

**التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي
بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة**

إعداد

د/ حنان حسن سليمان

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة قناة السويس

التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة

د/ حنان حسن سليمان *

المقدمة:

نظراً لما يواجه النظم التعليمية من تحديات دولية ومحلية أصبح لزاماً عليها التحسين والتطوير المستمر بما يضمن لها البقاء والقدرة على التنافس على المستوى الدولي في عالم سريع التغير. فقد أصبح تطوير التعليم بكافة مكوناته ونظمه وأشكاله وفقاً للتوجهات العالمية مطلباً رئيسياً في جميع المجتمعات، وليس التطوير فقط هو المطلوب في ظل عالم شديد التنافسية، بل الوصول بالمؤسسات التعليمية للتميز. ونظراً للاهتمام الدولي بتحقيق التميز التنظيمي فقد أنشأت عدة دول جوائز للتميز التنظيمي تعتمد على التنافس بين المؤسسات من أجل النجاح، أو القدرة على تحقيق مجموعة من معايير التميز، ومن أشهر تلك الجوائز جائزة ديمينج (Deming)، وجائزة بالدريج (Baldrige)^(١)، وعلى المستوى العربي جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز^(٢)، وكذلك جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية^(٣).

ويتضمن التميز التنظيمي تحقيق أهداف المستفيدين وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم هدر الجهود، فالمؤسسة التي لاتثق بالعاملين تشكل بيئة معوقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للعاملين، ومنحهم الاستقلالية في العمل تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التميز، فاحترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار المؤسسي كفيل بأن يجعلهم يستثمرون طاقاتهم إيجابياً لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، ويحدث ذلك عن طريق تطبيق اللامركزية وتمكين العاملين إدارياً^(٤).

* د/ حنان حسن سليمان: مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة قناة السويس.

فالتمكن الإداري يحقق مجموعة من الفوائد للمؤسسات التعليمية منها: نظراً لكون تحقيق التميز التنظيمي يتطلب قدراً من الإبداع التنظيمي، فقد أكدت دراسة سامر عبد المجيد (٢٠٠٨) على أن التمكين الإداري للعاملين يؤثر إيجاباً على تحقيق الإبداع التنظيمي^(٥).

كما يساعد التمكين الإداري على تشجيع الفرد وتحفيزه على ممارسة المبادرة والإبداع والتخلص من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة، والسياسات التقليدية ويعطيه الفرصة في تحمل المسؤولية عن التصرفات، والأعمال التي يقوم بها، ويمنحه الفرصة لاستثمار مواهبه، وقدراته الكامنة، والانطلاق بعيداً عن الأنماط البيروقراطية الإدارية، وهو ما يدعم تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة^(٦).

كذلك توصلت دراسة منى أحمد (٢٠٠٩) إلى أن تمكين العاملين وإشراكهم في صياغة السياسات والاستراتيجيات وخطط العمل هو أحد المعايير المهمة لتحقيق تميز الأداء بالمؤسسة التعليمية^(٧).

بالإضافة لذلك يحقق التمكين الإداري زيادة في إنتاجية العاملين، ويعطي العاملين مزيداً من الحرية في أداء أعمالهم، ويؤدي إلى تضمين العاملين من خلال تفويض مزيداً من السلطة لهم، ويدعم جميع أنواع التحفيز والفرص المتاحة لهم^(٨).

ويعرف التمكين الإداري بأنه منح جميع العاملين بمدارس التعليم العام الصلاحيات والسلطة والتحفيز اللازم بما يجعلهم قادرين على العمل بحرية واسعة وإبداعية في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وتطوير العمل المدرسي بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري.

لذلك تهتم الدراسة الحالية بدراسة الواقع الحالي للتمكين الإداري للعاملين بهدف اقتراح مجموعة من البدائل لدعم تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام المصري.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تأكيد عديد من الدراسات^(٩) على أهمية التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسات في تحقيق التميز التنظيمي لها، نظراً لما يحققه من فوائد داعمة للتميز التنظيمي للمؤسسات عموماً ومدارس التعليم العام على وجه الخصوص، ومن تلك الفوائد أنه:

- يدعم الثقة بين العاملين في المؤسسة
- يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي.
- له تأثير إيجابي على رفع إنتاجية المؤسسة.
- يساعد على التخلص من الرقابة الشديدة والتعليمات الجامدة والسياسات التقليدية.
- يرفع مستوى شعور العاملين بتقدير ذواتهم من خلال إنجاز الأعمال وممارسة المهام والمسؤوليات بكفاءة.
- يتيح الفرصة للمشاركة الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين.
- يساعد على تنمية القدرة على تحمل المسؤولية والقدرات الإبداعية لدى العاملين.
- إلا أن واقع مدارس التعليم العام المصري يشير إلى وجود عديد من المشكلات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري المدرسي؛ ومن تلك المشكلات:
- ضعف البناء التنظيمي للمنظومة التعليمية، وضعف إعادة الهيكلة^(١٠).
- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية^(١١).
- ضعف مشاركة أعضاء مجالس الآباء والمعلمين في حل مشكلات وتطوير العمل المدرسي^(١٢).
- محاولة التحكم في قرارات مجالس الآباء والمعلمين من قبل مديري المدارس^(١٣).
- ضعف وعي العاملين بالمدرسة بأهمية دور الآباء في متابعة العمل المدرسي^(١٤).
- ضعف تحفيز مديري المدارس للعمل في فريق^(١٥).
- تفضيل معظم العاملين بالمدرسة للعمل الفردي^(١٦).
- ضعف التنسيق بين أقسام المدرسة؛ حيث يعمل كل منها منفرداً، وفقاً لما يرد إليه من تعليمات من مدير المدرسة^(١٧).
- تفضيل بعض المديرين للعمل الفردي^(١٨).
- ندرة تشجيع العمل الجماعي بالمدارس المصرية^(١٩).
- كذلك لا يتم إتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه المدرسي، ويتلقى العاملون في المدرسة التوجيهات والإرشادات من أكثر من مصدر، كذلك لا

يحرص المديرون على توجيه العملية التعليمية داخل الفصول، وضعف توفير المدرسة لمتطلبات النمو المهني للمعلمين^(٢٠).

- ضعف قدرة المدرسة على تدريب العاملين على المهارات الأساسية لصنع القرار الجماعي وحل المشكلات^(٢١).

- ضعف كفاءة وحدة التدريب بالمدرسة^(٢٢).

وتمثل المشكلات السابقة مؤشرات على ضعف توافر أبعاد التمكين الإداري المدرسي، وهى: تفويض السلطة، وتحفيز العاملين، والتنمية المهنية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والعمل في فريق، ومشاركة المعرفة، والمحاسبية، رغم أهميته في تحقيق التميز التنظيمي، مما يدعو إلى ضرورة إيجاد بدائل للتغلب على تلك المشكلات وتحسين مستوى التمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام المصري.

وعلى ذلك تحدد مشكلة الدراسة في كيفية تحديد بدائل مستقبلية لتحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام؟
 - ٢- ما أبعاد التمكين الإداري المدرسي كآلية لدعم التميز التنظيمي؟
 - ٣- ما واقع التمكين الإداري المدرسي بمدارس التعليم العام المصري؟
 - ٤- ما السيناريوهات البديلة المقترحة لتحقيق التمكين الإداري المدرسي كآلية لدعم التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام المصري؟
- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحديد كيفية تحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد متطلبات تحقيق مفهوم التميز التنظيمي بالتعليم العام.
- تحديد أبعاد التمكين الإداري المدرسي كآلية لدعم التميز التنظيمي.
- رصد واقع التمكين الإداري المدرسي بمدارس التعليم العام المصري.
- اقتراح سيناريوهات بديلة لتحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام المصري.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- تمد الدراسة الحالية المسؤولين بإدارة التربية والتعليم بمجموعة من السيناريوهات المستقبلية التي تدعم تحقيق التمكين الإداري المدرسي، والتي تسعى استراتيجية وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقه.
- تركز الدراسة الحالية على موضوع التميز التنظيمي وكيفية توجيه التعليم العام المصري نحوه - وذلك من خلال دعم توفير أحد متطلباته وهو التمكين الإداري المدرسي-، وهو ما يتفق مع التوجهات الدولية للمؤسسات التعليمية والتي تسعى إلى تحقيق مستوى عال في إطار التنافسية الدولية وذلك من خلال تحقيق التميز التنظيمي.

حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة الحالية على دراسة التميز التنظيمي كمفهوم.
- كذلك تقتصر الدراسة الحالية على اقتراح ثلاثة سيناريوهات هي: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري لدعم تحقيق التمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام المصري.

منهج الدراسة:

١- المنهج الوصفي:

وهو "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى، ولايقف هذا المنهج عند حد الوصف، وإنما يحلل ويفسر ويقيم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة" (٢٣)

٢- أسلوب السيناريوهات:

خطوات بناء السيناريوهات (٢٤):

الخطوة الأولى- وصف الواقع الراهن والاتجاهات العامة:

وتشمل هذه الخطوة على تحديد العوامل الرئيسة المؤثرة في الواقع الراهن ورصد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة السائدة، والاتجاهات العامة البازغة، وإرهاصات التغيير التي تنبئ بتغيراتهم في المستقبل، ثم يتم استنتاج المشكلات أو القضايا الرئيسة التي لابد من تحديد حلول لها عند كتابة السيناريو؛ حيث يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية تنتمي إلى

المنظومة محل الدراسة، ومتغيرات خارجية تعبر عن البيئة التي تعمل فيها المنظومة.

الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له

والغرض من هذه الخطوة هو تحديد القوى المؤثرة في المنظومة محل الدراسة وتحليل العلاقات بما يساعد على فهم ديناميكية تلك المنظومة.

الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة

مصطلحات الدراسة:

ويشمل هذا الجزء المصطلحات التالية:

- التمكين الإداري:

يعرفه قاموس الأعمال بأنه:

هو عملية مشاركة المعلومات والمكافآت والسلطة مع العاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرة والقرارات اللازمة لحل المشكلات وبالتالي تحسين الأداء والخدمة المقدمة، ويستند التمكين على فكرة إعطاء العاملين المهارة والموارد والسلطة وكذلك الفرصة والتحفيز اللازم وكذلك تحميلهم المسؤولية وإخضاعهم للمساءلة عن نتائج أعمالهم، مما يسهم في إشعارهم بالرضا والارتياح^(٢٥).

ويعرف بأنه "هو عملية تهدف إلى إعطاء المديرين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية سلطات واسعة في إدارتها، ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتعبئة الموارد المالية والبشرية، وتوفير الحوافز المختلفة من أجل تحسين أداء العاملين والالتزام لديهم وزيادة إنتاجيتهم"^(٢٦).

ويعرف بأنه "تقدير القادة الأكاديميون في إقليم الشمال في الجامعات الأردنية لمنحهم من الصلاحيات درجات كافية تمكنهم من أداء مهاراتهم بفاعلية"^(٢٧).

ويعرف كذلك بأنه "الاستراتيجية الإدارية التي تمنح العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة أعمالهم وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية الإدارية، والرقابة الذاتية أثناء تأديتهم مهامهم"^(٢٨).

ويعرف أيضاً بأنه "الدرجة التي يقوم من خلالها مدير التربية والتعليم بتفويض صلاحياته لرؤساء الأقسام، وتحفيزهم وإشراكهم في حل المشكلات"^(٢٩).

ويعرف بأنه "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي" (٣٠).

هو أيضاً "أية استراتيجية تنظيمية، ومهارات جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم" (٣١).

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التمكين الإداري يتسم بما يلي:

- يستند التمكين على فكرة إعطاء العاملين المهارة والموارد والسلطة.
- الثقة في إمكانيات العاملين هي أحد متطلبات التمكين الإداري.
- يعمل على تنمية السلوك الإبداعي.
- يؤكد التمكين الإداري على العمل الجماعي.
- يساعد التمكين الإداري على تحسين الأداء المؤسسي.
- التحفيز هو أحد متطلبات التمكين الإداري.

وعلى ذلك يعرف في الدراسة الحالية بأنه منح جميع العاملين بمدارس التعليم العام الصلاحيات والسلطة والتحفيز اللازم بما يجعلهم قادرين على العمل بحرية واسعة وإبداعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وتطوير العمل المدرسي بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري.

- التميز التنظيمي:

تتعدد مفاهيم التميز التنظيمي ومنها:

"هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (٣٢).

ويعرف بأنه "المدخل الذي تستطيع الجامعة من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية" (٣٣).

وهو كذلك "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (٣٤).

وهو "عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظومة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهي عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في جميع أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل الأنشطة وإزالة الخطأ وتحسين العمليات نحو إنجاز تميز العمل" (٣٥).

يتضح من خلال المفاهيم السابقة أن التميز التنظيمي يتسم بعدد من الخصائص منها:

- أنه يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- أنه يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والتكنولوجية، وللقدرة البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة.
- يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي.
- يهتم بدعم وتحسين دمج وتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في العمل في إطار العمل الفريقي.

ويمكن تحديد المفهوم التالي للتميز التنظيمي:

هو مدخل يستطيع التعليم العام من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار إمكاناته المادية والتكنولوجية، وتحسين قدراته الإدارية بتمكين العاملين بمنحهم مزيد من السلطات والصلاحيات الإدارية بما يدعم تحقيق الأهداف التعليمية الاستراتيجية، ويحقق رضا العاملين والمستفيدين.

- سيناريوهات:

يعرفه قاموس كامبريدج بأنه: "وصف للأحداث أو الأفعال التي يحتمل وقوعها في المستقبل" (٣٦).

ويعرف بأنه "وصف المستقبل في سلسلة منظمة للأحداث وترابطها من نقطة بداية في الماضي إلى نقطة مستقبلية" (٣٧).

ويعرف بأنه "وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه لدور فريق المشاركة المجتمعية في المدرسة الابتدائية خلال العقد الثاني من القرن

الحادي والعشرين، مع توضيح الملامح التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن للمشاركة المجتمعية^(٣٨). وبناء عليه فإن السيناريوهات تقدم عدة بدائل للمستقبل، كذلك لا بد من وجود فترة زمنية محددة للسيناريوهات، ولا بد من الاعتماد على الواقع الحالي (نقاط قوة، وضعف) للتنبؤ بالمستقبل.

وعلى ذلك يمكن تعريف السيناريوهات بأنها:

أسلوب يقدم مجموعة من البدائل النفعية الإصلاحية المقترحة للمستقبل في مدى زمني محدد (٢٠١٧-٢٠٢٧)، وذلك انطلاقاً من الواقع الحالي للمشكلة موضع الدراسة، وكذلك التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على التعليم العام المصري.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات خاصة بمتغير التميز التنظيمي وأخرى خاصة بمتغير التمكين الإداري، ودراسات كل متغير تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وقد تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأقدم للأحدث.

أولاً- دراسات خاصة بالتميز التنظيمي:

وقد تم تقسيم دراسات هذا الجزء إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

أ) دراسات عربية:

- دراسة عطا الله بشير النويقة (٢٠١٣)^(٣٩): هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المعرفة في جامعة الطائف والكشف عن أثرها في دعم التميز التنظيمي بالجامعة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٢٦) موظفاً من مختلف كليات وإدارات جامعة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك أثر لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي.

- دراسة أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٤)^(٤٠): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإرساء احترافية التدريب القيادي لمديري المدارس بما يدعم التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام بالسعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكذلك أسلوب دلفي، و طبقت استبانته على (٤١) خبير (أعضاء هيئة تدريس بالجامعات السعودية، وقيادات إدارية بوزارة التربية والتعليم). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة التطوير

المستمر لبرامج التدريب القيادي من خلال استخدام النمذجة التنموية في برامج التدريب القيادي لمديري المدارس والتصميم العلمي للوحدات التدريبية الداعمة لقدرات المديرين في برامج التدريب الأولية وأثناء الخدمة.

- دراسة عبد العزيز سلطان العنقري (٢٠١٤)^(٤١): هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (٣١٨) من الإداريين العاملين بالمقر الإداري لإمارة مكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرين على تحقيق التميز التنظيمي، كذلك أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ومنحهم الحرية والاستقلال للتصرف والابتكار وتحمل المخاطر وتقبلها، كذلك السعي الدائم لإكسابهم الحماس والمبادأة في أداء مهامهم وإشعارهم بأهميتهم بما يزيد من اندماجهم واستغراقهم الوظيفي وينمي طرق إدارتهم للعمل ومواجهة مشكلاته.

- دراسة عطا الله بشير النويقة (٢٠١٤)^(٤٢): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (١٩) فريقاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (١١٠) من أصل (١٢٠) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير عينة الدراسة، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي في الجامعة.

- دراسة هناء شحثة السيد (٢٠١٤)^(٤٣): هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية المرتبطة بالتميز التنظيمي بالجامعات المعاصرة، والوقوف على واقع أداء الجامعات المصرية وتعرف التحديات التي تواجهها، والتوجهات الاستراتيجية لتطوير أدائها في سبيل تحقيقها للتميز التنظيمي، والتوصل إلى

متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت لعدة نتائج من أهمها أن من متطلبات تحقيق التميز التنظيمي ضرورة توافر قيادة جامعية متميزة لديها القدرات والسمات والمهارات التي تمكنها من إحداث التغيير ونشر ثقافة التميز بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.

ب) دراسات أجنبية:

- دراسة (Dong Pil Yoon and Michael Kelly) (٢٠٠٨)^(٤٤): هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل المناخ التنظيمي الداعمة للتميز التنظيمي والاحتفاظ بالعاملين في مؤسسات العمل الاجتماعي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على (٧٥٠) عاملاً من العاملين في منظمات اجتماعية حكومية وخاصة في ولاية تكساس الأمريكية بهدف تحديد عوامل المناخ التنظيمي الداعم للاحتفاظ بالعاملين، وحددت مجموعة من الأبعاد الخاصة بالمناخ؛ منها ما هو مرتبط بالتوجه المستقبلي للمنظمة، ومجموعات العمل، وأماكن الإقامة للعاملين، والمعلومات، وعوامل شخصية خاصة بالعاملين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التميز التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على قواعد التواصل والدعم غير الرسميين المقدمين من الأشخاص ذوي الخبرة لحديثي التعيين.

- دراسة (Job P. Antony and Sanghamitra Bhattacharyya) (2010)^(٤٥): هدفت الدراسة إلى إعداد نموذج مفاهيمي للأداء التنظيمي والتميز التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة بالهند. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة؛ حيث طبقت الاستبانة على (٨٠) من العاملين بـ (٤٦) شركة هندية، أما المقابلة فقد تم تطبيقها على (١٢) معلم من مؤسسة تعليمية، (١٦) مهندس من شركة هندية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التميز التنظيمي يمكن قياسه بالاعتماد على العلاقة بين مجموعة من مؤشرات متنوعة للأداء التنظيمي؛ كالتنافسية، والتجديد والإبداع، والفاعلية والإنتاجية.

- دراسة (Rasoul Faraji et al.) (٢٠١٢)^(٤٦): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والتميز التنظيمي لمؤسسات التربية الرياضية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبانة على

عينة (٣٣٧) من العاملين بالمكاتب العامة لمؤسسات التربية الرياضية بإيران. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى التحقيق الناجح لمتطلبات التميز التنظيمي لتلك المؤسسات.

- دراسة (Farid Mohammad Qawasmehet al.) (٢٠١٣) (٤٧): هدفت

الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دراسة الحالة لجامعة جدارة بالأردن، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (٤٥٠) من الأكاديميين والإداريين العاملين بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز التنظيمي توافرت في جامعة جدارة بمستوى متوسط.

- دراسة Thong Ngee Goh (٢٠١٤) (٤٨): هدفت الدراسة إلى تحديد بعض

المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة عدة اعتبارات عند إعداد العاملين بالمؤسسات المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي؛ من تلك الاعتبارات ما هو مرتبط بـ: وصف الأداء المطلوب للعاملين، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين، والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

ثانياً - دراسات خاصة بالتمكين الإداري:

وقد تم تقسيم دراسات هذا الجزء إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

(١) دراسات عربية:

- دراسة نجاح القاضي (٢٠٠٩) (٤٩): هدفت الدراسة إلى رصد واقع التمكين

الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١١٨) قائداً أكاديمياً (رئيس جامعة ونوابه، عميد كلية ومساعديه، رئيس قسم). وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير قوانين التعليم العالي بما يدعم التمكين الإداري للقادة الأكاديميين، وكذلك تدريب القادة على آليات التمكين الإداري، وسرعة التوجه نحو تطبيق اللامركزية في الجامعات الأردنية.

- دراسة يوسف الضمور (٢٠٠٩) (٥٠): هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل

المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الإدارات المركزية في

الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (٣٣٣) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن من أهم العوامل المؤثرة على تمكين المديرين هي العوامل التنظيمية متمثلة في الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة.

- **دراسة حسن أحمد الطعاني (٢٠١١)^(٥١):** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٦٦) مديراً ومديرة مدرسة حكومية بمحافظة الكرك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس عن التمكين الإداري.

- **دراسة هاني أحمد الكريمين (٢٠١٢)^(٥٢):** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى مديري التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٧٢) رئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال أبعاد الثقة التنظيمية وثقافة التمكين لتحسين مناخ العمل واتخاذ القرارات.

- **دراسة أحمد محمد بدح (٢٠١٤)^(٥٣):** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها باستراتيجية التمكين الإداري لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة والتي تم تطبيقها على عينة حجمها (١٥٣) إدارياً. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة التمكين للعاملين.

٢) دراسات أجنبية:

- **دراسة (Morad Rezaei Dizgah et al.) (٢٠١١)^(٥٤):** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين، وفاعلية المنظمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة

حجمها (١٠٠) من العاملين في شؤون العاملين في (٨٨) شركة بجبلان في إيران. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين إدارياً، والفاعلية التنظيمية.

- دراسة (Sümeysra Babacan & Keziban Kaymakçı a) (٢٠١٤) (٥٥) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وعي العاملين بالإدارات العامة بالتمكين الإداري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٢٨) من العاملين بالقطاع العام في دينزلي بتركيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ارتفاع مستوى وعي العاملين ببعد "الكفايات"، وانخفاض مستوى وعيهم على بعد "التأثير"، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة دالة بين أبعاد تمكين العاملين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

- دراسة (Jalal Hanayssha) (٢٠١٦) (٥٦): هدفت الدراسة إلى تحديد التأثيرات المباشرة لتمكين العاملين إدارياً، والعمل في فريق، والتدريب على إنتاجية العاملين في قطاع التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على (٢٤٢) من العاملين في الجامعات العامة في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتمكين الإداري على إنتاجية العاملين.

- دراسة (Hamzeh AL-Ha'ar) (٢٠١٦) (٥٧): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في الشركات الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٧١) مشرف إداري بشركات أردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين بين العاملين، لإنجاح التمكين من الضروري توفير مناخ مؤسسي داعم للثقة والتعاون الأخلاقي بين العاملين والعمل الفريقي وتضمين العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار.

- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استقراء الدراسات السابقة ما يلي:

- تأكيد نتائج بعض الدراسات السابقة على أهمية التمكين الإداري للعاملين - أو بعض الممارسات التي هي في مضمونها أبعاد أو فوائد للتمكين الإداري - في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات عموماً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص؛ ومن تلك الممارسات: التجديد والإبداع في أداء المهام، جودة الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتنمية قدرات العاملين على الاندماج في العمل وطرق إدارتهم للعمل ومواجهة المشكلات، والمبادأة والحماس، ومشاركة المعرفة.
- اهتمت الدراسات السابقة إما بالتميز التنظيمي أو بالتمكين الإداري، وركزت بعض الدراسات على تحديد أثر أو دور التمكين في تحقيق التميز التنظيمي، في حين تميزت الدراسة الحالية بكونها أكثر اتساعاً حيث تركز على بناء سيناريوهات مستقبلية بديلة للتمكين الإداري المدرسي كأحد متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري وهو ما لم تهتم به أي من الدراسات السابقة.
- اقتصرت منهجية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، بينما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وأسلوب السيناريوهات المستقبلية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي محاورها المختلفة.

المحور الأول - طبيعة التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

مفهوم التميز التنظيمي:

تتعدد مفاهيم التميز التنظيمي فيحدد بأنه "تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم بضرورة توفير القيادة والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء" (٥٨).

وهو "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها في تحقيق أهدافها بصورة فعالة عن باقي المنظمات" (٥٩).

يعرف بأنه "قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها" (٦٠).

وهو كذلك "تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها بعلاقات التأكيد والتفاعل"^(٦١).

يتضح من خلال المفاهيم السابقة أن التميز التنظيمي يتسم بعدد من الخصائص منها:

- أنه يدعم القدرة على التنافس المؤسسي.
- أنه يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والمعرفية والبشرية، بما يدعم انجاز الأهداف المؤسسية.
- له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي.
- يهتم بدعم وتحسين دمج وتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في العمل في إطار العمل الفريقي.

وبالتالي يمكن تحديد مفهوم التميز التنظيمي في الدراسة الحالية بأنه: هو مدخل يستطيع التعليم العام من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار إمكاناته المادية والتكنولوجية، وتحسين قدراته الإدارية بتمكين العاملين بمنحهم مزيد من السلطات والصلاحيات الإدارية بما يدعم تحقيق الأهداف التعليمية الاستراتيجية، ويحقق رضا العاملين والمستفيدين.

مبررات التوجه إلى تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات:

تتوجه المؤسسات عموماً والتعليمية على وجه الخصوص إلى تحقيق التميز التنظيمي للأسباب التالية^(٦٢):

- ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية يتطلب استثمار جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية للمؤسسات والتخطيط السليم لضمان بقاءها واستمرارها في ظل التنافس المؤسسي الدولي الذي يتسم بكثير من التحديات.
- الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي أدى إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل السريع بين الأفراد والشعوب، وسهولة حركة المعلومات والمعارف الإنسانية وسهولة مشاركتها، مما أدى لضرورة تعزيز القدرة التنافسية الدولية، والتي تتطلب بدورها تميز تنظيمي للمؤسسات.
- تحقيق التميز التنظيمي يكفل للمؤسسات العمل وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة.

- التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف مؤسسات المجتمع بحيث أصبحوا يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وإمكانات للإبداع والابتكار، والتي تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيراً فيما تحققه المؤسسات من مخرجات.

وبالتالي فتحقيق التميز التنظيمي ما هو إلا رد فعل طبيعي لما تواجهه المؤسسات من تحديات تحتم عليها ضرورة التكيف والتطور والإصلاح من أجل الحفاظ على البقاء في عالم شديد التعقيد وسريع التغير.

- مبادئ التميز التنظيمي:

يستند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ هي^(٦٣):

- التأكيد على ثبات الهدف.
 - العمل على تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية.
 - التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بما لا يتعارض مع أهداف العمل.
 - تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز.
 - التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية المهنية وحفزهم على الإبداع.
 - تنمية المشاركة، بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.
 - دعم الشراكات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة.
 - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع.
- مما سبق يتضح أن مبادئ التميز التنظيمي تتحقق في مجملها إذا ما تم تمكين العاملين بالمؤسسة بما يساعدهم على مزيد من الاندماج في العمل وبالتالي رفع مستوى كفاءة المؤسسة.

- متطلبات تحقيق التميز التنظيمي:

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي توفير عدة متطلبات في المؤسسة منها:

نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتعلق بعملية التميز التنظيمي، وربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة، وتقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز، وكذلك تمكين العاملين وتوظيف التقنية^(٦٤).

كذلك يتطلب تحقيق التميز التنظيمي توفير مناخ تنظيمي صحي يتسم بمزيد من التمكين للعاملين مما يدعم الثقة فيهم وإعطائهم مزيد من المسؤولية في إنجاز أعمالهم، وكذلك قدر مناسب من السلطة، وبالتالي تقليل اعتمادهم على سلسلة سلطة إدارية هرمية طويلة في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل^(٦٥).

كذلك يساعد على تحقيق التميز التنظيمي دعم القيادات المؤسسية للتغيير، ونشر ثقافة التميز بين العاملين، ودعم الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وإقناعهم بأدوارهم الجديدة، وتحفيزهم على أدائها بكفاءة في سبيل تحقيق إنجاز غير مسبوق تتميز به المؤسسة على غيرها، وذلك في ضوء ما يتوافر لديها من إمكانيات يتم استثمارها وتحسينها، بما يمكنها من تطوير مستوى المنتج^(٦٦).
 وتحدد دراسة عبد العزيز سلطان (٢٠١٤) متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي^(٦٧):

- تميز الهيكل التنظيمي ويتطلب: قدرة الإطار الهيكلي على تحديد العلاقات بين الأعمال والوحدات والأقسام، وتحقيق الاتصال و التعاون بين أجزاء التنظيم، ويحدد خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء أنشطة العمل المختلفة بما يحقق أهداف المؤسسة.
 - تميز الاستراتيجية بحيث تظهر خطوات واضحة ومبتكرة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتفاعل أجزائها كخطة موحدة وشاملة ، ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها على مواجهة التحديات البيئية.
 - تميز الثقافة: وذلك بإحداث توافق للسلوك مع قيم الأفراد ذوي السلطة في المؤسسة، وتشمل تلك القيم: الانفتاح، والتعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلالية ومواجهة المشكلات، والتي تسهم في فاعلية الممارسات بالمؤسسة.
 - تميز المرؤوسين: حيث يتصف العاملين بالحماس والتميز في أداء مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
- كذلك أكدت دراسة مسعود هاني (٢٠٠٧) على أن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب ما يلي^(٦٨):

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعرفة بين الأفراد.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى ممارسات إبداعية جديدة.
- وتحدد دراسة (Dawn) لتحقيق التميز التنظيمي ما يلي^(٦٩):
 - **الإدارة العليا:** عليها أن تحدد نظام إدارة فعال بحيث يكون نموذجاً للممارسات الجيدة للمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها.
 - **القيادة:** نشر ثقافة التميز في المؤسسة، وإعداد خطة استراتيجية وإعلام المستفيدين بها، كذلك الأخذ بمبدأي مشاركة المسؤولية، والمحاسبية، وإزالة العوائق التي تحد من تحقيق الفعالية المؤسسية.
 - **التخطيط:** عمل خطة للعمل تتوافق والتوجه الاستراتيجي، ودمج جميع الأطراف المستفيدة في تلك الخطة، وتوظيف الموارد بفاعلية، وتوجيه ومراجعة الخطة بانتظام، وعمل التعديلات المطلوبة.
 - **العمل:** فهم احتياجات العميل، وتأكيد أهمية العملاء للعاملين، بحيث يتم تسهيل تقديم الخدمة، ومعرفة ردود الفعل بخصوصها.
 - **العاملين:** إجراء تخطيط للموارد البشرية، بحيث يدعم الخطط التنظيمية، ويوضح كيفية التوظيف، والتنمية المهنية، ويشجع كذلك تبادل المقترحات والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتحفيز أداء الأفراد وفرق العمل، وتضمن بيئة عمل صحية.
 - **العمليات:** ضرورة تصميم، وتوثيق، وإدارة العمليات المؤسسية، والعمل على تحليلها وتطويرها، واتخاذ الإجراء السليم عند مواجهة المشكلات.
 - **الشراكة:** تحديد معايير واضحة لاختيار الشراكات، وتطوير العلاقات، وتبادل المعلومات، والخطط الاستراتيجية، والعمل من أجل تطوير الخدمة المقدمة.
 - **إدارة الموارد:** تحديد الاحتياجات من الموارد، ووضع استراتيجية لإدارتها بحكمة، والتحضير للتعامل مع انقطاع أي مورد.
 - **التنمية المستدامة، وقياس الأداء:** استخدام خطة (do - study - act) للتطوير المستمر للأداء، وكذلك المقاييس المختلفة لتحديد مستوى الأداء، بحيث تشمل المقاييس مجال الإدارة، وكذلك المؤسسة ككل.

وكذلك من متطلبات تحقيق التميز التنظيمي^(٧٠):

ضرورة مراجعة الاستراتيجيات التي يتم وضعها في ضوء معايير التميز، ومشاركة العاملين فيها، ومراجعة أطر العمل التي تقرها المؤسسة سنوياً، والتعرف على درجة توافقها مع الخطط الاستراتيجية، والتركيز على إرضاء المستفيدين، وضرورة توفير معايير موضوعية لاختيار القيادات، بحيث تكون لديهم القدرة على التأثير على العاملين، مع توفير برامج للتنمية المهنية للقادة تمكنهم من الأداء بشكل محفز للعاملين من خلال الاهتمام بالتفويض والتركيز على نشر المعرفة، وتشجيع العمل الفريقي والتوجه نحو التغيير، واختيار أساليب عمل تتواءم مع التطور التكنولوجي، والاهتمام بتمكين وتحفيز العاملين.

ومن خلال ما سبق يمكن تصنيف متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

كالتالي:

- القيادة:

تشمل المتطلبات الخاصة بالقيادة ما يلي:

- نقل رؤية القيادة العليا إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتعلق بعملية التميز التنظيمي.
- ربط التميز بعمليات ونشاط المؤسسة، وتقويم إمكانات المؤسسة اللازمة لتحقيق التميز، وكذلك تمكين العاملين وتوظيف التقنية.
- ضرورة توافر قيادات مؤسسية لديها القدرة على إحداث التغيير، ونشر ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.
- ضرورة توفير معايير موضوعية لاختيار القيادات، بحيث تكون لديهم القدرة على التأثير على العاملين، مع توفير برامج للتنمية المهنية للقادة تمكنهم من الأداء بشكل محفز للعاملين من خلال الاهتمام بالتفويض والتركيز على نشر المعرفة.

- المناخ التنظيمي:

وتشمل متطلبات المناخ التنظيمي ما يلي:

- توفير مناخ تنظيمي صحي.
- ضرورة تمكين العاملين، مما يدعم الثقة فيهم وإعطائهم مزيد من المسؤولية في انجاز أعمالهم.

- بناء مناخ من الثقة المتبادلة فيما بينهم، وإقناعهم بأدوارهم الجديدة، وتحفيزهم على أدائها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق نتائج غير مسبقة تتميز بها المؤسسة على منافسيها.
 - حفز العاملين وتشجيع التميز في أداء مهامهم بطريقة إبداعية تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم أثناء تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر، والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
 - تشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين لدفعهم نحو الممارسات الإبداعية.
- الهيكل التنظيمي:**

- وتتمثل المتطلبات الخاصة بالهيكل التنظيمي فيما يلي:
- ضرورة تقليل اعتماد العاملين على سلسلة سلطة إدارية هرمية طويلة في المؤسسة بما يحقق تحسين كفاءة العمل.
- قدرة الإطار الهيكلي على الربط بين أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتحقيق الاتصال الإداري الفعال بين أجزاء التنظيم، وتوضيح خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والموارد المالية:

- ضرورة الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة وتطويرها، بما يمكنها من تطوير المخرجات.
 - والتركيز على اختيار أساليب العمل التي تتوافق مع التطورات التكنولوجية.
- الاتصال الإداري:**

إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية.

الإدارة العليا:

- عليها أن تحدد نظام إدارة فعال بحيث يكون نموذجاً للممارسات الجيدة للمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها.
- تخطيط الموارد البشرية، بحيث يدعم خطط المؤسسة، ويوضح كيفية التوظيف، والتنمية المهنية، ويشجع كذلك تبادل المقترحات والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتحفيز أداء الأفراد وخلق فرق العمل.

- ضرورة تصميم، وتوثيق، وإدارة العمليات المؤسسية، والعمل على تحليلها وتطويرها، واتخاذ الإجراء السليم عند مواجهة المشكلات.
 - تحديد معايير واضحة لاختيار الشراكات، وتطوير العلاقات، وتبادل المعلومات، والخطط الاستراتيجية، والعمل من أجل تطوير الخدمة المقدمة.
 - الاهتمام بسياسة تمكين العاملين، والاهتمام بالتحفيز المعنوي والمادي.
- التخطيط الاستراتيجي:**

ضرورة مراجعة الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها لتحقيق التميز، ومشاركة العاملين فيها، ومراجعة السياسات التي تقرها المؤسسة سنوياً، وتعرف درجة توافقها مع الخطط الاستراتيجية العامة، والتركيز على إرضاء المستفيدين.

معوقات التميز التنظيمي:

يعزز التميز التنظيمي من خلال العمل المؤسسي الجماعي إلا أن هناك مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق ذلك منها: عجز القوانين والتشريعات عن وصف الآلية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز، التميز في الأداء لا يمثل أولوية من أولويات المؤسسات، وغلبة الطابع الروتيني على الأداء المهني للعاملين، وضعف التحفيز وعدم اعتماده على أسس موضوعية، تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى المؤسسات نظاماً تسودها الأعمال الروتينية فقط والتي تقف عائقاً لروح المبادرة والإبداع بالإضافة لضعف توافر الإمكانيات اللازمة للعمل^(٧١).

ومن تلك المعوقات كذلك مقاومة التغيير والتطوير، وعدم وضوح الأهداف والغايات، وضعف وعي العاملين بها عند التطبيق، صعوبة تأسيس وبناء ثقافة التميز ونشرها، وميل العاملين للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل بروح الفريق، وعدم الانسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات بسبب المركزية الشديدة، والضبابية في توفر أدوات مرنة لتقويم فئات العاملين، والقصور في البيانات والمعلومات^(٧٢).

مما سبق يمكن تحديد معوقات التميز التنظيمي في التالي:

- صعوبة بناء ثقافة التميز ونشرها.
- ميل العاملين للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل الفريقي.
- غلبة الطابع الروتيني على الأداء المهني للعاملين.
- ضعف التحفيز وعدم اعتماده على أسس موضوعية.

- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل.
- مقاومة التغيير والتطوير.
- ضعف القوانين والتشريعات عن تحديد الآليات المناسبة لتحقيق التميز.
- ضعف الانسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات بسبب المركزية الشديدة.
- ضعف توفر أدوات مرنة لتقييم فئات العاملين.
- القصور في توافر البيانات والمعلومات.
- ضعف اهتمام المؤسسات بتحقيق التميز التنظيمي.
- قصور الأهداف والغايات، وعدم وضوحها عند التطبيق.

المحور الثاني: التمكين الإداري كمتطلب لتحقيق التميز التنظيمي:

نظراً لكون تحقيق التميز التنظيمي يتطلب قدراً من الإبداع التنظيمي، فقد أكدت دراسة سامر عبد المجيد (٢٠٠٨) على أن التمكين الإداري للعاملين يؤثر إيجاباً على تحقيق الإبداع التنظيمي^(٧٣).

كما يساعد التمكين الإداري على تشجيع الفرد وتحفيزه على ممارسة المبادرة والإبداع والتخلص من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة، والسياسات التقليدية ويعطيه الفرصة لتحمل المسؤولية عن التصرفات، والأعمال التي يقوم بها، ويمنحه الفرصة لاستثمار مواهبه، وقدراته الكامنة، والانطلاق بعيداً عن الأنماط البيروقراطية الإدارية، وهو ما يدعم تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة^(٧٤).

كذلك توصلت دراسة منى أحمد (٢٠٠٩) إلى أن تمكين العاملين وإشراكهم في وضع السياسات والاستراتيجيات وخطط العمل هو أحد المعايير المهمة لتحقيق التميز بالمؤسسة التعليمية^(٧٥).

فالتمكين الإداري يحقق زيادة في إنتاجية العاملين وإبداعهم، كذلك يعطي العاملين مزيداً من الحرية في أداء أعمالهم، و يؤدي إلى دمج العاملين من خلال تفويض مزيداً من السلطة لهم، ويدعم جميع أنواع التحفيز والفرص المتاحة للعاملين^(٧٦). وهذه الميزات جميعها من متطلبات تحقيق التميز التنظيمي.

مبادئ التمكين الإداري:

تتمثل مبادئ التمكين فيما يلي^(٧٧):

- توضيح قيم العمل:
- يجب على الإدارة توضيح قيم العمل الخاصة بها للعاملين فقد يكون هناك اختلاف بين القيم الشخصية للأفراد وما تتبناه المؤسسة من قيم.

- مشاركة رؤية القيادة:

يجب مساعدة العاملين على الإحساس بأنهم جزء مهم من كيان أكبر من ذواتهم الشخصية وعملهم الفردي، وذلك من خلال تضمينهم ودمجهم في الرؤية العامة للمؤسسة.

- مشاركة الأهداف:

ضرورة مشاركة الأهداف الهامة والتوجهات الخاصة بالمؤسسة مع العاملين، جعلها متاحة لهم؛ بحيث يستطيع جميع العاملين قياس درجة انجازهم من خلال مقارنة أدائهم بأهداف المؤسسة وتوجهاتها.

- الثقة في العاملين:

ضرورة الثقة بأن العاملين لديهم القدرة على الاختيار الصحيح واتخاذ القرار السليم.

- توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار:

لابد من التأكد من أن المعلومات الضرورية واللازمة لصناعة القرار متاحة للعاملين.

- تفويض السلطة، والفرص المؤثرة، وليس مزيد من العمل فقط.

لا تفوض العمل فقط، ولكن أعطي العاملين السلطة اللازمة لاتخاذ القرار والتنفيذ.

- تقديم تغذية راجعة منتظمة:

ضرورة إعطاء العاملين تغذية راجعة منتظمة والتي يمكن من خلالها أن يكون العاملين صورة واضحة عن أدائهم.

- حل المشكلات:

عندما تظهر المشكلات، لابد من السؤال ما الخطأ في المنظومة والذي سبب فشل الأفراد؟، وليس ما الخطأ في الأفراد؟

- استمع وأسأل وتعلم لتوفير دليل إرشادي:

ضرورة توفير قدر مناسب من التواصل مع العاملين للاستماع إليهم ومعرفة احتياجاتهم وبالتالي حل مشكلاتهم، وعدم الاعتماد على التعليمات والأمر المباشر دون مناقشة.

- ضرورة تحفيز العاملين:

لا بد من اختيار التحفيز المناسب لدعم عملية تضمين العاملين بشكل جيد في المهام المفوضة لهم.

ويتضح مما سبق أن التمكين الإداري يؤكد على تحقيق دمج العاملين في مؤسساتهم، وذلك من خلال توفير عدة ممارسات منها توضيح قيم العمل للعاملين بما يساعدهم على تبني تلك القيم، ومشاركة رؤية القيادة مع العاملين، ومشاركة أهداف العمل بين العاملين ونشرها، وكذلك منح العاملين الثقة اللازمة، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، مع توفير تغذية راجعة منتظمة للعاملين عن أعمالهم وحل مشكلاتهم بما يمكنهم من الاستمرار في العمل على توفير التحفيز اللازم للحفاظ على دافعية العمل للعاملين.

- أبعاد التمكين الإداري:

تحدد دراسة عقيل محمود (٢٠١٣) أبعاد التمكين الإداري في التالي^(٧٨):

- تطوير ممارسات العمل الإبداعية:

ويعني استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات والتي تتسبب فيها المتغيرات المختلفة.

- تفويض السلطة: ويقصد به إعطاء مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها.

- **العمل الفريقى:** وهو الاعتماد على العمل التعاوني بين المجموعات داخل المؤسسة لتحقيق هدف مشترك.

- **التحفيز الذاتى:** ويعني دعم دافعية العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها ولا يقتصر التحفيز على النوع المادي فقط، بل يشمل المعنوي أيضاً.

وتتفق دراسة حسن أحمد مع ما سبق وتضيف لتلك الأبعاد ما يلي^(٧٩):

- المحاكاة أو التقليد في الممارسة:

ويقصد به إيجاد القدوة؛ فغالباً ما يكون صوت الفعل أقوى وأكبر أثراً من الكلمات في بناء قدرة العاملين.

- التطوير الذاتى:

وفيه تسعى المؤسسة من خلال التدريب إلى إكساب العاملين قدرات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة على مختلف الأصعدة.

كذلك تضيف دراسة شوقي وجدي أن من أبعاد التمكين الإداري^(٨٠):

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية للعاملين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.
- وتحدد دراسة (Karthik) (٢٠١٤) أبعاد التمكين الإداري في: السلطة، المحاسبية، التوجيه الذاتي في صناعة القرار، مشاركة المعرفة، التطوير المهاري، والتدريب على الأداء المبدع^(٨١)
- وتوضح دراسة (Hamid) (٢٠١٥) أبعاد التمكين الإداري في: مشاركة المعرفة، والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بالمجموعات المستقلة ذات التحكم الذاتي^(٨٢).
- **وتحدد أبعاد التمكين الإداري كذلك في^(٨٣):**
- **الثقافة التنظيمية:** وينبغي أن تسهم ثقافة المؤسسة في زيادة التماسك بين العاملين، ورفع مستوى الالتزام، والممارسات القيادية فيها، وتنمي الثقافة التنظيمية الرقابة الذاتية، والاتجاهات المرغوبة، وتنمي الشعور بالسعادة أثناء العمل، كذلك تمنح الشعور بالانحياز للمهام الموكلة للعاملين، وتعمل الثقافة التنظيمية على جعل القرارات التي تتخذها المؤسسة تحدث بدون عنصر المفاجئة للعاملين.
- **التفويض:** يجب أن يتسم بـ:
 - أن تثق المؤسسة في قدرات العاملين، وتوفر فرص لهم لاتخاذ القرارات باستقلالية، كذلك تمنح المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء المهام، وتنمي الوعي بأهمية التفويض لدى العاملين، كذلك ألا يمارس رئيس العمل الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض، وأن يعتمد العاملين على أنفسهم في حل المشكلات التي تواجههم، أن يستطيع العاملين اختيار أساليب تنفيذ المهام حسب رغبتهم.
- **مشاركة المعرفة:**
 - أن تتم مشاركة المعرفة عن نشاط المؤسسة مع جميع العاملين بها، وأن تعزز المعرفة المتاحة الثقافة التنظيمية للعاملين، وينبغي أن توفر المؤسسة بنية تكنولوجية عالية تمكن العاملين من تعرف كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم ومشاركتها مع الأطراف الأخرى.

- فرق العمل:

يوجد لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية، بحيث تسود روح العمل الفريقي والتعاون بين العاملين، وتتبنى إدارة المؤسسة فلسفة العمل الجماعي، وتتسم الأجواء بين أعضاء فرق العمل المختلفة بالثقة، وأن تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتنفيذها.

من خلال ما سبق يمكن تحديد أبعاد التمكين الإداري المدرسي فيما يلي:

- تفويض السلطة:

وذلك بتوفير فرص للعاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية، ومنحهم المرونة المناسبة للتصرف باستقلالية عند أداء المهام، عن طريق منحهم مزيد من الصلاحيات والسلطات، وتحرير الإدارة من المركزية الشديدة المعوقة لاستقلالية العمل.

- تحفيز العاملين:

ويعني ضرورة تبني المؤسسة لنظام موضوعي للحوافز يربط بين الأداء والعائد المادي والمعنوي، ويضمن بالتالي استمرار استخدام الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم في أداء أعمالهم مستثمرين كافة الإمكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل بتميز.

- التنمية المهنية للعاملين:

سواء داخل المدرسة أم من خلال الإدارات التعليمية الأعلى بما يضمن توافر القدرات التي تمكن العاملين من استخدام الصلاحيات والسلطات المفوضة لهم بطريقة صحيحة وبالتالي المشاركة في صناعة القرار المدرسي بفاعلية.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

يقصد به منح الحرية للعاملين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرار، وذلك في إطار تبني مدخل الإدارة بالمشاركة، مع توفير تغذية راجعة منتظمة عن تلك القرارات، ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.

- العمل في فريق:

أن تتبنى إدارة المدرسة فلسفة العمل الجماعي، مع تقسيم المهام إلى مجموعات وتوزيع العاملين في فرق وفقاً لإمكاناتهم وتخصصاتهم، ومع تشجيع السلوك الإبداعي، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الفريقي.

- مشاركة المعرفة:

ضرورة مشاركة المعرفة المتاحة في المؤسسة مع المستويات الإدارية المختلفة ومنها الإدارة المدرسية بما يدعم عملية صنع القرار المدعوم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

- المحاسبية:

يؤكد هنا على أهمية تبني الإدارة التعليمية لمنظومة محاسبية موضوعية وواضحة للعاملين، بحيث تدعم مبدأ تحمل العاملين لمسؤولية نتائج قراراتهم وما يقومون بتنفيذه من مهام.

- العوامل المؤثرة في تطبيق التمكين الإداري:

تتعدد العوامل التي تؤثر إيجاباً على فاعلية تطبيق التمكين الإداري ومنها^(٨٤):

- **تحديد الأهداف ومستويات السلطة في المؤسسة:** يجب أن يكون العاملين على بينة من مسؤولياتهم وواجباتهم، من حيث الوصف والغرض والعمليات ومراحل العمل.

- **الإثراء الوظيفي وتعزيز فرص العمل:** يجب أن تعمل المؤسسة على بناء تاريخ تقني ومعلومات مهنية للعاملين والعمل على زيادة محتواها.

- **تحقيق الانتماء التنظيمي:** عن طريق احترام العاملين والعمل على حل مشكلاتهم الشخصية.

- **الثقة والإخلاص والصدق:** يجب أن توفر المؤسسة مناخ إيجابي وعلاقات عمل ودية بين العاملين، وزيادة الثقة بين العاملين والمديرين.

- **التقدير:** أن تتناسب المرتبات والمكافآت مع العمل الذي يقوم به العاملين، وكذلك تنظيم وتوزيع مرافق الرعاية المناسبة.

- **المشاركة والعمل الجماعي:** الاهتمام بآراء العاملين ومشاركتهم في تحسين العمل المؤسسي، وكذلك الاهتمام بتفويض السلطة للعاملين على مختلف المستويات.

- **الاتصالات:** ضرورة توافر قنوات اتصال سهلة بين العاملين والمديرين والمشرفين، مع الأخذ بمبدأ الشفافية.

- **بيئة العمل:** وتتضح هنا أهمية صحة وسلامة العاملين في بيئة العمل، وتوفير الفرص المناسبة لتعزيز العاملين، والحد من الضغط والتوتر في المؤسسة.
- **تحسين فعالية العمليات وأساليب العمل:** بحيث تكون هناك خطوات واضحة لسير العمل، وكذلك توفير المعلومات، مع الاهتمام بالتعديل الدوري والتخلص من أي تعقيدات.
- **معلومات ومعارف ومهارات العمل:** توفير التسهيلات اللازمة لتطوير مهارات العمل في المؤسسة، وكذلك توفير منظومة تدريب تتسم بالفاعلية والكفاءة.
- من خلال ما سبق يتضح أن نجاح التمكين الإداري للعاملين في المدرسة مرتبط بعدة عوامل منها:** قدرة المدرسة على تطبيق إدارة المعرفة، توافر نظام واضح للحوافز، وضوح أهداف العمل للعاملين، توافر مناخ تنظيمي داعم للتمكين الإداري، والاعتماد على فرق العمل أثناء تنفيذ المهام المختلفة بالمدرسة، كذلك توافر منظومة فعالة للاتصال الإداري الأفقي والرأسي، كذلك توافر منظومة فعالة للتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.
- **خطوات التمكين الإداري:**
 - تنفيذ التمكين الإداري مثله مثل أي تغيير لابد وأن يتم تدريجياً لضمان تحقق أهدافه، وتتمثل خطوات تنفيذ التمكين الإداري فيما يلي ^(٨٥):
 - **الخطوة الأولى: تحديد أسباب التغيير**
فلا بد أن تحدد الإدارة التعليمية مبررات تبني التمكين ؛ ومنها رفع مستوى جودة المخرجات، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، و تخفيف عبء العمل عن المدير؛ فلا بد من تحديد أسباب التوجه لتحقيق التمكين، وشرح تلك الأسباب للعاملين، وشرح مستوى التمكين المتبنى وكيفيته للعاملين.
 - **الخطوة الثانية: تغيير ممارسات المديرين.**
وتمثل هذه الخطوة أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لتوفير بيئة تعلم كيفية التخلي؛ فقبل البدء في تنفيذ تمكين العاملين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وذلك من خلال تغيير ممارساتهم بالتخلي عن بعض سلطاتهم للمرؤوسين.
 - **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.**

يتم في هذه الخطوة تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين، وتمثل هذه الخطوة أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدير والعاملين لتعرف متطلبات التغيير في ممارساتهم.

- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

ويعد أسلوب العمل الجماعي من أهم الخطوات التي تستخدم أثناء تنفيذ التمكين؛ فالعاملين عندما يعملون في فريق تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبالتالي على المؤسسة إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تظهر بشكل طبيعي.

- الخطوة الخامسة: مشاركة المعرفة

لكي يتم اتخاذ القرارات بشكل سليم لابد من توافر قدر من المعلومات كافية لصنع واتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، كذلك كلما توافرت المعلومات للعاملين عن كيفية أداء عملهم كلما زاد اندماجهم في العمل.

- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

لابد من اختيار الأفراد الذين لديهم القدرة والمهارة على تنفيذ الأعمال التي فوضت لهم، وكذلك لديهم القدرة على العمل في فريق، لذلك لابد من تحديد معايير موضوعية لكيفية اختيار الأفراد عند توزيع المهام وتفويضها.

- الخطوة السابعة: توفير التدريب.

ضرورة توفير برامج تدريبية مهنية للعاملين والتي تدعم تنفيذ التمكين؛ مثل: العمل في فريق، إدارة الصراع، أسلوب حل المشكلات، التحفيز.

- الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات.

وتعني هذه الخطوة توفير أساليب اتصال فعال بين المستويات الإدارية المختلفة، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين؛ حيث يحدد المدير للمرؤوسين أهداف يجب إنجازها، والتي قد تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التحسين.

- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

وتؤكد هذه الخطوة على ضرورة الربط بين الحوافز وأهداف المؤسسة، وكيفية تدعيم نجاح التمكين الإداري.

- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.

غالباً ما يقاوم العاملون التغيير؛ فأى محاولة للتغيير تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة؛ وحيث إن التمكين يتضمن تغيير، فيجب أن تأخذ الإدارة والعاملين الوقت الكافي لتوفير المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وعدم توقع نتائج سريعة.

ومما سبق يتضح أن التمكين الإداري ما هو إلا نوع من التغيير الإيجابي الذي يستدعي التطبيق التدريجي، واختيار الصلاحيات والسلطات المفوضة بدقة حسب الأهداف المرجوة والإمكانات المتاحة، مع مراعاة ضرورة توفير التدريب والتحفيز، والمثابرة على إنجاح التمكين.

- المحور الثالث: واقع التمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام المصري:

يتم رصد هذا الواقع من حيث: التحديات الدولية التي تواجه التعليم العام، المشكلات التي تواجه إدارة مدارس التعليم العام المصري وفقاً لنتائج الدراسات السابقة، ونقاط القوة التي تميز التعليم العام المصري وتدعم تطبيق التمكين الإداري المدرسي، وفيما يلي تفصيل لكل جزء.

أولاً- التحديات الدولية التي تواجه التعليم العام:

- الانفجار التكنولوجي:

يتسم العصر الحالي بثورته التكنولوجية والمعرفية الكبيرة، والتي جعلت من مواكبة الدول هذه التطورات أمراً حتمياً، وقد زاد تأثير هذه التطورات مع التقدم الهائل الذي يشهده عالم الاتصال خاصة فيما يتعلق منه بشبكة الإنترنت والفضائيات وغيرها من الوسائل التي أزلت الحواجز بين الدول؛ من حيث سرعة انتقال المعلومات من بلد لآخر ومن قارة لأخرى، حتى أصبحت المستجدات تصل المستفيدين لحظة وقوعها، مما جعل الأنظمة التعليمية مسؤولة عن مواكبة ما يحدث في الدول المتقدمة؛ وذلك بهدف إنتاج أفراد لديهم القدرة على الإبداع والوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المحلية في جميع المجالات، كل هذا يتطلب دراسة دقيقة لكيفية تطوير إدارة النظم التعليمية بما يساعد على مواكبة تلك التطورات الدولية^(٨٦).

- سرعة التغيير المعرفي:

يفرض التدفق الهائل للمعرفة وتطبيقها بطريقة جيدة على العملية التعليمية أن تصبح مستمرة التطوير، فالتغيير المعرفي قد زاد من صعوبة التنبؤ بالمتغيرات

والاستعداد لها، وأصبحت المؤسسات التعليمية تواجه صعوبة عند تحديد مع ما تحتاجه بالفعل على المدى البعيد، مما يفرض على النظم التعليمية الاستجابة المستمرة للتغير المعرفي عن طريق التطوير التنظيمي لها وتحقيق مستوى التميز في ذلك^(٨٧).

- المنافسة غير المحدودة:

غيرت العولمة سمات المنافسة المؤسسية؛ من حيث ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، ومع كثرة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات واستراتيجيات مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية اتخاذ وتنفيذ استراتيجية تمكنهم من التغلب على هذه المنافسات الشديدة والمستمرة، وتضمن لهم التميز^(٨٨).

كل هذه التحديات تدعو إلى ضرورة إجراء التغييرات الضرورية لمواكبتها والتفاعل الإيجابي معها عن طريق تفعيل عمليات إدارة المعرفة والاستفادة من التطورات التكنولوجية والاتصالات الحديثة في تيسير عملية الاتصال الإداري، وكذلك المشاركة في التنافس الدولي وتبني مدخل التميز التنظيمي لتطوير النظم التعليمية

ثانياً- المشكلات التي تواجه إدارة مدارس التعليم العام المصري:

تواجه الإدارة المدرسية مجموعة من المشكلات التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري المدرسي وبالتالي التميز ومنها: المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة، وتمسك بعض المديرين بالسلطات والصلاحيات كافة، والفردية في اتخاذ القرارات المدرسية، وضعف قنوات الاتصال التربوي بين عناصر المجتمع المدرسي^(٨٩).

وتضيف دراسة كمال عبد الوهاب (٢٠٠٧) لتلك المشكلات ضعف معايير الأداء المتميز في المدارس، وتداخل الاختصاصات الإدارية، وتكرار المسؤوليات داخل المدرسة، ومقاومة القيادات الإدارية للتغيير بسبب خوفها على أمنها الوظيفي، وتخوفها من المساءلة والمحاسبية^(٩٠).

كذلك تصنف المشكلات التي تواجه مدارس التعليم العام المصري إلى:

- مشكلات العمل في فريق:

يعد توافر مقومات العمل في فريق بمدارس التعليم العام هو أحد العوامل المؤثرة إيجاباً على نجاح التمكين الإداري بالمدارس إلا أن عديداً من الدراسات توصلت إلى وجود مشكلات تواجه فرق العمل بمدارس التعليم العام منها: ضعف قدرة المعلمين على العمل الفريقي^(٩١).

ويشير واقع تطبيق أسلوب فرق العمل إلى ضعف دعمه لعمليات التطوير والتغيير المدرسي، كذلك لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة^(٩٢). كذلك أشارت إحدى الدراسات إلى وجود عدة مشكلات تواجه فرق العمل في المدارس المصرية منها^(٩٣):

- ضعف اهتمام وتشجيع مديري المدارس لفرق العمل.
- تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة والتي تتسم بالقيم الفردية التي تعوق العمل الفريقي.
- ميل معظم العاملين إلى العمل بصورة فردية.
- ضعف التنسيق بين أقسام المدرسة وإدارتها؛ حيث يعمل كل منها منفرداً.
- شيوع مناخ تنظيمي مدرسي سلبي غير مشجع علي نشر ثقافة التعليم التعاوني والعمل بروح الجماعة.
- تفضيل المديرين للأداء الفردي عن الأداء الجماعي في العمل.
- ندرة تشجيع العمل الجماعي بالمدارس المصرية.
- ويلاحظ مما سبق أن بعض هذه المشكلات مرتبطت بقدرات العاملين ورغبتهم في التغيير، وبعضها مرتبطت بالمناخ التنظيمي الداعم للعمل في فريق وتحفيز العاملين.

- مشكلات خاصة بتوجيه وتدريب العاملين بمدارس التعليم العام:

يعد توفير التسهيلات اللازمة لتطوير مهارات العمل في المؤسسة، وكذلك توفير منظومة توجيه وتدريب تتسم بالفاعلية والكفاءة من العوامل التي تساعد على تفعيل التمكين الإداري ، إلا أن تلك المنظومة تواجهها عديد من المشكلات منها: ضعف وضوح أهداف البرامج التدريبية بالنسبة للمتدربين، ضعف الاعتماد على الاحتياجات الفعلية للمتدرب عند الترشيح للتدريب، وضعف أدوات تقويم البرامج التدريبية^(٩٤).

وكذلك من تلك المشكلات ضعف تنوع أساليب التدريب، وضعف ربط محتوى البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للمتدربين، وغلبة الجانب النظري على النواحي التطبيقية^(٩٥).

ويضاف لما سبق ضعف عوائد الدورات التدريبية بالنسبة للتنمية المهنية للمعلمين^(٩٦).

أما بالنسبة للتوجيه المدرسي فلا يتم وفقاً للنمط الديمقراطي، كذلك يتلقى العاملون في المدرسة التوجيهات والإرشادات من أكثر من مصدر وبالتالي لا يتوافر شرط وحدة الأمر الضرورية لتحقيق التوجيه أهدافه، كذلك لا يحرص المديرون على استخدام أسلوب الزيارات المستمرة للفصول لتوجيه المعلمين، كذلك ضعف توفير المدرسة لمتطلبات النمو المهني للعاملين^(٩٧).
ويضاف لذلك^(٩٨):

- ضعف قدرة المدرسة على توفير أساليب التدريب الجيدة التي تقوم على تدريب المشتركين على المهارات الأساسية لصنع القرار الجماعي والمهارات الضرورية لحل المشكلات.

- اقتصار البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين على الجوانب المهنية والابتعاد عن الجوانب الإدارية.

- ضعف فاعلية وحدات التدريب داخل المدرسة.

وعليه تتمثل تلك المشكلات في:

- ضعف وضوح أهداف البرامج التدريبية.

- ضعف مراعاة احتياجات المتدربين.

- قصور أساليب تقويم المتدربين.

- ضعف مشاركة المدرسة في التنمية المهنية للعاملين.

- ضعف أساليب التوجيه المدرسي.

مشكلات مرتبطة بالشراكة والمشاركة المجتمعية في مدارس التعليم العام:

تتمثل تلك المشكلات في الافتقار إلى القوانين واللوائح التي تنظم العلاقة التشاركية بين الجامعة ومدارس التعليم العام، نقص الوعي بثقافة الشراكة التربوية ومستوياتها ومجالاتها في مدارس التعليم العام، ضعف قدرة أعضاء المجتمع

المدرسي على التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من إمكانات المؤسسات المجتمعية^(٩٩).

ويضاف لذلك ضعف وعي المجتمع المحلي والمدرسي لمعنى المشاركة المجتمعية، وضعف الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وعزوف أولياء الأمور عن المشاركة في العملية التعليمية، وتدني دور منظمات المجتمع المدني ورجال الأعمال والشركات في العملية التعليمية، وانخفاض دور المدرسة في المشاركة في الأنشطة المجتمعية لخدمة البيئة المحلية^(١٠٠).

مما سبق يمكن تلخيص تلك المشكلات فيما يلي:

- ضعف القوانين واللوائح المنظمة للشراكة بين المدارس والجامعة.
- ضعف الوعي بثقافة الشراكة في مدارس التعليم العام.
- ضعف قدرة المجتمع المدرسي على التخطيط الاستراتيجي للشراكة مع المؤسسات الأخرى.
- ضعف وعي المجتمع المحلي بالمشاركة المجتمعية.
- ضعف الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في إدارة المدرسة.
- انخفاض دور المدرسة في المشاركة في الأنشطة المجتمعية لخدمة البيئة المحلية.

مشكلات خاصة بالقيادة في مدارس التعليم العام:

تتمثل تلك المشكلات في ضعف مهارات القيادة لدى المعلم بسبب: الخوف من الفشل، الخوف من المجهول، الخوف من الالتزام، ضعف قدرة المعلم على تحديد أدواره، وغياب الدعم والمساندة من إدارة المدرسة^(١٠١).

كذلك توصلت دراسة أحمد، ووحيد (٢٠١١) والتي من أهدافها دراسة واقع القيادة في مدارس التعليم العام المصري، إلى ضعف مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة نتيجة لشيوع نمط الإدارة الأوتوقراطية، وكذلك ضعف الممارسات القيادية نتيجة لتداخل الاختصاصات، وعدم التوازن بين متطلبات التطوير وقدرات مديري المدارس^(١٠٢).

كذلك من المشكلات المرتبطة بالقيادة في مدارس التعليم العام ما يلي^(١٠٣):

- عجز شديد في القيادات المدرسية المؤهلة والقادرة على إدارة العملية التعليمية بالكفاءة المنشودة.

- حاجة القيادات المدرسية إلى تنمية مهنية ذات جودة عالية للقيام بدور القيادة المدرسية المتميزة.
- ندرة إطلاع مديري المدارس على البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية.
- واستناداً لما سبق تتحدد تلك المشكلات في التالي:**
- ضعف المهارات القيادية لدى مديري المدارس والعاملين بها.
- ضعف ممارسة العاملين بالمدرسة للأدوار القيادية بسبب شيوع نمط الإدارة الأوتوقراطي.
- نقص أعداد القيادات التعليمية المؤهلة.
- ضعف تدريب القيادات المدرسية.
- مشكلات مرتبطة بتفويض السلطة في مدارس التعليم العام:**
- تشمل المشكلات المرتبطة بالتفويض على: سيادة النزعة المركزية في العمل داخل المدرسة ووجود قصور في استخدام مهارة التفويض^(١٠٤).
- كذلك من تلك المشكلات ما يلي^(١٠٥):**
- عدم كفاءة البنى التنظيمية لأجهزة التعليم، وغياب إعادة الهيكلة، وضعفاً لتركيز على الأعمال الأساسية للتعليم.
- ضعف تطبيق صيغة مناسبة للمركزية.
- وبالتالي تتلخص تلك المشكلات في:**
- مركزية صناعة القرار في المدرسة.
- ضعف دعم البنى التنظيمية لتفويض القرار المدرسي.
- ضعف تطبيق صيغة مناسبة للمركزية في الإدارة التعليمية.
- قصور استخدام مهارات التفويض في العمل المدرسي.
- مشكلات خاصة بالمحاسبية والتقويم في التعليم العام:**
- تتسم عملية الرقابة المدرسية بالشكلية^(١٠٦).
- كذلك من المشكلات التي تواجه عملية المحاسبية هو ضعف الدور الرقابي لمجالس الآباء نتيجة^(١٠٧):
- أن إضافة أعضاء جدد في تشكيل مجالس الآباء والمعلمين تتم بطريقة شكلية.
- محاولة إتباع مديري المدارس للنمط الأوتوقراطي للهيمنة على تلك المجالس.

- عدم اعتراف أعضاء المجتمع المدرسي بالأدوار الجديدة التي يجب أن يقوم بها الآباء في متابعتهم للعملية التعليمية.

أما بالنسبة للتقويم فتتسم أدوات التقويم بأنها غير موضوعية، وعدم شمول عملية التقويم المدرسي وعدم استمراريتها، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتقويم، كذلك عدم تحفيز إدارة المدرسة للعاملين عند إنجاز المهام بالنجاح^(١٠٨).

غياب المحاسبية المجتمعية بجميع صورها، الأمر الذي ينعكس سلباً على تحقيق المدرسة لأهدافها^(١٠٩).

مما سبق يمكن تحديد مشكلات المحاسبية والتقويم فيما يلي:

- ضعف الدور الرقابي لمجالس الآباء.
- استخدام أدوات تقويم مدرسي غير موضوعية.
- عدم استمرارية عملية التقويم وعدم شمولها لجميع جوانب العملية التعليمية.
- غياب المحاسبية المجتمعية للعمل المدرسي.
- ضعف عملية الرقابة المدرسية.

ثالثاً - نقاط القوة التي تميز التعليم العام المصري:

- التوجه العام للدولة لتحسين جودة نظام التعليم العام المصري بما يتوافق مع النظم العالمية من خلال عدة سبل منها:
- تطوير التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس، بما يحقق تحسين الخدمة التعليمية المقدمة^(١١٠).
 - التوجه لتطبيق اللامركزية منذ عام (٢٠٠٥) ليشمل جميع المحافظات وذلك في ضوء نص قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981م وقانون الإدارة المحلية رقم (43) لسنة 1979 م، وباعتبار أن اللامركزية حق لجميع المحافظات في حدود النصوص القانونية القائمة المشار إليها. وفي عام 2006م توجهت سياسات وزارة التربية والتعليم لتطبيق المفهوم الشامل لكفاءة النظم والإدارة، في ظل التأصيل المؤسسي للامركزية، وفي إطار شامل يواكب التوجه الجديد للدولة نحو تأسيس المجتمع المدني والتوسع في اللامركزية وتعزيز فرص المشاركة المجتمعية. وقد توالى بعد ذلك خطوات ترسيخ اللامركزية من خلال تشريعات منها منح صلاحيات للمدرسة في استخدام الرسوم المدرسية، وتطبيق معادلات التمويل والتغذية المدرسية وعمليات الصيانة. وقد صاح بذلك بناء

- للقدرات على المستويات الإدارية المختلفة، كما تمت إعادة النظر في الهيكل الإداري لديوان عام وزارة التربية والتعليم^(١١١).
- ولهذا الغرض قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء وحدة لدعم اللامركزية بالقرار الوزاري رقم (٢٨٦) في يوليو ٢٠١٢ والتي تطورت هيكلياً إلى الإدارة العامة لدعم اللامركزية بهدف دعم وتمكين كافة المستويات التعليمية من المديرية والإدارات والمدارس من تأدية أدوارها بكفاءة وفاعلية^(١١٢).
- تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وذلك لدعم مشاركة المجتمع المدرسي والمحلي في الإدارة المدرسية^(١١٣)، وتوجه وزارة التربية والتعليم إلى مراجعة القرارات واللوائح المنظمة لمجالس الأمناء والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمدني، وتمكين مجلس الأمناء من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار بالمدرسة ومتابعة تنفيذه^(١١٤).
- توجه وزارة التربية والتعليم إلى إعادة هيكلة النظام التعليمي بما يحقق كفاءة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة وإعداد وتنمية العاملين مهنيًا بما يدعم التمكين^(١١٥).
- التوجه نحو تطبيق نظام متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير التنظيم الإداري للوزارة والمديرية والإدارات والمدارس بما يدعم تفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم^(١١٦).
- توجه الوزارة لإعداد نظام متكامل للمحاسبية قائم على الشفافية يعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه باستخدام مؤشرات واضحة ومحددة للأداء^(١١٧).
- توجه وزارة التربية والتعليم لمشاركة المعرفة من خلال الاستخدام الواسع للبيانات ونتائج الأبحاث والتقويم بشفافية وبالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة^(١١٨).
- تبني نظم تقويم تتصف بالشمولية والاستمرارية^(١١٩).
- التوجه لإعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة على المدرسة^(١٢٠).
- التوسع في تطبيق نظم المعلومات والاتصالات في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات على جميع المستويات^(١٢١).
- تأكيد معايير الاعتماد الأكاديمي على العمل الفريقي واستمرارية التطوير والتحسين المدرسي كمتطلبات للاعتماد^(١٢٢).

كذلك تم ربط كادر المعلم بالمهارات والأداء وعملية الترقى للمعلمين، بحيث تشمل متطلبات الترقى صلاحية مزاولة مهنة التدريس، واجتياز المعلم اختبارات مهنية، بالإضافة إلى مستوى أدائه كما هو مثبت في سجل الإنجاز المهني، فضلاً عن اعتبار مشاركة المعلم في برامج التنمية المهنية من المتطلبات اللازمة للترقى الوظيفي^(١٢٣).

- توجه وزارة التربية والتعليم إلى اختيار مديري المدارس وفقاً لمعايير الجودة والكفاءة، وذلك بطريقة قائمة على التنافس بين المرشحين بعد الإعلان عنها للجميع^(١٢٤).

ويتضح مما سبق توجه وزارة التربية والتعليم إلى دعم التمكين الإداري المدرسي، وبالتالي دعم تحقيق مفهوم التميز التنظيمي، وذلك من خلال التوجه إلى:

- دعم تطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية.
- التوجه إلى تمكين المجتمع المدرسي والآباء من المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي.
- إعادة هندسة النظام التعليمي بما يدعم الاتصال الإداري على كافة المستويات.
- تبنى نظم تقويم شاملة ومستمرة.
- التوجه لدعم تطبيق إدارة المعرفة.
- العمل على تطوير وتحسين العمل المدرسي من خلال تحقيق الاعتماد الأكاديمي.
- الربط بين الترقى الوظيفي وتميز الأداء.
- اختيار القيادات وفقاً لمعيار الكفاءة.

المحور الرابع: سيناريوهات مقترحة لدعم التمكين الإداري المدرسي باعتباره آلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري.

يمر بناء السيناريوهات بعدة خطوات هي:

الخطوة الأولى: وصف الواقع الراهن والاتجاهات العامة:

وتشمل هذه الخطوة على استعراض العناصر الرئيسة في الوضع الراهن وبيان نقاط القوة والضعف في الوضع الراهن من خلال تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي، وذلك وفقاً لما تم عرضه في المحور الثالث

من الدراسة الحالية، وتحديد الاتجاهات العامة للتغيير الداعم للتمكين الإداري المدرسي، وذلك وفقاً لما يلي:

(١) جوانب القوة المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي:

تمثلت أهم جوانب القوة المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي والداعم للتميز التنظيمي بالتعليم العام فيما يلي:

- تطوير التنظيم الإداري لديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس، بما يحقق تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.
- تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وذلك لدعم مشاركة المجتمع المدرسي والمحلي في اتخاذ القرار المدرسي.
- توجه وزارة التربية والتعليم إلى إعادة هيكلة النظام التعليمي بما يحقق كفاءة الاتصال بين مستوياته الإدارية وإعداد وتنمية العاملين مهنيًا بما يدعم التمكين.
- التوجه نحو تطبيق نظام متوازن بين المركزية واللامركزية، بما يدعم تفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم الإداري.
- توجه الوزارة لبناء نظام متكامل للمحاسبية قائم على الشفافية يعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه باستخدام مؤشرات واضحة ومحددة.
- توجه وزارة التربية والتعليم لتفعيل تطبيق إدارة المعرفة من خلال الاستخدام الواسع للبيانات ونتائج الأبحاث والتقويم بشفافية وبالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
- تبني نظم تقويم تتصف بالشمولية والاستمرارية.
- التوجه لإعداد المدارس لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- التوسع في تطبيق نظم المعلومات والاتصالات في التخطيط والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات على جميع المستويات.
- تأكيد معايير الاعتماد الأكاديمي على العمل الفريقي واستمرارية التحسين المدرسي كمتطلبات للاعتماد.
- توجه وزارة التربية والتعليم إلى الربط بين المهارات والأداء وعملية الترقى للمعلمين.

- توجه وزارة التربية والتعليم إلى اختيار مديري المدارس وفقاً لمعايير الجودة والكفاءة، وذلك بطريقة قائمة على التنافس بين المرشحين بعد الإعلان عنها للجميع.

٢) جوانب الضعف المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي:

- تمثلت أهم جوانب الضعف المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي:
- ضعف كفاءة التنظيم الإداري لأجهزة التعليم، وغياب إعادة الهيكلة، وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم.
- ضعف تطبيق سياسات اللامركزية
- اتسام عملية الرقابة المدرسية بالشكلية.
- ضعف قدرة المعلمين على العمل في فريق
- ضعف اهتمام وتشجيع مديري المدارس لفرق العمل.
- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة بشيوع القيم الفردية التي تعوق العمل الجماعي.
- ميل معظم العاملين إلى العمل بصورة فردية.
- ضعف التنسيق بين أقسام المدرسة وإدارتها؛ حيث يعمل كل منها منفرداً، وفقاً لما يرد إليه من تعليمات من مدير المدرسة.
- شيوع مناخ تنظيمي مدرسي سلبي غير مشجع على التعليم التعاوني والعمل بروح الجماعة.
- إثارة المديرين للأداء الفردي عن الأداء الجماعي في العمل.
- عدم تنوع أساليب التدريب، وعدم ربط محتوى البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للمتعلمين، وغلبة الجانب النظري وعلى النواحي التطبيقية.
- ضعف عائد الدورات التدريبية على المستوى المهني للمعلمين.
- لا يتم إتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه المدرسي، ويتلقى العاملون في المدرسة التوجيهات والإرشادات من أكثر من مصدر، كذلك لا يحرص المديرون على توجيه المعلمين من خلال الزيارات المستمرة للفصول، كذلك لا تعمل المدرسة على توفير متطلبات النمو المهني والأكاديمي والثقافي للعاملين.

- ضعف قدرة المدرسة على توفير أساليب التدريب الجيدة التي تقوم على تدريب المشتركين على المهارات الأساسية لصنع القرار الجماعي والمهارات الضرورية لحل المشكلات.
- ضعف تدريب المعلمين على الكفايات والجدارات الإدارية.
- ضعف فاعلية وحدات التدريب داخل المدرسة.
- ضعف وعي المجتمع المحلي والمدرسي بمعنى المشاركة المجتمعية، وضعف الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وعزوف أولياء الأمور عن المشاركة في العملية التعليمية، وتدني دور منظمات المجتمع المدني ورجال الأعمال والشركات في العملية التعليمية، وانخفاض دور المدرسة في المشاركة في الأنشطة المجتمعية لخدمة البيئة المحلية.
- ندرة القيادات المدرسية المؤهلة والقادرة على إدارة العملية التعليمية بالكفاءة المنشودة.
- حاجة القيادات المدرسية إلى تنمية مهنية عالية المستوى للقيام بدور القيادة المدرسية المتميزة.
- ندرة إطلاع مديري المدارس على البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية.
- لا تتسم عملية التقويم بالموضوعية والشمول والاستمرارية، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتقويم، كذلك لا تعمل إدارة المدرسة على تحفيز العاملين عند نجاحهم في أداء المهام.
- غياب المحاسبية المجتمعية بجميع صورها، الأمر الذي ينعكس على تحقيق المدرسة لأهدافها.

٣) تحديد الاتجاهات العامة البازغة المرتبطة بالتمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام المصري:

- يهتم هذا الجزء بتحديد التغيرات التي تنبئ بتحويلات مهمة في المستقبل لمزيد من التحول نحو تحقيق التمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام والتي تدعم مزيد من التوجه نحو تحقيق التميز التنظيمي، والتي يمكن تحديدها كالتالي:
- التوجه نحو تفعيل تطبيق اللامركزية، عن طريق تفويض مزيد من الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية المختلفة ومنها الإدارة المدرسية.

- التوجه نحو تحقيق مزيد من الجودة للعملية التعليمية بالتعليم العام، والاهتمام بإنشاء وتفعيل وحدات الجودة بالمدارس.
- التوجه نحو تحسين أساليب التنمية المهنية للعاملين بمدارس التعليم العام ، من خلال خدمات الأكاديمية المهنية للمعلمين، والتدريب في وحدة الجودة والتدريب بالمدرسة.
- التوجه نحو مزيد من المشاركة المجتمعية في إدارة مدارس التعليم العام، وذلك من خلال تفعيل مجلس الأمناء .
- التوجه نحو تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مدارس التعليم العام، من خلال تفعيل خدمات الحكومة الإلكترونية، وبالتالي دعم عمليات توليد ومشاركة، وتطبيق المعرفة في صناعة واتخاذ القرار المدرسي.
- التوجه نحو تشجيع العمل الفريقي بمدارس التعليم العام، كما يتضح في الاستراتيجية الحالية لوزارة التربية والتعليم.
- التوجه نحو تطبيق أساليب موضوعية لتقويم الأداء الإداري والمحاسبية المدرسية.
- الاتصال المفتوح مع ثقافات أخرى عن طريق الإنترنت أدى إلى تحسن في الثقافة التنظيمية المدرسية بما يدعم عمليات التطوير المختلفة، ويقلل مقاومة العاملين للتغيير.
- تبني فكر الجودة والاعتماد الأكاديمي أدى إلى زيادة وعي العاملين بمدارس التعليم العام بأهمية التفكير الاستراتيجي، وأهمية تبني استراتيجية للتطوير التعليمي والإداري.
- التوجه نحو تبني مبدأ الكفاءة عند اختيار القيادات المدرسية.
- التوجه نحو بناء الجدارات القيادية لتحقيق مزيد من الإصلاح المدرسي.
- التأكيد على أهمية الإبداع الإداري، ودعم مبادرات العاملين بمدارس التعليم العام بما يحقق مزيد من التحسين للعمل المدرسي.

الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له

الغرض من هذه الخطوة هو الكشف عن القوى المحركة للنسق وتحليل العلاقات والتشابكات بما يساعد على فهم ديناميكية النسق، التي يتم فيها تحديد جوانب وحدود النظام والعلاقات بين أجزائه والاتجاهات المؤثرة.

وتشمل هذه الخطوة تحديد للقوى والعوامل والمتغيرات المؤثرة على التمكين الإداري المدرسي وبالتالي تحقيق تحقيق التميز التنظيمي للتعليم العام المصري، وتقسيم هذه المتغيرات والقوى والعوامل إلى قوى وعوامل داخل مدارس التعليم العام المصري، وأخرى خارج تلك المدارس؛ سواء موجودة في المستويات الإدارية الأعلى أو المجتمع المحلي أو الدولي، وتحدد الدراسة الحالية تلك القوى والعوامل بما يلي:

١- القوى والعوامل الداخلية:

وتشمل ما يلي:

- المشاركة في صنع القرار المدرسي: مشاركة جميع العاملين في المدرسة في عملية صنع واتخاذ القرار المدرسي لها تأثير إيجابي على التمكين الإداري للعاملين بالمدرسة.
- القدرات القيادية لمدير المدرسة:

فالقيادة المدرسية التي لديها القدرة على نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد فيما يتعلق بالتميز التنظيمي، وربط التميز بأنشطة المدرسة، وكذلك تمكين العاملين مما يؤدي إلى مزيد من اندماج العاملين بالعمل وبالتالي نقل الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم عند التمكين الإداري.

كذلك القيادة المدرسية التي لديها القدرة على إحداث التغيير ونشر ثقافته من شأنها إنجاح التمكين الإداري للعاملين بالمدرسة.

- المناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي الصحي الداعم لتمكين العاملين والذي يرفع مستوى الثقة في العاملين ويعطيهم مزيد من المسؤولية في انجاز أعمالهم، وكذلك يمنحهم قدر من السلطة ويقلل اعتمادهم على سلسلة إدارية هرمية طويلة، له تأثير إيجابي على تنفيذ التمكين الإداري المدرسي.

- الاتصال الإداري:

إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعرفة والخبرة بين العاملين في المدرسة، والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية، بما يدعم عمليات توليد وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة في عملية صنع القرار المدرسي.

- فرق العمل:

وجود فرق عمل متخصصة في المدرسة لإنجاز المهام اليومية، بحيث تسود روح العمل الجماعي والمساعدة بين العاملين، وتبني الأجواء الإيجابية بين أعضاء فرق العمل التي تتسم بالثقة، والقدرة على اتخاذ القرار بطريقة صحيحة تشاركية، والقدرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.

٢- القوى والعوامل الخارجية:

وتحتوي على:

- المحاسبية:

تبني وزارة التربية والتعليم لنظام محاسبية موضوعي يضمن الربط بين أداء العاملين والأهداف المدرسية والحوافز.

- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي المرن القادر على ربط أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين الأعمال والمستويات الإدارية بوحداتها المختلفة، ويوضح خطوط السلطة ويساعد على أداء الأنشطة المختلفة؛ من شأنه إنجاز عملية نقل السلطة والصلاحيات لمستوى الإدارة التنفيذية، وبالتالي نجاح التمكين الإداري للعاملين وتحقيق التميز التنظيمي.

- **اللامركزية:** توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم بحيث تم إعطاء الإدارة المدرسية مزيد من الصلاحيات والسلطات، والذي من شأنه تدعيم التمكين الإداري المدرسي.

- **الاعتماد الأكاديمي** لمدارس التعليم العام من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- التطور التكنولوجي:

وذلك بالاستفادة من التطورات التكنولوجية في تيسير الاتصال الإداري على كافة المستويات الإدارية بما ييسر مشاركة المعرفة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار.

- **الحوافز:** تبني وزارة التربية والتعليم لنظام مناسب للحوافز المعنوية والمادية والتي تربط بموضوعية بين الأداء والعائد.

الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة

يعرف السيناريو بأنه أسلوب يقدم مجموعة تصورات نفعية إصلاحية بديلة للمستقبل في مدى زمني محدد (٢٠١٧-٢٠٢٧)، وذلك انطلاقاً من الواقع الحالي للمشكلة موضع الدراسة، وكذلك التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة التعليمية.

وتقترح الدراسة الحالية ثلاثة سيناريوهات كالتالي:

١) السيناريو المرجعي:

يعتمد هذا السيناريو على فكرة الامتداد المنطقي للتطورات الراهنة، وذلك فيما لو استمر النمط الحالي لردود فعل السلطة الحاكمة والفواعل الاجتماعية الأخرى تجاه التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية؛ أي عدم ظهور تغيرات جوهرية في الوضع الحالي واعتبار الوضع العام مستمر في خطوته العامة (١٢٥).

- الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو المرجعي:

- يقوم السيناريو المرجعي للتمكين الإداري المدرسي بما يحقق التميز التنظيمي على عدة افتراضات هي:
- غياب الاستعداد الكافي للتعامل السليم مع التحديات العالمية (الانفجار التكنولوجي، التنافسية الشديدة، الثورة المعرفية).
- استمرار تمسك مديري المدارس بجميع السلطات والصلاحيات والفردية في اتخاذ القرارات.
- استمرار ضعف قنوات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- استمرار ضعف قدرة العاملين على العمل في فريق.
- استمرار ضعف التوجيه والتدريب داخل المدارس بما يدعم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة صلاحيات التمكين.
- استمرار ضعف وعي المجتمع المحلي بأهمية المشاركة في صنع القرار المدرسي، وضعف الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- استمرار الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يحد من مشاركة المجتمع المدرسي والمحلي في صنع القرار، ويعوق مشاركة المعلومات والاتصال المفتوح.
- استمرار غياب المحاسبية المجتمعية بكافة صورها للعمل المدرسي.

- استمرار تبني مديري المدارس للنمط الأوتوقراطي للسيطرة على اختصاصات مجلس الأمناء والآباء.
- استمرار ندرة القيادات المدرسية المؤهلة القادرة على إدارة العملية التعليمية بكفاءة.
- استمرار ضعف عمليات التقويم المدرسي وعدم اعتمادها على معايير موضوعية.

مؤشرات السيناريو المرجعي:

وهي مجموعة مؤشرات مرتبطة بأبعاد التمكين الإداري المدرسي الداعمة للتميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، وتقسم تلك المؤشرات إلى مؤشر رئيسي ومؤشرات فرعية كالتالي:

*** المؤشر العام:**

الحاجة لتوفير أبعاد التمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام.

* المؤشرات الفرعية:

١- تفويض السلطة:

استمرار الحاجة إلى أن تثق إدارة التعليم العام في العاملين، وتوفر فرص للعاملين (معلم، مدير، أخصائي) لاتخاذ القرارات باستقلالية مع توافر المرونة في أداء المهام.

٢- مشاركة المعرفة:

استمرار الحاجة إلى مشاركة المعلومات عن أنشطة النظام التعليمي مع جميع العاملين، مع الحاجة إلى توفير بنية تكنولوجية عالية تمكن العاملين من معرفة كافة المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم.

٣- العمل في فريق:

استمرار الحاجة إلى توفير فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية، والحاجة إلى أن تسود روح العمل الجماعي، والحاجة إلى أن يكون لدى فرق العمل القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها.

٤- التحفيز:

استمرار الحاجة إلى إيجاد أساليب مختلفة مادية ومعنوية لإثارة اهتمام العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها.

٥- تنمية السلوك الإبداعي:

استمرار التركيز على العمل الروتيني الداعم للممارسات التقليدية ، وضعف الاهتمام بتنمية مهارات العاملين لتطوير قدرتهم على التفكير وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

٦- المحاسبية:

استمرار الحاجة إلى أساليب أكثر شمولية وموضوعية للمحاسبية المدرسية مرتبطة بأهداف العمل.

النتائج المتوقعة من السيناريو المرجعي:

- استمرار ضعف توافر أبعاد التمكين الإداري المدرسي، مع توقع انخفاض أكثر في توافر تلك الأبعاد مما يؤثر سلباً على محاولات تحقيق التميز التنظيمي في التعليم العام.
- استمرار معوقات التمكين الإداري المدرسي مما يؤدي إلى دعم المركزية الإدارية، وبالتالي دعم مزيد من الجمود الإداري وعدم الرغبة في التغيير وهو ما يتعارض مع التوجهات الدولية.
- صعوبة قيام المجتمع المدرسي بالأدوار المتوقعة منه في ظل التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية وبالتالي ضعف قدرة التعليم العام على التنافس وتحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً - السيناريو الإصلاحي:

ينطلق هذا السيناريو من تصور إصلاحي يعمق من إيجابيات الحاضر ويدفعها أكثر للأمام، أي يتعلق بإدخال بعض الإصلاحات بقصد الوصول بالاتجاهات الحالية نحو انسجام أكثر، لإنجاز حد أدنى من الأهداف المتفائلة، ويستند هذا السيناريو على فرضية مؤداها تحالف الغالبية العظمى للمجتمع حول حل وسط على مستوى الأهداف والوسائل، ويسعى هذا التحالف إلى إصلاح أوضاع التمكين الإداري المدرسي لا تغييرها بشكل جذري^(١٢٦).

- الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي:

- يقوم هذا السيناريو على عدة افتراضات هي:
- المزيد من الاهتمام بتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري وتوفير متطلباته.

- المزيد من الاهتمام بالتمكين الإداري المدرسي.
- ظهور آليات جديدة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه التمكين الإداري المدرسي.
- محاولة إحداث إصلاحات جزئية في الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، بحيث تسمح بالمشاركة الجزئية للعاملين في صنع واتخاذ القرار المدرسي.
- التوجه نحو تبني أسلوب فرق العمل في تنفيذ المهام المدرسية.
- تزايد الاهتمام بتحسين الاتصال الإداري ودعم عمليات تبادل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تحسن مستوى المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تطوير آليات التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.

مؤشرات السيناريو الإصلاحي:

وهي مجموعة مؤشرات مرتبطة بأبعاد التمكين الإداري المدرسي والداعمة للتميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، وتنقسم إلى:

*** المؤشر العام:**

تحسن في توافر متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في التعليم العام والتي منها تحسن في توافر أبعاد التمكين الإداري المدرسي.

*** المؤشرات الفرعية:**

١- تفويض السلطة:

منح العاملين بالمدرسة مزيد من الفرص للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية باستقلالية مع توافر المرونة في أداء المهام مع منحهم مزيد من الصلاحيات والسلطات لتنفيذ ما اتخذ من قرارات، وتحمل المسؤولية عن النتائج.

٢- مشاركة المعرفة:

تحسن في عملية الاتصال الإداري بما يسمح بمشاركة المعلومات والبيانات داخل المدرسة وخارجها مع جميع العاملين والمجتمع المحلي، وتوافر البنية التكنولوجية التي تمكن العاملين من معرفة كافة المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم.

٣- فرق العمل:

تحسن مهارات العمل في فريق لدى أعضاء المجتمع المدرسي، مع توافر مناخ مدرسي داعم للعمل الفريقي.

٤- التحفيز:

ظهور أساليب تحفيز معنوي ومادي تربط بين مستوى الأداء ومستوى الحافز المقدم للعاملين بالمدرسة.

٥- تنمية السلوك الإبداعي:

تطور مهارات حل المشكلات والتفكير الإبداعي لدى العاملين في المدرسة، وظهور مبادرات مبدعة لحل المشكلات المدرسية وتطوير العملية التعليمية.

٦- المحاسبية:

تبني وزارة التربية والتعليم والمدرسة لأساليب للمحاسبية بحيث تكون موضوعية ومرتبطة بأهداف العمل المدرسي، وتطبيقها بفاعلية.

النتائج المتوقعة من السيناريو الإصلاحي:

- تحسن في توافر أبعاد التمكين الإداري المدرسي، مع توقع استمرار التحسن في توافر تلك الأبعاد في المستقبل مما يؤثر إيجاباً على محاولات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام.
- انخفاض في مستوى المعوقات التي تواجه التمكين الإداري المدرسي مما يدعم التوجه إلى تحقيق اللامركزية في إدارة التعليم العام، وبالتالي دعم مزيد من المرونة والرغبة في التطوير وبالتالي التوافق مع التوجهات الدولية.
- مزيد من التحسن في قيام المجتمع المدرسي بالأدوار المتوقعة منه في مواجهة التحديات المحلية والعالمية والتي تواجه المنظومة التعليمية، وبالتالي تحسين قدرة التعليم العام على تحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً- السيناريو الابتكاري:

يقوم السيناريو الابتكاري على مبدأ أن التغيير التدريجي غير كافي، وبالتالي لا بد من الأخذ بالإصلاح الجذري^(١٢٧).

فهذا السيناريو يتوقع تغيرات جذرية في الواقع الحالي على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يؤثر بدوره على المجال التربوي والتعليمي

فتكون أهم النتائج هي الوعي بأهمية التطوير والإصلاح للمؤسسات التعليمية والاعتماد على زيادة الرغبة في التطوير في كافة مجالات الحياة^(١٢٨).

الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الابتكاري:

يقوم السيناريو الابتكاري على افتراض التحول إلى الإدارة الذاتية المدرسية والتي تدعم مبادئ التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام المصري ؛ وتحدد تلك الافتراضات فيما يلي:

- تبنى هياكل تنظيمية مرنة تمكن المدرسة من الاستجابة للتطور المعرفي والتكنولوجي.
- التحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة الذاتية للمدرسة بما يدعم فاعلية فريق المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرار.
- تنمية الشراكات بين المدرسة والجهات المجتمعية التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات المدرسية وتطوير العملية التعليمية بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي.
- حصول معظم مدارس التعليم العام المصري على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتوجه تلك المدارس لمرحلة تالية وهي تبنى معايير للتميز التنظيمي والعمل على تحقيقها.
- التزام القيادات التعليمية بالرغبة والدافع للنجاح والتميز.
- تحمل مدارس التعليم العام لمسئوليتها تجاه المجتمع.
- تفعيل التعليم العام للإدارة بالأهداف والتركيز على النتائج التي ترضي العاملين والمستفيدين.

مؤشرات السيناريو الابتكاري والإبداعي:

وهي مجموعة مؤشرات مرتبطة بأبعاد التمكين الإداري المدرسي الداعمة للإدارة الذاتية المدرسية بالتعليم العام المصري، وتقسم تلك المؤشرات إلى مؤشر رئيسي ومؤشرات فرعية كالتالي:

*** المؤشر العام:**

توافر المتطلبات التشريعية، والإدارية، والبشرية اللازمة لدعم وتفعيل الإدارة الذاتية المدرسية في التعليم العام المصري.

* المؤشرات الفرعية:

- الاعتماد على قدرات وكفاءة العاملين الحقيقية بدلاً من الأقدمية أو المنصب في العمل القيادي.
- توافر آليات موضوعية للمحاسبية المدرسية وتفعيل المحاسبية المجتمعية للعمل المدرسي.
- الاعتماد على التفكير العلمي في عملية صنع واتخاذ القرار المدرسي.
- الاعتماد على العمل الجماعي الفريقي واستبعاد العمل الفردي.
- توجه فريق العمل المدرسي إلى مواصلة الدراسة والبحث لتحقيق التطوير المهني الذاتي.
- تبني الإدارة المدرسية لمدخل إدارة المعرفة.
- تفويض واسع للصلاحيات والسلطات لفريق الإدارة المدرسية بالتعليم العام.
- مشاركة فعالة للمجتمع المحلي في إدارة المدرسة.
- توافر أساليب متنوعة لتحفيز العاملين بمدارس التعليم العام المصري.
- تبني أساليب موضوعية وشاملة لتقويم الأداء بالمدرسة.
- توافر نظام فعال للرقابة الذاتية المدرسية.

النتائج المتوقعة من السيناريو الابتكاري والإبداعي:

- توافر متطلبات تحقيق أبعاد التمكين الإداري المدرسي بالتعليم العام.
- مزيد من التجويد للعمل المدرسي بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام.
- توافر فريق إداري مدرسي قادر على الإبداع الإداري.
- ممارسة العاملين بالمدرسة للصلاحيات الممنوحة لهم بكفاءة.
- ارتفاع مستوى الرغبة في الإنجاز والنجاح لدى فريق العاملين بالمدرسة.
- ندرة الصراع التنظيمي بالتعليم العام.
- تحسن القدرة التنافسية لمدارس التعليم العام المصري.

المراجع

Jagadeesh Rajashekharaiiah ,Quality Leaders - Learning from the Deming Prize Winners in India, **International Journal for Quality Research**,Vol.(8), No.(3),2014, pp. 431-446

<https://www.adaep.ae/Pages/default.aspx>

<http://www.kaa.jo/>

مسعود هاني العمارين، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٧.

سامر عبد المجيد البشاشة، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، مجلد (١٥)، ع(٢)، ٢٠٠٨، ص ص ٢١٣ - ٢٥٧.

عقيل محمود رفاعي، التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مجلد (٢٠)، ع(٨٦)، ٢٠١٣، ص ٣٦٣.

منى أحمد محمد، إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، جامعة بورسعيد، ع(٢)، ٢٠٠٩، ص ٣٤٧.

Mohammed Qasim AL-Magabli, The administrative empowerment and its Relationship With the Innovative Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at the faculty of Science and Arts Sharurah- Najran University , **International Research in Education** , Vol.(2), No.(2),2014,p.102.

Hosein GanjiNiaet al., Overview of Employees Empowerment in Organizations ,**Arabian Journal of**

Business and Management Review, Vol. 3,
 No.2;Sep.2013,p.38.

عقيل محمود رفاعي، مرجع سابق، ص ٣٦٣.

Howard A. Doughty, Employee Empowerment: Democracy or
 Delusion?, The Public Sector Innovation Journal, Vol.
 9,No.2, 2004,p.14.

وزارة التربية والتعليم، استراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص ٥٣.
 المرجع السابق.

نهلة عبدالقادر هاشم، نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر
 العربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٢٥)، ج(٥)،
 ٢٠٠١، ص ٦٦.

المرجع السابق.

المرجع السابق.

أمل عبد الفتاح محمد، عبد الناصر محمد رشاد، أسلوب فرق العمل كآلية لتطوير
 أداء المدرسة المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٥٥)،
 ج(٢)، أكتوبر ٢٠١٣، ص ص ٦٦٣ - ٦٦٤.

المرجع السابق.

المرجع السابق.

المرجع السابق.

المرجع السابق.

محمد محمد إبراهيم، إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛ مدخل لتطوير الإدارة
 المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع(٨٠)، ج(١)، يوليو
 ٢٠١٢، ص ص ٦٣ - ١٠٤.

إيمان زغلول راغب، النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى
 مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة، مجلة دراسات تربوية
 واجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، مجلد (١٥)، ع(٤)،
 أكتوبر ٢٠٠٩، ص ٥٢٧.

المرجع السابق.

العزاوي، رديم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث، عمان، دار دجلة للنشر، ٢٠٠٨، ص ٩٧.

عاشور إبراهيم الدسوقي عيد، عدنان محمد أحمد قطيط، السيناريوهات أسلوب لاستشراف المستقبل، مجلة التربية والتعليم، القاهرة، ع(٤٣)، ٢٠٠٦، ص ١٧-١٨.

<http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html> / 5/3/2017.

عقيل محمود رفاعي، مرجع سابق، ص ٣٤٦.
 نجاح القاضي، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٣٣)، ج(٢)، ٢٠٠٩، ص ٦٣٠.
 أحمد محمد بدح، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيها، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع(١١)، مايو ٢٠١٤، ص ١٦٨.
 هاني أحمد الكريمين، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين معهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٣٦)، ج(٤)، ٢٠١٢.
 حسن أحمد الطعاني، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الكويت، مج(٢٥)، ع(٩٨)، مارس ٢٠١١، ص ٢٠٣.

عطا الله بشير النويفة، أثرت مكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (١٠)، ع(٣)، ٢٠١٤، ص ٤٣٢.

نانسي عبدالله الشمالية، تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٤.

هناء شحتة السيد، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سنة (١)، ع(٢)، سبتمبر ٢٠١٤، ص ٢٧٩.

- محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد (٩)، ع(٤)، ٢٠١٣، ص ٦٩٢.
- شوقي ناجي، وياسين كاسب، المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز، **المؤتمر العربي الدولي: إدارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص**، ١٢-١٤ إبريل ٢٠٠٨، عمان، الأردن، ص ٨.
- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scenario/27/4/2017>.
- طارق عبدالرؤف عامر، **الدراسات المستقبلية: مفاهيمها، أساليبها، أهدافها**، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٨٥.
- منى إبراهيم عبدالسلام، سيناريوهات بديلة لتفعيل دور فريق المشاركة المجتمعية في المدرسة الابتدائية المصرية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، ع(٦٩)، مجلد (١٨)، مارس ٢٠١١، ص ١٤٥.
- عطا الله بشير النويقة، أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الطائف، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة جامعة سوهاج، مج (٢٧)، ع(١)، يونيو ٢٠١٣، ص ٣٣٧ - ٣٧٦.
- أحمد نجم الدين أحمد، تصور مقترح لاحترازية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، سنة (١)، ع(١)، يونيو ٢٠١٤، صص ٨٧ - ٢٥٤.
- عبدالعزیز سلطان العنقري، أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، **المجلة العلمية**، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع(٥٧)، ديسمبر ٢٠١٤، صص ٢٢٥، ٢٦٠.
- عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، مرجع سابق.

هناء شحطة السيد، مرجع سابق.

Dong Pil Yoon and Michael Kelly, Organizational Excellence and Employee Retention in Social Work , **The International Journal of Continuing Social Work Education**, Vol. 11 No. 3, 2008, pp.29-35.

Job P. Antony and Sanghamitra Bhattacharyya ,Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs –Part 1: a conceptual framework, **Journal of Measuring Business Excellence**, Vol. 14, Iss 2,2010, pp. 3 – 11.

Rasoul Faraji et al. , The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations , **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 2, No. 6., June 2012, pp.360 -365.

Farid Mohammad Qawasmeh, Nadeen Darqal & Israa Farid Qawasmeh, The Role of rganization Culture in Achieving Organizational Excellence:Jadara University as a Case Study, **International Journal of Economics and Management Sciences** ,Vol. 2, No. 7, 2013, pp. 05-19.

Thong Ngee Goh, Professional preparation for service quality and organizational excellence ,**International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 6 ,Iss 2/3,2014, pp. 155 – 163

نجاح القاضي، مرجع سابق، ص ص ٦٢٥ – ٦٤٥.

يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، مج

(٣٦)، ع(١)، ٢٠٠٩، ص ص ٧٨ – ٩٤.

٥١- حسأحمد الطعاني، مرجع سابق.

- ٥٢- هاني أحمد الكريمين، مرجع سابق.
- ٥٣- أحمد محمد بدح، مرجع سابق، ص ١٦٨.
- Morad Rezaei Dizgah et al., Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in the Executive Organizations, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 1, No.(9), 2011, pp.973-980
- Keziban Kaymakçı a, Sümeyra Babacan , Employee empowerment in new public management approach and a research, **European Journal of Research on Education**, (Special Issue00), 2014, pp. 62-70.
- Jalal Hanaysha, Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector, **International Journal of Learning & Development**, Vol. 6, No. 1 , 2016 , pp.164-178.
- Hamzeh AL-Ha'ar, The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordianian Industrial Companies, **Journal of Canadian Social Science**, Vol.(12), No.(1), 2016, pp.19-29.
- فرج شليويح محارب، أثر بعضو وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٠.
- عبدالعزیز سلطان العنقري، مرجع سابق.
- شاكر محمد فتحي، التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سنة (٢) ، ع(٥) ، يونيو ٢٠١٥ ، ص ١١.

آمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، **مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،** مجلد (٣٦)، ع(١)، ٢٠٠٩، ص ١٤٦.

غالية عبدالسلام محمود، التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات: مدخل نظري، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،** ع(٣)، يوليو ٢٠١٤، ص ١٥٠.

هناء شحته، مرجع سابق، ص ٢٨٦.

Tony S. Frost & Julian M. Birkinshaw and Prescott C. Ensign, Centers of Excellence in Multinational Corporations, **Strategic Management Journal**, No.(23), 2002, pp.997-1018.

Hussain T., Khalid M., Factors that Lead Organizations to achieve Business Excellence, **Journal of quality and technology management**, Vol.VI, Issue I, June 2010, p.41.

هناء شحته السيد، مرجع سابق.

عبدالعزیز سلطان العنقري، مرجع سابق.

مسعود هاني العمارين، مرجع سابق.

Dawn Ringrose, Development of an organizational excellence framework, **The TQM Journal**, Vol. 25, Iss 4, 2013, pp. 441 – 452

محمد علي فراج، أثر العلاقة بين التميز التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، **مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد،** ع(١)، مارس ٢٠١٤، ص ص ٤٢٣ – ٤٢٤.

نانسي عبد الله الشمايلة، مرجع سابق.

إيهاب عبدربه سهومود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز، ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٣، ص ٤٣.

- سامر عبد المجيد البشاشة، مرجع سابق.
- عقيل محمود رفاعي، مرجع سابق، ص ٣٦٣.
- منى أحمد محمد، مرجع سابق، ص ٣٤٧.
- Mohammed Qasim AL-Magablh, The administrative empowerment and its Relationship With the Innovative Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at the faculty of Science and Arts Sharurah- Najran University, **International Research in Education** , Vol.(2), No.(2),2014,p.102.
- Hamid Saremi, Empowerment as a New Approach in the Management, Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (**GB15_Thai Conference**) ISBN: 978-1-941505-22-9 Bangkok, Thailand, 20-22 February 2015 Paper ID: T567,pp.11-12.
- عقيل محمود رفاعي، مرجع سابق.
- حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق.
- شوقي وجدي، وحجار عبيده، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مستشفيات عامة بالجزائر، **المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتممية الإدارية**، مج(٣٣)، ع(١)، يونيو ٢٠١٣، ص ٢٢٥.
- Karthik Namasivayam Priyanko Guchait Puiwa Lei, The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 26 Iss 1,2014, pp. 69 – 84
- Hamid Saremi, Empowerment as a New Approach in the Management, Proceedings of the **International**

**Conference on Global Business, Economics, Finance
and Social Sciences, Thailand, 20-22 February 2015,**
[http://globalbizresearch.org/Thailand_Conference/pdf/
T567_Mgt.pdf](http://globalbizresearch.org/Thailand_Conference/pdf/T567_Mgt.pdf)

عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي:
دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، ماجستير،
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٤.

Hosein GanjiNia et al., **Op.Cit.**, p.40.

سعد مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية،
المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد: دور
المدير العربي في الإبداع والتميز)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
شرم الشيخ، ٢٧- ٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤، ص ص ١٠٧- ١١٠.
وزارة التربية الوطنية بالجزائر، أساسيات التخطيط التربوي: النظرية والتطبيقية،
المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر،
٢٠٠٩، ص ص ٧٣ - ٧٤.

محمد جاد أحمد، التغير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من
وجهة نظر العاملين به: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، **مجلة كلية
التربية بأسسوط**، مجلد (٣٠)، ع(٤)، أكتوبر ٢٠١٤، ص ٥٠٩.
سعيد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية، الرياض، ٢٠٠٨،
ص ١٩.

يحيى إسماعيل محمود، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء
مدخل التمكين الإداري، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية
المقارنة والإدارة التعليمية، ع(٧)، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٣٣٧.
كمال عبدالوهاب، منظومة الإدارة المدرسية في مصر "رؤية إسلامية معاصرة"،
مجلة كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس، سنة(١)، ع(٢)،
٢٠٠٧، ص ص ١١٨-١١٩.

تمني السيد محمد، كفايات معلم التعليم العام في ضوء معايير جودة الأداء: دراسة
تحليلية، ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥، ص ١٤٧.

حسام الدين السيد، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤.

أمل عبد الفتاح محمد، عبد الناصر محمد رشاد، أسلوب فرق العمل كآلية لتطوير أداء المدرسة المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٥٥)، ج(٢)، أكتوبر ٢٠١٣، ص ص ٦٦٣ - ٦٦٤.

نبيل العشري حماد، تدريب معلمي المرحلة الابتدائية باستخدام شبكة الألياف الضوئية بمحافظة الدقهلية - دراسة تقييمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٢.

وائل سعد محمد نصار، تطوير نظام تدريب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة في مصر: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٦.

نشوة سعد محمد، التدريب عن بعد لمعلمي المرحلة الابتدائية أثناء الخدمة بمحافظة الإسماعيلية - دراسة تقييمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩.

محمد أحمد إسماعيل، التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد دراسة ميدانية على برنامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوى الجامعي، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع(٢٢)، سنة (١١)، مايو ٢٠٠٨.

محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق.

إيمان زغلول راغب، مرجع سابق، ص ٥٢٧.

محمد إبراهيم عبدالعزيز، تصور مقترح لقيادة التغيير التربوي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء الشراكة مع كليات التربية وتطبيقاتها ببعض الدول المتقدمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣،

ص ٢٢٠.

١٠٠ محمد توفيق سلام، دراسة تحليلية لجوانب إصلاح المدرسة المصرية لتحقيق الجودة والاعتماد، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٧.

أحمد عبد الفتاح الذكي، دور المعلم في قيادة التغيير داخل المدرسة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث بكلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، بعنوان تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية في الفترة (١٣ - ١٤) إبريل ٢٠٠٥.

أحمد عبدالفتاح الذكي، وحيد شاه بور حامد، القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية تربية، جامعة بورسعيد، ع(١٠)، يونيو ٢٠١١، ص ص ٤٥٣ - ٤٩٩.

إيمان زغلول راغب، مرجع سابق، ص ٥٢٧.
ناحية محمد عبدالله، تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير، كلية تربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١.

وزارة التربية والتعليم، استراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص ٥٣.

ناحية محمد عبدالله، مرجع سابق.

نهلة عبدالقادر هاشم، مرجع سابق، ص ٦٦.

محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق.

مرفت صالح ناصف، المحاسبية وتقويم الأداء بالمدرسة الثانوية: دراسة مقارنة في مصر وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية تربية، جامعة عين شمس، ع(٣٢)، ج(٣)، ٢٠٠٨، ص ٢٤٤.

<http://sdsegypt2030.com/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85/,access date22/3/2017>.

وزارة التربية والتعليم، استراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠.

وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتخطيط والجودة، الإدارة العامة لدعم اللامركزية، <http://gads.emis.gov.eg>

وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري (٣٣٤) بتاريخ ١٤ / ٩ / ٢٠٠٦، بشأن تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

وزارة التربية والتعليم، استراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص ١٠٣.

وزارة التربية والتعليم، استراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص ٥٦. المرجع السابق.

وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص ٥٦.

وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص ٥٧.

وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص ٦٦.

المرجع السابق.

المرجع السابق.

الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وثيقة معايير الاعتماد الأكاديمي، للتعليم قبل الجامعي، تأكد

وزارة التربية والتعليم، التقرير الوطني، حول تطوير التعليم في مصر ٢٠٠٤ /

٢٠٠٨، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص

ص ٤٢ - ٤٣.

مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣، بشأن اللائحة التنفيذية للبواب السابع لقانون التعليم بشأن التعيين في وظائف التعليم والترقيات والتأديب والتعاقد.

خالد قدرى إبراهيم، تجويد نظام التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الدراسات المستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٣٤.

إبراهيم العيسوي وآخرون، الأسس النظرية والمنهجية لسيناريوهات مصر ٢٠٢٠، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط، يوليو ١٩٩٩، القاهرة، ص ٧٣.

خالد قدرى إبراهيم، مرجع سابق، ص ١٣٩.

محمود عبد السمیع أحمد، سيناريوهات تلبية الاحتياجات المهنية لمعلم المرحلة الثانوية العامة، مجلة كلية التربية، جامعة قناة السويس، ع(١٩)، يناير

٢٠١١، ص ٢٢١.