



مجلة كلية التربية

معوقات تحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط

(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

إعداد

عبد السلام عبد السلام سلامة

مدير مدرسة الفريق مذكور ابو العز لغات

ادارة ميت ابو غالب التعليمية

مديرية التربية والتعليم بدمياط

أ.د. علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

بكلية التربية جامعة دمياط

وعميد كلية التربية النوعية بدمياط سابق

٢٠٢٣ - ١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م

**معوقات تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدمياط****المستخلص:**

تأتي الإدارة الواعدة علي رأس أولويات الدول لتحقيق رقي ونهضة شاملة في كافة المجالات، والإدارة تنتقل من إطارها النظري الفلسفي المثالي إلى واقع عملي ممارس ينقل الأمم والشعوب والأفراد نقلة حضارية واعدة. فالمؤسسات التعليمية في العالم أجمع تواجه تحديات كبيرة نتيجة النمو المتسارع للمسيرة التعليمية، وفي دول العالم الثالث تشتد هذه التحديات بسبب التأثير المفروض على الحركة التعليمية الناتج عن التطور الكبير في المعارف، ويستلزم كل هذا من هذه المؤسسات إدارة تعليمية مبدعة تواكب التطور بما يضمن لها الاستمرار والتقدم والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل كونها تقوم بالدور الأكبر في تنمية البلدان وتنميتها.

ويهدف البحث إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدمياط، واعتمد البحث على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه، تم اختيار المقابلة كأداة لجمع البيانات في البحث، وطبقت الدراسة على عينة ممثلة من خبراء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وعددهم ٥، و ٢٥ من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بدمياط وتوصلت الدراسة إلى أهم متطلبات تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدمياط.

**الكلمات المفتاحية:** التميز، إدارة التميز، مدارس الثانوية العامة.

**Abstract:**

Promising management comes at the top of the priorities of countries to achieve progress and a comprehensive renaissance in all fields. The managements moves from its ideal theoretical and philosophical framework to a practical and practical reality that transfers nations, peoples and individuals with a promising civilized transfer. Educational institutions all over the world are facing great challenges as a result of the rapid growth of the educational process. In the third world countries these challenges are intensified because of the impact imposed on the educational movement resulting from the great development in knowledge. The ability to face the challenges of the future, as it plays the largest role in the development and development of countries. The research aims to identify the obstacles facing the achievement of administrative excellence among principals of secondary schools in Damietta, and the research relied on the descriptive approach in achieving its objectives. The interview was chosen as a tool for collecting data in the research. The study was applied to fifth of a representative sample of experts from the faculty members of the Faculty of Education, and twenty-fifth of principals and teachers of secondary schools in Damietta. The results reached the most important requirements for achieving administrative excellence among principals of secondary schools in Damietta.

**Key words:** Excellence, Excellencemanagement, GeneSecondary Schools

## مقدمة

تأتي الإدارة الواعدة علي رأس أولويات الدول لتحقيق تقدما ونهضة شاملة في كافة المجالات، والادارة تنتقل من إطارها النظري الفلسفي المثالي إلى واقع عملي ممارس ينقل الأمم والشعوب والأفراد نقله حضارية واعدة.

والادارة بالمفهوم التقليدي لم تعد قادرة على التوافق مع متغيرات العصر وعلى تلبية احتياجات المجتمع والاستجابة لمتطلبات سوق العمل من النظم التعليمية فمع تداعيات الحداثة، والثورة العلمية والتكنولوجية والعولمة وتجلياتها المتنوعة أصبحت الحاجة لوجود نظم إدارية جديدة أمراً ملحاً بل حتمياً. (جوهر والباسل، ٢٠١٨، ٩)

يعزى تميز أي نظام إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، ولقد فرضت الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم منذ نهاية القرن الماضي - بما واكبها من تزايد في حدة التنافسية العالمية- تغييرات هائلة في بنية ومعطيات الواقع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على كافة المستويات الدولية والإقليمية والمحلية. الأمر الذي فرض على الإدارة المعاصرة بالتبعية تحديات هائلة لمواجهة مقتضيات ذلك الواقع الجديد والتي يأتي في مقدمتها تحدى القدرة على البقاء والنمو والاستمرار في ظل ظروف ضارية لا تعترف سوى بالتميز والتسابق في تلبية احتياجات العملاء. (غريبي، ٢٠١٣، ٨)

ويُعدُّ المورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل أساس النشاط الإنتاجي والاقتصادي وأهم عناصر العمل والإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة، فإن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، وهكذا يكون من البديهي القول بأن

نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها. (داود، ١٥، ٢٠١١)

لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها، فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد، لتصبح أكثر اندماجًا بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطها مع علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية.

(فوطه والقطب، ٢٠١٣، ١٦٤)

وكان من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في هذا الشأن هو الأساس الذي يمكن الاحتكام إليه للوقوف على مدى النجاح والفشل في مواجهة ذلك التحدي المتعلق بالبقاء والنمو.

لذلك كان الاتجاه إلى مؤشرات الأداء، المفيدة فهي التي توفر المعلومات لإجراء عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وينتج عنها إجراء تحسينات قابلة للقياس في النتائج المرغوبة التي تلي التنفيذ.

### مشكلة الدراسة

إن التعليم هو قاطرة التقدم في كافة مناحي الحياة لذلك وجب على النظم التعليمية مواكبة التغيرات والتطورات حتى تستطيع أن تحقق الهدف الرئيس المنشود من التعليم وهو التقدم والرقي للفرد والمجتمع، والعصر الذي نعيش فيه الآن يطلق عليه عصر التقدم التكنولوجي لما يحدث فيه من تغيرات وتطورات تكنولوجية أثرت على كافة النشاطات ومنها التعليم، وأهم ما يميز هذا العصر سمة العولمة الذي أصبحت سمة أساسية بسبب ظاهرة البث التلفزيوني الفضائي الذي جعل سكان العالم كافة يعيشون الأحداث العالمية في الزمن الواقعي لحديثها، إضافة إلى ذلك وجود أخطر اختراع في تاريخ البشرية وهو اختراع شبكة الانترنت والتي أدت إلى ثورة بالغة

العمق في الاتصال الإنساني، وكان لكل من البث التلفزيوني الفضائي وشبكة الانترنت الأثر العميق والتحديات الصعبة على التعليم، ويسعى هذا البحث إلى الوقوف على هذه الآثار وتلك التحديات للوصول إلى تحديد المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية على التغلب على تلك التحديات.

أصبحت قضية إصلاح التعليم بوجه خاص هي القضية الأولى في مصر من حيث إنها تفرض نفسها وجوباً بسبب المتغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية العاتية، فهي ضرورة من ضروريات الحياة المعاصرة، وتتبع هذه الضرورة من قلب الأزمة اليومية والمستمرة والمتنامية.

والتعليم الثانوي العام مرحلة تعليمية ضمن مراحل تعليمية أخرى يضمها نظام تعليمي له أهميته وأهدافه وتعد المرحلة الثانوية العامة بالنسبة لهذه المراحل المختلفة "مثابة العمود الفقري بحكم موقعها في السلم التعليمي وتوسطها بين مرحلة التعليم الأساسي الذي تتلقى مخرجاته من الطلاب لتواصل تربيتهم وبين مرحلة التعليم العالي التي تستكمل إعدادهم لكي يستطيعوا عملياً مواصلة التعليم والخروج للحياة لتحمل مسؤولياتها والعمل على التكيف مع متغيراتها ومن ثم على نوعية القوى العاملة ذات التعليم العالي". (عززي، ٢٠٠٨، ٨١)

ونتيجة لهذه الأهمية المتزايدة، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن إشكالية الدراسة والتي تتمثل في التساؤل الرئيس التالي:

**ما أهم معوقات تحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟**

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للتميز الإداري؟
٢. ما أهم المعوقات التي تواجه التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟
٣. ما أهم الآليات اللازمة لتحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة- بشكل رئيس- الي تحديد أهم معوقات تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس لثانوية بمحافظة دمياط ويتفرع من الهدف الرئيس الاهداف التالية:

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للتميز الإداري.
٢. التوصل إلى أهم المعوقات التي تواجه التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط.
٣. التوصل إلى أهم الآليات اللازمة لتحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط.

## أهمية الدراسة

يشير واقع التعليم العام بمصر إلى وجود العديد من المشكلات والأزمات وجوانب القصور، ويأتي في مقدمة تلك الازمات، أزمة الإدارة وما يترتب عليها من خلل في جميع جوانب العملية التعليمية يبدأ بالمدخلات وحتى المخرجات مروراً بالعمليات والاستراتيجيات واستغلال الموارد.

جاءت هذه الدراسة لتبحث عن أهم معوقات الإبداع في بيئة العمل في المؤسسات التعليمية وتحسس المشكلات وحلها من خلال ممارسة عمليات الإبداع الإداري وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليلها وتقييمها وتنفيذها. وتمكين العاملين من أعمالهم وإطلاق قدراتهم ومهاراتهم الفكرية من وجهة نظر مديري العموم أو المبحوثين.

## منهج الدراسة:

اعتمد البحث الحالي على منهج البحث الوصفي في تحقيق أهدافه.

## أدوات الدراسة

تم اختيار المقابلة كأداة لجمع البيانات في البحث.

**حدود الدراسة:**

- (١) الحدود الموضوعية: معوقات تحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط.
- (٢) الحدود الزمنية: زمن اجراء الدراسة الميدانية (يونيو- يوليو ٢٠٢٣).
- (٣) الحدود البشرية: عينة ممثلة من العاملين بالمدارس الثانوية بدمياط.
- (٤) الحدود المكانية: محافظة دمياط.

**مصطلحات الدراسة****مفهوم التميز ( Excellence ):**

يقصد بالتميز لغوياً: الفصل والعزل والفرز وتفيد معنى التميز مثل العلياء والعلاء والمعالي. (ابن منظور، ٢٠٠١، ٤٠)

ولفظ التميز له مفهوم أخلاقي يحمل معاني مختلفة في آراء المفكرين والعلماء فبعضهم يرى بأنه التفوق وبعضهم الآخر يراه التبريز والامتياز والنجاح أحياناً. (الخرشة وشوقي، ٢٠٠٨، ٧)

ويعرف التميز بأنه: مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة، وهو القدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر. (أبو النصر، ٢٠٠٨، ١١٢)

مما سبق يتبين لنا أن المفهوم اللغوي للتميز هو: الفرز والعزل أو التفريق بين شيئين مختلفين، ويرى (السلمي، ٢٠١٤، ٢٥٤) أن التميز الحقيقي ينتج عن فهم



واقتراع القيادة الإدارية وتجاوب العاملين معها على العمل من أجل تحقيق اهداف مشتركة، وهو في النهاية تطبيق عملي لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة.

❖ **إدارة التميز (Excellence management):** تُعرف إدارة التميز بأنها " الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء.

كما تُعرف بأنها " تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكّنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (جاد الرب ٢٠١٣، ١١٩)

وتُعرف إدارة التميز إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمين معاً بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتدريسية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حدٍ عالٍ من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمدرسة من عاملين ومجتمع وأولياء الأمور وسوق العمل ويساهم في رفع قدرة المدرسة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها. (Marija, S., et al, 2014,15).

❖ **مدارس الثانوية العامة (General Secondary Schools):** وهي تُمثل المرحلة الثانية من مراحل التعليم قبل الجامعي ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويُشترط فيمن يُقبل بمدارس الثانوية العامة أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الأساسي، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام إلى إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية. (القطان، ٢٠١٦، ٢٤٠)

## المحور الأول: الإطار النظري

أصبح التعليم الان ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر حيث يمثل المدح الحقيقي لأي مجتمع يسعى للنهضة والذي يتطلب صياغة دافع تربوي أكثر جدة يصنع ويقود التقدم التي تفرضه اللحظة الراهنة، ومؤسس على رؤية فلسفية في كافة المجالات وفي مجتمع التعلم يكون البقاء فيه للتميز. تلك التغيرات التي تحتاج الى التخطيط العلمي المدروس والموجه طبقا لما تحدده من اهداف وفي إطار علاقة التربية بالتغيير.

كما يُعد التميز مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في: العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛ 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 والعالمى، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية.

وحيث إن هذا العصر هو عصر تفاعل قوى التغيير التي تتداخل فيها استراتيجيات العمل داخل المؤسسات مع استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجيات التسويق والتمويل، فإن نجاح العمل بالمؤسسة يتوقف على الفهم الواعي والإدارة الاستراتيجية لكافة الموارد بالمؤسسة، وعلى تنمية المعرفة وسرعة الاهتمام بالأصول الذكية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها المصدر الرئيسي الجديد لتحقيق الميزات التنافسية، وقد أدى ذلك إلى أن يعيد رجال الإدارة التفكير في أدوارهم بالمؤسسة بشكلها الجديد للوصول بها لكي تصبح أكثر قدرة على التنافسية ولإضافة مزيد من القيمة لمخرجات هذه المؤسسات. (عيداروس، ٢٠١٩، ٢٤٦)

تأسيساً على ما سبق فإن " الإنسان " هو العنصر الأساسي في تحقيق التميز، وهو الهدف الأول منه، ومن ثم مؤسسات التعليم منوط بها تميزها عن غيرها في تحقيق كافة جوانب الأداء بها، إذ أن غايتها الكبرى هي بناء الإنسان. ومن هنا يرى الباحثان أن التميز الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديريين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يسهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن العنصر الأساسي فيها هو المدير الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو التميز الإداري.

### تكمُن أهمية إدارة التميز فيما يلي:

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي (النجار، ٢٠١٤، ٤٢).

١. **التغيرات ثابتة وسريعة:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة، وذلك لكون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لا بد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.
٢. **المنافسة المستمرة:** حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

٣. المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

٤. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكون خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

٥. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز؛ حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.

و مما سبق يتضح أن المنظمة إذا أرادت الاستمرار في تقديم نشاطها فإنها لا بد من الإنفتاح على محيطها الخارجي والتكيف معه بسرعة وتلبية رغباته حتى لا تخسر حصتها السوقية وتتضاءل نسبة نجاحها وذلك من خلال تطوير أنظمتها ومراعاة عملائها وتلبية رغباتهم وتقييم موقعها بين المؤسسات المنافسة باستمرار السعي دوماً نحو تحسين أدائها والبحث عن التميز في جميع أنشطتها.

### محاور القيادة المتميزة:

تتحقق القيادة المتميزة من خلال تحقيق الآتي:

- ١- تقجير الطاقات.
- ٢- التمكين.
- ٣- التحفيز والرضا الوظيفي.
- ٤- خدمة العملاء.
- ٥- تدريب العاملين.
- ٦- تحسين الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والجودة.
- ٧- المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- ٨- الاتصالات الفعالة.
- ٩- إدارة التغيير والتجديد التنظيمي.
- ١٠- الاستقرار التنظيمي.
- ١١- النمو التوسع والانتشار.
- ١٢- المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.
- ١٣- المشاركة في التنمية المستدامة.
- ١٤- تكوين فرق العمل والروح المعنوية.
- ١٥- قيادة الأداء المتميز.
- ١٦- التخطيط الاستراتيجي.
- ١٧- تشجيع الابتكار.
- ١٨- بناء القدرات التنافسية للتميز.
- ١٩- زيادة السوق بإدارة الجودة الشاملة.

ويتبين مما سبق أن القيادة هي السبيل التي تستطيع من خلالها المنظمة المضي قدماً نحو التميز والمنافسة من خلال التوظيف الأمثل للإمكانيات والبحث عن الفرص المتاحة وتحسين العمل وجودته وتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم وتقجيرها نحو تحقيق الأهداف وأيضاً البحث عن الاستقرار والرضا لكل الأطراف المتعاملة من المنظمة من خلال رؤية واضحة يتبناها الجميع لتحقيق الأهداف. (الهاللي وغبور، ٢٠١٣، ٤٦)

### متطلبات تطبيق إدارة التميز:

لتحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات الآتية:

١. خطة استراتيجية متكاملة وتتضمن توجهات المنظمة في المستقبل ويجب أن تحتوي على العناصر الضرورية التالية وهي (الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة الأجل والخطط).

٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء إلى أسهم وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة. ( سهود، ١٤، ٢٠١٣ )
٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد موصفات وشروط الجودة.
٥. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
٦. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
٧. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
٨. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والمجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات وقياسها بالنسبة للأهداف والمعايير المقررة للأداء. ( Ramune, K,2013,88 )
٩. وجود نظم فعالة لتحفيز ودعم وتمكين العاملين بما يساهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدف بأقل قدر ممكن من الوقت والتكاليف وبما يسمح بالتفوق التنافسي على غيرها من النظراء المنافسين لها.
١٠. التقييم الذاتي للمنظمة بما يسمح لها بتحديد فرص النجاح والتميز والتعرف على التهديدات والبعد عنها أو تحديد آليات التعامل معها في حدود أقل الأضرار وأعلى المكاسب.
١١. بناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي تجب أن يتعامل بها العاملون في المنظمة على كل المستويات، وأيضا تبني الممارسات الأخلاقية

عند التعامل مع أصحاب المصالح خاصة العملاء والموردين وأصحاب رأس المال وغيرهم.

١٢. قيام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معها خاصة ما يتعلق بالحفاظ على المعايير البيئية.

١٣. الكشف عن القدرات المحورية والأساسية للمنظمة وإدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المنظمة بما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصلحة.

١٤. تبني ثقافة التميز والإبداع والابتكار داخل المنظمة حتى يتمكن العاملين من الوصول لأفكار ومقترحات من شأنها الوصول إلى منتجات وخدمات جديدة أو أداء المنتجات الحالية بشكل أفضل من ذي قبل. (Al-Nashmi, M. & Zin, S., 2011, 87-102)

يتضح مما سبق أن متطلبات إدارة التميز تقوم على عدة متطلبات منها ما يتعلق بتطوير العاملين وتنميتهم وبناء أطر أخلاقية تدير عليها المنظمة ومنها ما يتعلق بالهيكل وتصميمه بشكل يتناسب مع العمل ومنها ما يراعي بناء الخطط الاستراتيجية

وتقويم أداء المنظمة باستمرار والبحث عن القوى الكامنة والاستفادة من مصادر التميز لدى المنظمة واستغلالها وكل ذلك لا يتم إلا بقيادة متميزة تعرف متى وكيف تعمل مع المرؤوسين.

### المعوقات التي تواجه التميز الإداري في المدارس الثانوية العامة:

على الرغم من الجهود المبذولة لإصلاح التعليم في مصر عن طريق تحديث وإدخال بعض التجديدات داخل المدرسة الثانوية العامة إلا أن إدارة المدرسة الثانوية في مصر تُعاني من العديد من المشكلات التي تعوق قدرتها على تطوير أدائها وتجعلها غير قادرة على مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأساليب

إدارية جديدة ينبغي على إدارة المدرسة الاعتماد عليها ومن أهم جوانب القصور في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية، ما يلي:

١. إهمال وجود التخطيط المنظم على مستوى المدرسة الثانوية العامة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في إنجاز القرارات التعليمية.
  ٢. إهمال روح المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، مما يترتب على ذلك جمود في العمل الإداري وبعده عن التطور وانخفاض مستوى الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
  ٣. ندرة وجود خطط وبرامج ومعلومات بشأن عمليات الأداء الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وضعف التقويم الموضوعي.
  ٤. قلة الكوادر التنظيمية المؤهلة للعمل الإداري.
  ٥. قلة وجود مشاركة إيجابية وفعالة في صنع القرار التعليمي، واعتماده على الميل والاتجاهات.
  ٦. ضعف المكافآت والمحفزات نحو تطوير وتحسين الأداء الإداري، وانشغال الكثير من العاملين بمزاولة أنشطة أخرى قد تكون بعيدة عن تخصصهم مما يضعف من رغبتهم في تفعيل وتطوير الأداء بالمدرسة.
  ٧. قلة البرامج التدريبية على الأساليب الحديثة في التخطيط ترتب عليه وجود قصور في مهارات تخطيط الأداء الإداري بالمدرسة.
  ٨. لا يزال يسيطر على فكر القيادات المدرسية الشكل التقليدي للتقويم والاعتماد على الروتينية في تقويم الأداء للعاملين.
  ٩. ضعف عملية التوجيه والاتصال غير الفعال بين جميع العاملين بالمدرسة.
- ( Zarandi, I & Fard, M. ,2015,87)
١٠. ضعف تفويض المدير لأي سلطات في حالة غيابه، مما يعوق العمل الإداري.
  ١١. إهمال الأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة.



١٢. جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية العامة نتيجة كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة أو مديريات التربية والتعليم بالمحافظات والتي تُحد من التجديد أمام الإدارة المدرسية والمدرسة على اختلاف مستوياتها.
١٣. تتميز الثقافة التنظيمية التي تسود التعليم الثانوي العام بالسلبية والتراخي والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل وضعف المسؤولية والالتزام وعدم الوعي بالوقت كمورد إنتاجي وسيادة القيم الفردية والنمطية في الفكر والأداء بدلاً من التميز والابتكار.
١٤. ترسيخ عدد من القيم السلبية مثل البطء الشديد، والتأني، والتسلط، والفردية، وشيوع مناخ غير صحي لا يشجع على تحسين العلاقات الانسانية، وإشباع حاجات الأفراد العاملين وبالتالي غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.
١٥. قلة وجود تنظيمات متميزة بالمدرسة الثانوية العامة تساعد على تطوير إدارة المدرسة التي تتسم بأنها تقليدية.
١٦. لا تزال إدارة المدرسة الثانوية في مصر أسيرة البيروقراطية التقليدية، وأصبح من أهم صفاتها التمسك بأساليب التنظيم التقليدية.
١٧. ضعف قدرة الإدارة المدرسية على مسايرة المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وعدم ترجمة هذا التوجه العام إلى سياسات وممارسات داخل المدرسة.
١٨. قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن مواكبة التطورات الجارية في العالم، وبعدها عن التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا.
١٩. اعتماد الإدارة المدرسية في حل مشكلاتها على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية ورفض الأفكار الجديدة في ظل المناخ المدرسي السائد.
٢٠. قصور دور المدرسة الثانوية العامة في تنمية العقلية العلمية لدى الطلاب، مع قصور أداء الإدارة المدرسية لبعض المهام المتوقعة منهم.

٢١. ضعف مشاركة معلم المدرسة الثانوية في صنع واتخاذ القرار لعدم السماح له وانشغال معظمهم في أمور أخرى أهمها الدروس الخصوصية.
٢٢. قصور مجلس إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي لعدم وعيهم بأهمية الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة.
٢٣. تحويل عدد من المعلمين في وظائف ادارية غير مؤهلين مثل معلم يشغل وكيل شئون طلبه وآخر لشئون العاملين.
٢٤. تداخل الاختصاصات وتكرار الأنشطة نفسها لدي أكثر من منصب أو وظيفة.
- (يوسف، ٢٠١٥، ٣٧٣)

تأسيسا على ما سبق إن هذه المشكلات أدت إلى الافتقار إلى مناخ مدرسي جيد وبيئة مدرسية إيجابية متميزة في مدارس التعليم الثانوي العام، حيث يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على العلاقات المتبادلة بين المعلمين والإدارة المدرسية والطلاب والمجتمع المحيط بما يهيئ المناخ المدرسي الملائم لأداء أفضل لهم وبما يُحقق الأهداف التربوية.

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية

بعد عرض الإطار النظري للبحث ننتقل إلى الإطار الميداني والذي يتمثل في:

#### أهداف الدراسة الميدانية:

تأتى هذه الدراسة لتتعرض بشكل مباشر إلى تحديد أهم معوقات تحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط.

#### وصف عينات الدراسة:

وطبقت الدراسة على عينة ممثلة من خبراء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وعددهم ٥، و ٢٥ من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بدمياط.

## أداة الدراسة الميدانية:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها، استخدم الباحثان المقابلة كأداة وكانت الأسئلة كالتالي:

١. ما تصوركم لتحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟
٢. ما المعوقات التي تحول تحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟
٣. ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟

## تحليل نتائج تطبيق البحث:

قام الباحثان بتحليل إجابات عينة البحث التي تمت إجراءات المقابلة معهم، وتم تحليل الإجابات عن الأسئلة التي طرحت عليهم على النحو التالي:

## تحليل السؤال الأول:

ما تصوركم لتحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟  
اتفقت إجابة العينة بنسبة ١٠٠% على ما يلي:

١. أن يحدد مدير المدرسة الأولويات على المدى القصير بالمدرسة.
٢. أن يحدد مدير المدرسة الأولويات على المدى الطويل.
٣. أن يُقيّم مدير المدرسة النتائج التي تم تحقيقها بالمدرسة من أجل تحسين أدائها المستقبلي.
٤. أن يتخذ مدير المدرسة القرارات بناءً على معلومات واقعية وموثقة.
٥. أن يسعى مدير المدرسة لتحقيق أعلى مستويات الثقة للوكلاء من خلال تبني الآليات الداعمة لذلك.

٦. أن يخطط مدير المدرسة لتحقيق أعلى مستويات الثقة للمعلمين من خلال تبني الآليات الداعمة لذلك.
  ٧. أن يعزز مدير المدرسة تحقيق أعلى مستويات الثقة للإداريين من خلال تبني الآليات الداعمة لذلك.
  ٨. أن يسعى مدير المدرسة لتحقيق أعلى مستويات الثقة للطلبة من خلال تبني الآليات الداعمة لذلك.
  ٩. أن يتبنى مدير المدرسة مناهج عمل صُممت لتحديد الاحتياجات الحالية لأولياء الأمور.
  ١٠. أن يعمل مدير المدرسة على تحقيق رضا المعلمين والإداريين والطلاب.
  ١١. أن ينفق مدير المدرسة الأسلوب الملائم لتقويم أداء المعلمين والإداريين بالمدرسة.
  ١٢. أن يوضح مدير المدرسة للمعلمين والإداريين مستوى الاداء المتوقع منهم في العمل.
  ١٣. أن يتسم مدير المدرسة بالشفافية تجاه جميع المعلمين بها.
  ١٤. أن يدعم مدير المدرسة مبدأ المسائلة والمحاسبة والمراقبة.
  ١٥. أن يسعى مدير المدرسة لنشر ثقافة التحسين لجميع المعلمين.
  ١٦. أن يؤمن مدير المدرسة بتبني مبدأ المشاركة في صناعة القرار.
  ١٧. أن يسعى مدير المدرسة لشحذ همم جميع الإداريين بها.
  ١٨. أن يعزز مدير المدرسة ثقافة مشاركة وتمكين جميع الإداريين بها.
  ١٩. أن يُشرك مدير المدرسة جميع المعلمين والإداريين في دراسة التقويم الذاتي.
  ٢٠. أن يتشاور مدير المدرسة مع أولياء الأمور في دراسة امور المدرسة.
- وأضافت نسبة ٢٠% من العينة ما يلي:
١. أن يوظف مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية والتنفيذية بالمدرسة.

٢. أن يسعى مدير المدرسة لنشر ثقافة التحسين وإيمان المعلمين بها من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.
٣. أن يعمل مدير المدرسة على نشر ثقافة التحسين لجميع الإداريين بها من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.
٤. أن يعزز مدير المدرسة استخدام المعلمين تقنيات الاتصال الحديثة.
٥. أن يقوم مدير المدرسة بتقديم التغذية الراجعة لجميع الإداريين والمعلمين.
٦. يشجع مدير المدرسة العمل الجماعي لتحقيق التكامل بين خطط جميع المعلمين.
٧. أن يكافئ مدير المدرسة المعلمين لجهودهم وإنجازاتهم في الوقت المناسب.
٨. أن يقدر مدير المدرسة جهود وإنجازات الإداريين بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب.
٩. أن يعمل مدير المدرسة على نشر ثقافة التنافسية بين المعلمين بالمدرسة.
١٠. أن يُعزز مدير المدرسة نشر ثقافة التنافسية بين الإداريين بالمدرسة.
١١. أن يقوم مدير المدرسة بنشر ثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة لتشجيع المعلمين على الإبداع والتطوير المؤسسي.
١٢. أن يعزز مدير المدرسة المعلمين على الإبداع والتطوير المؤسسي
١٣. أن يشجع مدير المدرسة على التنوع وتكافؤ الفرص.

### تحليل السؤال الثاني:

ما المعوقات التي تحول تحقيق التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بدمياط؟

اتفقت إجابة العينة بنسبة ١٠٠ % على ما يلي:

أولاً: معوقات تنظيمية وتشمل:

١. البيروقراطية.
٢. عدم مرونة الهيكل التنظيمي

٣. ضعف التصور في ربط البيئة بمحيطها الخارجي.
٤. غياب الرؤية والرسالة للمنظمة لدى العاملين، والقصور في تحديد الأهداف والغايات من تطبيق إدارة التميز وعدم الإلمام الكافي بأبعاد تطبيق فلسفة إدارة التميز.

٥. انخفاض الثقافة التنظيمية.

٦. عدم تحديد رغبات وتوقعات العملاء بشكل دقيق.

#### **ثانيا: معوقات بشرية وتشمل:**

١. القيادة الاستبدادية والمركزية الشديدة.
٢. الخوف من الفشل.
٣. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية.
٤. غياب المناخ الملائم للتميز والإبداع.
٥. عدم مساندة العمل الجماعي والاكتفاء بالأعمال الروتينية والفردية المألوفة.
٦. القصور في تدريب العاملين على كيفية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة.

#### **ثالثا: معوقات مالية وتشمل:**

١. عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز.
٢. عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
٣. الهدر المالي.

#### **رابعا: معوقات تكنولوجية وتشمل:**

١. الافتقار لقواعد معلومات دقيقة.
٢. عدم وجود إدارة لنظم المعلومات.

وأضافت نسبة ٣٠% من العينة ما يلي:

١. ضعف البناء الاستراتيجي الذي يتمثل في رؤية المنظمة لمستقبلها من خلال رؤية مشوشة وغير واضحة للعاملين.
٢. ضعف إعداد القيادات والكوادر البشرية من خلال عمليات التدريب والتنمية المهنية للعاملين ونقص القيادات القادرة على ترجمة الأهداف من خلال الآخرين وحفزهم للأداء المتميز.
٣. ضعف أنظمة إدارة المعرفة من خلال نقص أدوات إدارة المعرفة التي لا تواكب إدارة المعرفة الحقيقية والمتجددة من حاسبات وشبكات تبادل المعلومات الداخلية والانترنت التي تستطيع من خلالها المنظمة نقل وتبادل المعرفة وبالتالي يؤثر على تميز التنظيم ككل.
٤. ضعف الأجهزة المالية والمحاسبية في المنظمات واعتمادها على طرق تقليدية.
٥. غياب ثقافة الجودة الشاملة.
٦. ضعف تصميم العمليات الإدارية.

#### تحليل السؤال الثالث:

ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدمياط؟

اتفقت إجابة العينة بنسبة ١٠٠% على ما يلي:

١. أن يتخذ مدير المدرسة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة.
٢. أن يتسم مدير المدرسة بالمرونة في صناعة القرارات الصائبة بناءً على الخبرة والمعلومات المتوفرة.
٣. أن يتوقع مدير المدرسة خطط المدرسة المستقبلية.
٤. أن يحدد مدير المدرسة المرجعية العلمية والعملية لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الانسان والحفاظ على البيئة.

٥. أن يُشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في وضع السياسات العامة للمدرسة.
  ٦. أن يُشرك مدير المدرسة جميع المعلمين والإداريين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.
  ٧. أن يشارك مدير المدرسة للحصول على دعم مجلس الأمناء لإحداث التغييرات المهمة والمطلوبة لضمان نجاحها المستدام.
  ٨. أن يطبق مدير المدرسة لمنهج الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع.
  ٩. أن يركز مدير المدرسة على عمليات التحسين بالمدرسة.
- وأضافت نسبة ٢٠% من العينة ما يلي:
١. أن يتبنى مدير المدرسة منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبداعية.
  ٢. أن يرتب مدير المدرسة الأفكار الإبداعية حسب الأولويات.
  ٣. أن ينتقى مدير المدرسة للأفكار الجديدة.
  ٤. أن يوظف مدير المدرسة الموارد اللازمة لتحقيق الأفكار الجديدة.
  ٥. أن يحدد مدير المدرسة الإطار الزمني لتنفيذ الأفكار التي تم اختيارها.

### المحور الثالث: متطلبات مواجهة معوقات تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدمياط

اعتماداً على الإطارين النظري والميداني يخلص الباحثان إلى مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن مواجهة معوقات تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدمياط، وهي توافر ما يلي في مدير المدرسة الثانوية:

١. أن يقدر على تنظيم العمل.
٢. أن يتقبل الأفكار الجديدة في العمل.
٣. أن يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم.
٤. أن يعمل على تطوير مهارات العاملين.



٥. أن يستخدم طرق فعالة في الإدارة المدرسية.
٦. أن يشجع العاملين على توليد الأفكار في أثناء الموقف التعليمي .
٧. أن يتيح الفرصة للعاملين لاكتساب مهارات جديدة .
٨. أن يبذل الجهد لاكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها.
٩. أن يشارك العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل .
١٠. أن يقدر على تبني أساليب جديدة للعمل . .
١١. أن يعمل علي تنمية روح التنافس البناء بين العاملين . .
١٢. أن يتبنى فكرة التغيير. لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.
١٣. أن يقدر على التكيف والتغيير.
١٤. أن يجرب طرق جديدة للمشكلات..
١٥. أن يستمع للاقتراحات المقدمة من العاملين.
١٦. أن يكافأ العاملين المتميزين في أدائهم .
١٧. أن يستثمر الخبرات الموجودة لدى العاملين وتميبتها .
١٨. أن يمتلك مهارات إبداعيه في الاتصال .
١٩. أن ينظر إلى التغيير على أنه ضرورة إدارية.
٢٠. أن يقترح حلولاً متنوعة للمشكلة المفروضة .
٢١. أن يحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل .
٢٢. أن يضع خططاً لتطوير العمل الإداري. .
٢٣. أن يتقبل التجديد الإداري.
٢٤. أن يحول الأفكار الجديدة إلى مشاريع واقعية .
٢٥. أن يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .
٢٦. أن يبتعد عن الروتين الإداري .
٢٧. أن يدير المدرسة بطريقة غير مألوفة .

وبالإضافة الي ما سبق من آليات لمواجهة معوقات تحقيق التميز الإداري يري الباحثان أنه من واقع ممارسة أحدهم العمل كمدير مدرسة أنه لا بُدَّ من إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الكافية والامكانيات المادية والتكنولوجية وتقليل اعداد الطلاب وتهيئة المباني المدرسية والتركيز علي الممارسات الابداعية وليست الروتينية فقط لتهيئة بيئة تساعد هؤلاء المديرين لممارسة أعمالهم في مناخ يساعد علي الابداع والتميز وإنشاء ادارة بالمديريات خاصة بالتميز والابداع الإداري تختص باختيار المديرين وتقييمهم وتقديم المساعدة لهم لتوظيف قدراتهم الإبداعية للنهوض بمؤسساتنا التعليمية .

## المراجع

### المراجع العربية :

- جوهر، علي صالح والباسل، ميادة محمد فوزي. (٢٠١٨). "الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط (١).
- غريبي، راشد خليفة. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول " رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغييرات المجتمعية المعاصرة، مج ٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة المنصورة، مركز الدراسات المعرفية، القاهرة، ٢٠-٢١ فبراير.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠١١). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة- دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، ع ٣٥، ج ٢، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- وهبة، سراج. (٢٠١٢). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- فوطه، سحر محمد والقطب، محيي الدين. (٢٠١٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية التطبيقية "سلسلة

العلوم الإنسانية، ع١، مج١٥، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

عزازي، فاتن محمد. (٢٠٠٨). تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل (رؤى وتوجهات استراتيجية)، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة.

الخرشة، ياسين وشوقي، وجواد. (٢٠٠٨). المهارات القيادية ودورها في تبنى إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، المؤتمر العربي الأول، بعنوان إستدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان. أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

النجار، فريد. (٢٠١٤) التميز والتفوق المؤسسي. الإسكندرية، منشأة المعارف.

ابن منظور، قاموس لسان العرب، ج ٦، ط٣، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٤٠.

جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٨) قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته، المواد (١)، ٢، ٣، ٢٢، ٢٦، ٢٧)، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

القطان، وائل محمود. (٢٠١٦). تطوير إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

الدوري، حسين. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنعقد في عمان الأردن.

السلمي، علي. (٢٠١٤). الإدارة في عصر العولمة المعرفة. القاهرة. سما للنشر والتوزيع .

جاد الرب ، سيد محمد. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر. دار الكتب المصرية.

المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة.

عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد وطلعت، انجي ومخلف، محمد. (٢٠١٩). تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، مج ٣٠، ع ١١٧، كلية التربية، جامعة بنها.

الهاللي، الهاللي الشريبي وغبور، أمني السيد. (٢٠١٣). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ع ٣٦، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة.

سهمود، إيهاب عبد ربه. (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غيرمنشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

البحيرى، السيد السيد محمود. (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، ع ١٥٠، ج ١، جامعة الأزهر.

يوسف، أحمد يحيى إسماعيل محمود. (٢٠١٥). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، ع ٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

البروارى، حسن عبد الله ونزار. (٢٠٠٩). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ٢، ع ٢، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، اليمن.

العابدى، حاتم على. (٢٠١٠). مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة.

### المراجع الاجنبية:

- Ramune, K (2013) Application of ISO 9001 and EFQM Excellences Model within Higher Education Institutions: Practical Experiences Analysis, Social Transformation in Contemporary Society.
- Al-Nashmi, M. & Zin, S.( 2011) Variation in communication satisfaction of academic staff in Yemen depending on national culture. Cross Cultural Management: An International journal, 18(1) .
- Zarandi, I & Fard, M. .( 2015) The Investigating The Situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organization Excellence Model (EFQM) Case Study; The Medical and Training Center of Imam Hussein, International Journal in Commerce, IT, & Social Science.

Marija, S., et al.( 2014). Modeling the Influence of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy, The Study of Banking Sector in Serbia Journal of Management, vol. 9, No. 1.

[www.du.edu.eg](http://www.du.edu.eg).

Inaki, H.& Frederic, M.& Marti, C .( 2010). ISO 9001 vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data, 4th International conference on Industrial Engineering and Industrial, Management, Don Ostia- San Sebastian, September 8th – 10th 2010.

