. جامعة اليرموك.
- أبو سيف، عبد الناصر سيد (٢٠١٧). "تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة"، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة بني سويف.
- ارناوؤط، احمد ابراهيم سلمي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفلندا،جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، ع ١.
- البحيصي، عبد المعطي محمود(٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، ، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- بدون مؤلف(٢٠١٦): معوقات تطبيق اداره التميز في المدارس الثانوية بمدينه تبوك، جامعة الازهر، مجلة كلية التربية، ع١٧، ج٢.
- البنك الأهلي المصري (٢٠٠٣). أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون.
- توفيق ،مبروك عطيه (٢٠٢١):أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة علي الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية .
- جايل، غفاف محمد (٢٠١٦) . "رؤية لإصلاح التعليم الثانوى العام في مصر: الواقع والمستقبل المأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة"، مستقبل التربية العربية ، ٢٣ (١٠٥).

- جميل حمداوي، (٢٠١٨)، "البحث التربوي: مناهجه وتقنياته"، ط ٢، بيروت، الكتب العلمية.
- جميل، أحمد؛ وسفير، محمد (٢٠١١). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
- حبتور، ناصر، وعائض، عبد الله وصميذة، سميرة منصور (٢٠١٦). ممارسات الموارد البشرية من منظور إسلامي. الجمعية العربية للاستشارات العلمية والموارد البشرية. مجلة علم التربية ١٧ (٥٤)
- الحجيج، سمية عودة حسين (٢٠١٩): القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، تربية، الإدارة والقيادة التربوية
- حسن، امل محمد (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، ماجستير، السعودية، جامعة الملك خالد، كلية التربية، قسم الاداره والاشراف التربوي .
- الحمود، آلاء محمد عبدالرزاق (٢٠٢١): درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، تربية، الإدارة والقيادة التربوية.
- الحموري، أمير محمد ، السعود، راتب سلامة (٢٠١٠) " درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤتة للبحوث والدراسات"، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن ، ٢٥ (٧).
- الخرشة، ياسين كاسبو الزريقات، خالد خلف ونور، ومحمود إبراهيم (٢٠١٣): أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، دراسات- العلوم الإدارية، الأردن، ٤٠ (٢)،
- خريسات، أيمن محمد (٢٠١٨)، "الواقع التطبيقي للحاكمية الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية: حالة جامعة اليرموك"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة

- خضيرات، عمر ياسين ، الشدوح، عماد مصطفى (٢٠١٥): أثر مؤشرات الحاكمية الرشيدة على الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية ، مجلة المنارة ، ٢١ (٣).
- درباله، رقية عيد محمد. (٢٠٢١). دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا. مجلة الإدارة التربوية، س٨، ع٣١٧، ٢١٧ - ٣٥٦.
- رزق، عادل (٢٠٠٨)، "الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو (الحوكمة). الملتقى العربي الثاني الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، ورشة عمل تقييم أداء الإدارات الحكومية من أجل التغيير والإصلاح، الفترة من ٤ - ٨ مايو ٢٠٠٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- رشوان محمد أحمد حسين (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتوفير متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، رسالة دكتوراة، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، أصول التربية
- الرفاعي، عيده عويد عيد (٢٠٢١): تحديات تحقيق الاميز المؤسسي في ادارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنظر العلمي، الاصدار الرابع، ع٣٦٤، ص ٢٥٨\_٢٦٠
- سالم، أمل بنت صريد بن (٢٠١٩)، " استراتيجية لتحقيق التميز بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام المؤشرات "، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة دمياط.
- سعدى، عائشة (٢٠١٥). دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ع ٣٠، ٢٠١٥.
- السيد، هناء شحتة(٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، ١(٢)
- شعيب، مي فيصل نصر. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة لزيادة مستوى التزامهم التنظيمي. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع١١٢، ج ٢، ٣٧٦ - ٤٢٧.



- عاشور، محمد محمد (٢٠١٧)، " تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية" رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف.
- عامر، سامح (٢٠١٣): التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١.
- عبد الستار، محمود فاروق (٢٠١٧). خطة مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم بمحافظة بني سويف" رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة بني سويف.
- عبدالرحمن ، نجلاء ابراهيم يحي (د.ت) : دور الآليات الداخلية في للحوكمة في تحسين الافصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الاعمال السعودية، جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة المراجعة والمحاسبة .
- عبدالعزيز، محمد إبراهيم (٢٠١٦).معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة ،"مجلة التربية المقارنة،س(٢)،ع(٤)، القاهرة ، ص ص ٤٧٥-٥٧٤.
- عبدالكريم، نهاد والربيعي، خلود ( ٢٠١٣ ) : أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد٨ ، ع ٢٣
- عبدالوهاب ، محمود اسامة (د.ت): الشفافية ودورها في تحسين التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، ع ٥٣ .
- العزب ، محمد حسين ، والعززي فرج شليويح .(٢٠١٣). أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي . دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية. مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد (٢٨)،عدد(٤).
- عزمى، دعاء عثمان (٢٠١٢).تطور التعليم الثانوي العام في مصر من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٢ : رؤية نقدية"، مجلة التربية، ج(٣)،ع(١٥١)، كلية التربية ، جامعة الأزهر.
- علي، سلوى محمد (٢٠١٦) ،"دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسى من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، مجلة مستقبل التربية العربية ، ٢٣ ( ١٠٤ ) ، القاهرة.

- عمر، علاء الدين مساعد (٢٠١٩). دور مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المالي بالمصارف السودانية دراسة ميدانية، بحث منشور
- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٤). تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدارس المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١(١).
- العيسوي، ابراهيم (٢٠٠٣): التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، ط١
- غزال، احمد (٢٠٢١). الادارة الرشيدة في الوطن العربي، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، بحث منشور
- الغمس، وسام بنت مشعل(٢٠١٤). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك سعود،كلية التربية، قسم ادارة تربويه.
- الفقهاء، عصام نجيب (٢٠١٠).حوكمة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الدخل القومي الإجمالي دون تحقيق التميز"، المؤتمر العربي الثالث، بالفترة من ٩- ١١ يناير ٢٠١٠، جامعة الدول العربية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الفوال، هارونبو (٢٠١٨) :المخاطر الإلكترونية التي تواجه المؤسسة ووسائل الأمن الواجب اعتمادها، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر ، ١٠ (٢)
- القلاف، فوزي يعقوب (٢٠١٥). التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية "عالم التربية،المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة . ١٦ (١٥)
- القناوي ، محمد عبد الناصر (٢٠٢٢): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، جامعة المنصورة، مجلة تطوير الاداء الجامعي، ١٧(١)
- اللوقان، محمد فهاد(٢٠١١). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية : تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- محمد ، غادير (٢٠١٢) : محددات الحوكمة ومعاييرها ، مجلة الجنان ،مجلد ٣، العدد٦.
- محمد، طارق رضوان (٢٠١٤): أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي- دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة- جامعة طنطا)، ع ٣.
- محمد، محمد السعيد (٢٠١١). "الدور الاستراتيجي للحوكمة الإلكترونية في إعادة هيكلة المدارس التجريبية للغات، تحديات الشعوب العربية والتعلم الإلكتروني "مجتمعات التعلم التفاعلية"، المؤتمر العلمي السابع للجمعية العربية لتكنولوجيا التربية (الجد الثاني) في الفترة من ٢٧ - ٢٨ / ٧ / ٢٠١١، بالتعاون مع معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة.
- المعشر، زياد يوسف، والطراونة، مجدولين عصري. (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد٨،العدد٤.
- المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح ، والعنقري عبدالعزيز سلطان. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي : إدارة الموارد البشرية : ص ٥٦ - ٦٠.
- منصور، مجيد و العابد، حسين(٢٠١٣). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدي منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، بحث منشور.
- المومني، آلاء كمال (٢٠١٩)، "درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء "،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج٢٧، ع ١٤،الجامعة الإسلامية بغزة.
- النادي، علي ابراهيم (٢٠١٧): الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالوظيفة الامنية للدولة من وجهة نظر قادة الاجهزة الامنية في محافظات غزة، ماجستير، جامعة الأقصى، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.
- الهاللي الشربيني الهاللي: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ع. ٨٣، أبريل ٢٠١٣ م .

- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) التعليم - المشروع القومي لمصر.
- يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧): محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي.

### ثانيا المراجع الأجنبية

- A.Vujovic, J. Jovanovic, Z. Krivokapic, M. Perovic, M. Sokovic : (2008) Determination Of Qms Principle Coefficients Of Significance In Achieving Business Excellence, International Journal for Quality research, Vol.2, No. 1.
- Alpana Agarwal and Prem Vrat:(2016) "A bio-inspired model of organizational excellence", Journal of Advances in Management Research, Vol. 13, Issue 2.
- Andrews, Matt (2008). The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory. Oxford Development Studies, vol. 36, issue 4 (December), pp. 379-407.
- Aras, G & Crowther,D, (2018). "Governance and Sustainability, Management Decision, vol. 46, No. 3.
- Bill Mulford: (April 2003) School Leaders- Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, An OECD Commissioned Paper.
- Brent ,D (2014), Excellence in Higher Education Guide: An Integrated Approach to Assessment, Planning, and Improvement in Colleges and Universities, (New Brunswick: NACUBO
- Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model

: case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 141-146.

- Department of Education (England):( March 2016) Educational Excellence everywhere, Presented to Parliament by the Secretary of State for Education by Command of Her Majesty.
- Douglas J.(2019)، "Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence- Practice reports"، Am J Health- System Pharm، Vol. 66 No 1.
- Downes، ،M&Russ،G(2015). "Antecedents and Consequences of Failed Governance: The Enron Example"، Corporate Governance، Vol. 5، No. 5.
- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
- Fukuyama, Francis (2013). What is Governance? Governance, vol. 26, issue 03 (July), pp. 347-368. Wiley Periodicals, Inc.
- Ganratchakan N and Sirilak A(2015). The management strategies foe Excellence of the schools under the Bureau of Special Education، Office of the Basic Education Commission، Procedia- social and Behavioral Sciences، Vol. 207، 2015، pp. 290 – 295.
- Ghader, Mohammad (2012) "Governance: Guidance & Objectives, Al Jinan, Vol. 3 , Article 6.
- Gilley, Bruce (2006). The Determinants of State Legitimacy: Results from 72 Countries. International Political Science Review, vol. 27, no. 1 (January), pp. 47-71.

- 
- Grindle, Merilee S. (2007). Good enough governance revisited. Development Policy Review, vol. 25, issue 05 (September), pp. 553-574.
  - Grindle, Merilee S. (2017). Good Governance, R.I.P.: A Critique and an Alternative. Governance, vol. 30, issue 01 (January), pp. 17-22.
  - Grunig , G. & Grunig , L (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future,Public Relations Research European and International Perspectives and Innovations , VS Verlag für Sozialwissenschaften
  - Helliwell, John F., and others (2018). Empirical linkages between good governance and national well-being. Journal of Comparative Economics, vol. 46, issue 04 (December), pp. 1332-1346.
  - Holland, Jeremy, and others (2009). Measuring Change and Results in Voice and Accountability Work. Department for International Development Working Paper Series. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
  - Huseyin Arasli and Sarvanz Baradarani(2014) , Role of job satisfaction in the relationship of business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry. Procedia- Social and Behavioral Sciences. Vol. 109, pp 1407
  - Jankalova and L. Vartiak(2017) Identification of Bases for Evaluation of the Business Excellence Status in Relation to the CSR Concept. International Journal for Quality Research. Vol. 11. No. 2. 99. 315-316

- 
- Johnston, Michael (2002). Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability.
  - Kim, Jungin, (2010) "*Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector*", Public Administration Review, 2010, January – February, p.p. 38–49.
  - Loukas N. Anninos, Leonidas Chytiris: "Searching for excellence in business education", Journal of Management Development, Vol. 30 Issue 9, 2011, p. 883.
  - Loukas N.(2011) Anninos, Leonidas Chytiris: "Searching for excellence in business education", Journal of management Development, Vol. 30 Issue 9, .
  - Ministry of Education, Culture and Sport (Spanish National Education Council) (2014): Family participation in school education. Looking ahead, General Technical Secretarial.
  - Mohamed Zairi and John Whymark: (2003) Best Practise– Organizational Excellence, e–TQM College Publishing House, Dubai,
  - Mohd (2015): Value–based Performance excellence model for higher education institutions, Qual Quant, Vol. 49, , pp. 1919–1944.
  - Oecd, oecd Principles of Corporate Governance, 2004
  - Raquel R M Guimarães and Ernesto M Faria: (July 2015) Excellence with Equity: The importance of School Factors for Student Success in Unfavourable Circumstances, A Paper presented for the Satellite conference of the International Association for Statistical Education (IASE), , Rio de Janeiro, Brazil.

- Steed، C(2016) Excellence in Higher Education Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK. Sheffield Hallam University

ثالثا مراجع الانترنت

- <https://www.unodc.org>