

**متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام  
بمحافظة دمياط**

**مقدم من**

الأستاذ الدكتور/ علي صالح جوهر	الدكتورة/ هناء إبراهيم سليمان
أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ	أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة دمياط	كلية التربية جامعة دمياط

**نادر محمد عبد المقصود**  
مدير إدارة العلاقات الثقافية بمديرية التربية والتعليم

٢٠١٩ / ١٤٤١ هـ / م



## مقدمة

يُعد التميز المؤسسي غاية تسعى إليه جميع المؤسسات لتحقيقه بعد القيام باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية والاستراتيجيات الحديثة المطبقة في النظام التعليمي حاليًا، حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات والمعوقات والصعوبات التي يُمكن أن تُقابلها. فالتميز هو غاية يجب على الجميع التكاتف والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إليه.

كما يُعد التميز مدخلًا 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 سعيًا 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.

وحيث أن 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. (١)

حيث تشكل المؤسسات التعليمية أهم المؤسسات التي تحتاج إلى عناية إدارية

١ - علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٧، ص ٦.

سليمة لما تضطلع به من مسؤوليات في بناء جيل المستقبل والنهوض بالأمة وحضارتها. (١) فالإدارة التعليمية تؤدي دورًا مهمًا في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية، متى ما قامت بمهامها ومسؤولياتها المنوطة بها من قبل وزارة التربية والتعليم، ولعل من أهم المهام والمسؤوليات تلك التي تتعلق بمدير المدرسة من منطلق موقعه بالنسبة للإدارة المدرسية، وإنه نتيجة لهذا التغيير في وظيفة القيادات التعليمية وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لهذه القيادات، الذي يجب أن يتصف بكونه قيادي مبدع ومفكر بارع يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه للمساهمة في تطوير العمل، وتجديده، ولم يكتف المسؤولون عن التربية في العصر الحديث بهذا القدر من عمل القيادات التعليمية، بل يطالبونهم بتنفيذ السياسة التعليمية المناسبة للمجتمع، وهم مطالبون في نفس الوقت بالتخطيط لذلك والتقييم مع تطور السياسة التعليمية على ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها الشعب والحكومة.

إن تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معاشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا أن هناك إجماعًا بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلًا أساسيًا يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيرًا مباشرًا في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. لذا فقد كثرت الدراسات التي تعني بطريقة اختياره وتأهيله، وحفره على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الفاعلة. (٢)

١ - مرزوق المطيري رداد: درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٤، ص ٢.

٢ - ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة: "نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، ع ٣، ٤، مج ٢٧، جامعة دمشق، ٢٠١١، ص ٥٩١.

لذا تسعى المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها وانتماءاتها إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحداثة فنظراً لشدة واحتدام المنافسة العالمية بين المؤسسات التعليمية تحاول كل مؤسسة رفع كفاءة قدراتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الآخرين. (١)

لقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتمييز يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المؤسسة، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة. (٢)

ويفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، وتلى ذلك حركة البحث عن التميز، التي أكدت أن تحقيق التميز يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها. (٣)

### مشكلة الدراسة

التمييز الذي يسعى إليه البحث الحالي يُعد أحد الغايات الرئيسية التي يحرص مديرو المؤسسات المتطورة على تطبيقه في أرض الواقع، مما يتطلب بذل مزيداً من الجهود وتوفير الإمكانيات التي تضمن تحقيقه، فالمدير المتميز يؤمن بأن التميز يمثل

١ - محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٩.  
٢ - بيل مورين: "تحديات إدارية"، مجلة النخبة الإدارية، ع ١٣، مركز النخبة الأمريكي للتدريب والتنمية، دار المصادر للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٠ م، ص ٣.  
٣ - علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٠.

أحد الأركان الرئيسية لتقييم كفاءة أداء المؤسسات، وذلك انطلاقاً من أن مفهوم المؤسسات الناجحة لم يعد مقياساً لقياس التقدم، بل مفهوم التميز أصبح هو المفهوم الذي يقاس بموجبه التقدم والتطور وذلك في ظل عالم مليء بالمنافسة الشديدة، مما يدفع المديرين إلى البحث عن الأساليب التي تضمن لهم التميز والتفوق.

ويعتمد التطوير والتميز على الممارسات الناجحة في المؤسسات الحكومية لبعض الدول، والتي تنبثق من مبادرات الحكومات التي تهدف إلى خدمة المواطن وتركز على النتائج بكل وضوح، ويمكن طرح منهجية التطوير المؤسسي من خلال من خلال استخدام أدوات التحليل والتخطيط ووضع الأهداف والتنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطط، وذلك للتقييم الذاتي للعمل من أجل الارتقاء بالأداء الحكومي، وإن إعادة بناء مؤسسات الدولة في الوقت الراهن تتطلب التخلي عن الأسلوب البيروقراطي واتباع الأسلوب العلمي والمنهجي الذي ثبت نجاحه على أرض الواقع في الممارسات المثلى عالمياً، والتي تركز على الأهداف المتوقعة والمطلوبة مع التحسين والتطوير المستمر. (١)

وتظهر مبررات ودواعي التميز المؤسسي وأهميته من خلال الحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف إلى العقبات حال ظهورها، والحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات للتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية من الذي يجب ترفيقته؟ ومن الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟ والحاجة لتطوير الأفراد بصفة مستمرة، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً

وهكذا يشير البحث إلى أن التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال توافر مقومات عدة أهمها : توافر خطة استراتيجية وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل

١ - مبروك محمد السيد نصير: " إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية"، المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين بعنوان: تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الإستثمار والتنمية، مج ٩، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٣٥.

المؤسسة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، تطوير مهارات وقدرات العاملين، وذلك من أجل تميز المؤسسات ونجاحه.

ولا شك أن التميز المؤسسي له تأثير إيجابي على مستوى أداء المؤسسات بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن تلك الممارسات لا تؤثر فقط بل تؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام لدى العاملين.<sup>(١)</sup>

**وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:**

ما متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟

**ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية :**

- ما الإطار المفاهيمي للتميز؟
- ما المعوقات التي تعوق تحقيق التميز بمدارس التعليم الثانوي العام؟
- ما واقع التعليم الثانوي العام في محافظة دمياط؟
- ما مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة دمياط؟

**أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى التوصل إلى متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.

1- Bolat& Yilmaz: The relationship between external sources of employment and organizational performance, **Emerald Group publishing limited**, Vol.11, No.3, 2015, p. 233.

## أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في موضوعه عن التميز والذي أصبح طموح كثير من المؤسسات وأصبح مطلباً رئيساً لدول العام كافة للسعي نحو التحسين والتطوير وتحقيق التميز في أداء مؤسساتها لما له من دور فاعل في تطوير العمل المؤسسي وتميزه. ويستفيد من هذا البحث القيادات التعليمية والعاملين بمؤسسات التعليم الثانوي في مصر.

## منهج البحث

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر نكاه لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

## مصطلحات البحث

## (١) مؤشرات التميز:

المؤشر لغة أشار إليه بيده أو نحوها، والإشارة: تعيين الشيء باليد ونحوها (١) وتعرف المؤشرات بأنها: الأدلة أو الشواهد الكمية والكيفية الدالة على مدى تحقق الهدف وتوزع المؤشرات في إطار منظومة المدخلات والعمليات والمخرجات (٢)، في حين تعرف المؤشرات التعليمية بأنها إحصاءات كمية أو كيفية، تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت، للاستدلال على تحقيق الأداء المتفق عليه؛ أي أنها بمثابة

١- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط ٥، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٤٤٩.

٢- داود عبد الملك الحدابي: المجتمع الأهلي والتميز والإبداع في التعليم العالي " جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجاً" المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي، المنعقد في الفترة ٧ - ٨ ديسمبر، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥، ص ٢٠٩.



نقاط للفحص تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير،<sup>(١)</sup> والمؤشرات إما أن تكون مؤشرات بسيطة في شكل الأرقام المطلقة، ويقصد بها أن تقدم وصفا غير منحاز نسبيا لموقف أو عملية، ومؤشرات الأداء التي تنطوي على المقارنات المرجعية مثل المعيار أو الهدف، والمؤشرات العامة وهي مؤشرات تستمد من خارج المؤسسة<sup>(٢)</sup> ويقصد بها في الدراسة الحالية تلك الدلالات والمضامين النابعة من أسس التميز وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم الثانوي، وعلى ضوءها يمكن تقييم الأداء على مستوى مدارس التعليم الثانوي العام.

## (٢) التميز المؤسسي:

تعنى "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستثمار مزيد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية".<sup>(٣)</sup>

وعرفها (عريقات وآخرون)<sup>(٤)</sup> "بأنها ما تتمتع به المؤسسة من سمات خاصة بها ؛ من قبيل ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المؤسسات الأخرى المنافسة لها تقليدها أو مجاراتها".

١- وزارة التعليم العالي: مشروع تطوير التعليم العالي، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، دليل إرشادي لإعداد المعايير الأكاديمية القياسية القومية للتعليم العالي في مصر، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٦.

2-John Fielden and Karen Abercromby: Accountability and international co-operation in the Renewal of Higher Education , UNESCO Higher Education Indicators Study , Published by The United Nations Education , Paris ,2001, p.13.

٣- موسى القريوتي، وآخرون: "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلية"، دراسات- العلوم الإدارية، مج ٤١، ع ١، الجامعة الأردنية، ٢٠١٤، ص ٦٧.

٤- أحمد عريقات، وآخرون: "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج ١٠، ع ٢، جامعة الزرقاء، الأردن، ٢٠١٠، ص ٥٩.

ويعرفها الخضري<sup>(١)</sup> على أنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق مع غيرها في مجالات؛ الإنتاج، والتسويق، والتموين، والموارد البشرية".

ومن خلال عرض التعريفات السابقة للتميز المؤسسي يُمكن التوصل إلى التعريف الآتي: بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر مدارس التعليم الثانوي العام بمصر وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية بالممارسات الإدارية والقيادية الناجحة لتقديم المخرجات، والخدمات لكافة الجهات ذات العلاقة والمجتمع بأسره، وفق معايير قابلة للقياس، وبمستويات تحقق الكفاءة، والفاعلية، ورضا المتعاملين مع مدارس التعليم الثانوي العام.

### (٣) التعليم الثانوي:

وهي تمثل 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، وتكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عاملي السن والمجموع الكلي للدرجات على مستوى المحافظة، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام إلى إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية.<sup>(٢)</sup>

### القسم الأول: الإطار النظري

تواجه المؤسسة التعليمية في مصر في ظل الأوضاع الراهنة تحديات عديدة منها: الظروف العالمية ذات الأبعاد الاقتصادية والتي تقتضى الإعداد الجيد للأجيال وإمدادها بالمهارات اللازمة للمنافسة في الأسواق العالمية، وليست تلك المؤسسة مسئولة عن هذه الظروف، لكنها قد تكون مسئولة عن مواجهتها بحسم والتعامل معها بالجدية

١- محين أحمد الخضري: صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٢٩.

٢- جمهورية مصر العربية: قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته، المواد (١، ٢، ٣، ٢٢)، مطابع

وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٨.

المطلوبة، ومن هذه التحديات الشعور المجتمعي بعدم الرضا عن أداء المؤسسة التعليمية وأيضاً عدم الرضا عن الأداء التعليمي للطلاب وضعف تحصيلهم. (١)

يُعد مدخل التميز من المداخل الإدارية الحديثة، التي تساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية المقدمة للفرد والمجتمع؛ بما يمكن هذه المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات، والتعامل معها، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التافسية، (٢) وفيما يلي يتناول البحث التميز من حيث مفهومه وأبعاده، وأهميته، ومبادئه وعوامل تحقيقه ومعوقاته داخل المؤسسات التعليمية.

### مفهوم التميز:

يعرف التميز بأنه: مرحله 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 مسبقة يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر. (٣)

كما يشار إلى التميز بأنه "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو

1- Diez, Carlos Gutierrez, & Ortega, Pilar,: **Resources and Strategies for The Acquirement of Competences on Diversity Management, Inclusion, Innovation and Integration of the Talent in The Organizations**, ValoDi Handbook, Florida Centre de Formacio, Spain, 2011, P. 10.

٢ - يوسف أبو فارة وآخرون: **الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩م، ص٤٨.

٣- زين العابدين درويش: "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، بعنوان نحو منظومة التميز الإداري العربي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢.

الخدمية، كماً ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها. (١)

والتميز يعني الإتيان بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، وينتج عنه تحقيق ميزة تنافسية في واحد أو أكثر من عناصر الأداء الإستراتيجي. (٢)

**ويُعرف التميز** في هذا البحث بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر مدارس التعليم الثانوي العام بمصر وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية بالممارسات الإدارية والقيادية الناجحة لتقديم المخرجات، والخدمات لكافة الجهات ذات العلاقة والمجتمع بأسره، وفق معايير قابلة للقياس، وبمستويات تحقق الكفاءة، والفاعلية، ورضا المتعاملين مع مدارس التعليم الثانوي العام.

#### أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية

التميز محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسات التعليمية من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة، وتسهم في ضمان تحقيق أهدافها، لذا فإن السعي لتطبيق معايير التميز بالمؤسسات التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية والسعي إلى النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة. (٣)

١- يوسف أبو فارة وآخرون: مرجع سابق، ص ٤٨.

٢- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٠.

٣- هبه فؤاد صادق: تطوير إدارة مؤسسات التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠، ص ٦١.

## ويمكن تناول أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية على النحو التالي:

١- التغيير في رؤية الإدارة : حيث تبدأ عملية التغيير في الإدارة ورؤيتها، وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة، وتوصف هذه الإدارة بما يلي: (١)

- أ- عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر.
- ب- الفعالية والتأثير داخل المؤسسة وخارجها أيضاً، خاصة في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- ت- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة، وكذلك رسم السياسات ووضع الإجراءات المؤدية إلى تحقيق ذلك.
- ث- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين، وأن يمارس المدير دور المدرب.
- ج- تلبية حاجات المستفيدين أينما وجدوا وكيفما رغبوا.
- ح- الفعالية في الاتصال مع العاملين، ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

٢- جودة الإدارة المؤسسية : ويقصد بذلك جودة الممارسات الإدارية للعاملين في إدارة المؤسسة، وجودة العمليات الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه والرقابة.

وهناك مداخل متعددة تجسد مفهوم القيادة المتميزة من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها، ونركز على ثلاثة مداخل أساسية

1 - Oakland , J.: **Total Organizational Excellence** , Butterworth Heinemann ,New York , 2001, pp.104-105.

تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المؤسسات التعليمية العالمية للتميز، تتضح فيما يلي: (١)

● **الإدارة الإستراتيجية:** وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة، وتعرف بأنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي لرسم الاتجاه العام، وتصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف بها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

● **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة التعليمية في جميع مراحلها ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

● **إعادة الهندسة:** وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جيدة مختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين.

٣- **إنشاء فرق العمل:** من خلال بناء روح التعاون بين أفراد الفريق بشكل خاص وأفراد المؤسسة بشكل عام، فالقيادة يجب أن تكون قادرة على التخلص من المنازعات التي تنشأ ضمن أفراد الفريق، وأن تتمكن من تحفيز كل أعضاء الفريق للابتكار والفاعلية ضمن إطار تشاوري تعاوني تكاملي.

١ - قبطان شوقي: إدارة التميز: "الفلسفة الحديثة لنجاح المؤسسات التعليمية في عصر العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٠٠٤، ص ٤٧.

٤- دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين : العمل على تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة في العاملين، بحيث تكون قادرة على تحديد التدريب المناسب لهم باتجاه تحقيق الأهداف التي تهم المؤسسة، فالعمل على تطوير العاملين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام بفاعلية وكفاءة يتطلب أن تسعى هذه المؤسسات التعليمية بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء العاملين فيها، وذلك من أجل إطلاق طاقات العاملين الإبداعية التي ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة كمحصلة نهائية للوصول إلى التميز. (١)

٥- السياسات / الاستراتيجيات : ويهتم هذا العنصر بتوضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها، ورؤيتها المستقبلية، من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق الجودة والتميز، ففي التعليم لا بد من وجود السياسات والاستراتيجيات على المستويين الأكاديمي والإداري، وتوضيح كيفية التأقلم المستقبلي مع التطورات والتغيرات المختلفة، ودمجها في العملية التعليمية والإدارية، والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته، واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية مثل : التعليم الإلكتروني، وتطوير التخصصات والخطط الدراسية وغيرها، كما تعكس طريقة فهم المدرسة لعملائها والسوق، والمتطلبات المحيطة، وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على كل تلك المعلومات كمدخلات في عمليات التطوير المستقبلية، ويمكن تقييم هذا البعد بناء على: (٢)

- ارتكاز السياسة والاستراتيجية على المعلومات.
- تطوير السياسة والاستراتيجية.
- نشر وتطبيق السياسة والاستراتيجية.
- مراجعة وتعديل وتحسين السياسة والاستراتيجية.

١ - ويليمز دل بسترفيدل: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٢٦.

2 - Taylor, J.: **Quality Control Systems ,Procedures for Planning Quality Programs**, 2nd Ed, McGraw Hill Book Company , New York , 2002 p.12.

٦- **جودة وإدارة العمليات:** حيث تهتم إدارة الجودة والتميز بجودة عملية التخطيط من خلال تحقيق الانسجام بين الخطط الفرعية بحيث تتربط جميعها بصورة متكاملة، وتحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف التخلص من الروتين والبيروقراطية، وتحقيق المرونة في عملية التخطيط، ويتحقق ذلك من خلال اللامركزية في اتخاذ القرار دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا، كما ترتبط بجودة التنظيم من خلال تحديد أهدافه تحديداً واضحاً بحيث يدركه الأفراد داخل المؤسسة، وتكوين فرق العمل، وتحديد المسؤوليات بصفة مستمرة حتى تتلاءم مع التغييرات الحادثة في نمط الأعمال المطلوبة، وتوزيع الاختصاصات على العاملين داخل المؤسسة، وتقييم ومراجعة الأداء في ضوء مجموعة من المعايير، والأهداف المتفق عليها. (١)

وتتحقق معايير الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة، حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة، وقابلة للقياس، مدى احتياج المؤسسة إلى نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية بما يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة للتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف، لذا يجب الاهتمام بفحص طريقة تصميم الخطط وتطويرها حسب احتياجات عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، وتحديد الأولويات في تلبية الاحتياجات، كما يجب مراقبة خصائص المنافسين، والطريقة المتبعة في مراقبة وضمان الجودة، والتأكد من فاعلية التعلم والتعليم. (٢)

مما سبق يتضح أن التميز بالمدارس يشمل مجموعة من الأبعاد وهي: المعرفة، والقيادة، والموارد البشرية والعمليات اللازمة للوصول إلى أهداف إجرائية،

1 - Goldberg , J.& Cole, B.: "Quality Management in Education , Building Excellence and Equity in Student Performance" ,**Quality Management Journal** , Vol.9,No.4,2002 , p.9

٢ - على السلمي: مرجع سابق، ص ٥.



وكذلك مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والجوانب المالية، والإيرادات من نشاطات أو عمليات جديدة، وكفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.

### أهمية التميز ومبادئه بالمؤسسات التعليمية:

إن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة التعليمية في العصر الحالي قد أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسة التعليمية والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو تمكنها من إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها في صالحها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة وهذا ما يبرز حتمية إدارة التميز. فقد أصبح مدخل التميز من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، في المؤسسات التعليمية الإدارية التي تحقق التميز وهي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق التنافسية، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي).<sup>(١)</sup>

إن تطبيق التميز كمفهوم في المؤسسات التعليمية يحقق الكثير من الفوائد سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى النتائج أو من خلال السلوك المؤسسي داخل المؤسسة، حيث أشارت "غوشة" إلى الفوائد المرجو تحقيقها من تطبيق تحقيق التميز وهي على النحو التالي:<sup>(٢)</sup>

١. التركيز على النتائج من حيث وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة.

١ - إيهاب عبد ربه سمهود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٦، ص ٥٣.

٢ - ياسرة ياسرة غوشة: "التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبدالله الثاني في التميز بالأردن"، ملتقى الجودة، وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبدالعزيز، ٢١ - ٢٢/١٠/١٤٢٩، الرياض، ٢٠٠٨، ص ٢٤.

٢. التركيز على العملاء (ولاء العميل والاحتفاظ به، السمعة الحسنة، تحفيز العاملين).

٣. الاهتمام بالقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق.

٤. تطوير وتمكين الأفراد والاستفادة من قدراتهم الذهنية داخل المؤسسة (التعلم التنظيمي).

ولذا فإن تطبيق استراتيجية للتميز بالمدارس ينتج مخرجات عالية الجودة من خلال السعي الحثيث لتحقيق التفوق والتنافسية بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتناغم المنظمي وكسب ولاء العميل والفاعلية التنظيمية من خلال رفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

ولا يمكن القول أن المؤشرات التي تقوم عليها استراتيجية التميز قد أصبحت عالمية في شموليتها أو ملزمة بأي حال من الأحوال، ولكنها تُعد مداخل بديلة يتم تطويرها لتتوافق مع الجهات التي سيتم التطبيق عليها وهي بمثابة بلورة لعناصر ومبادئ التميز، حيث أشار "الحداد" إلى خمسة مبادئ للتميز المؤسسي وهي: <sup>(١)</sup>

- ١- الاستماع والفهم الجيد لاحتياجات العملاء.
- ٢- تحديد استراتيجية محددة لخدمة العملاء.
- ٣- وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة.
- ٤- تدريب ودعم العاملين لتقديم خدمة جيدة للعملاء.
- ٥- تقدير ومكافئة الإنجاز.

ويشير "حسين الدويري" إلى الأسس التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق التميز وهي: تحليل المعلومات، نقل المعرفة ضمن المؤسسة، تبسيط الإجراءات،

١ - عوض الحداد: "مكونات ثقافة المؤسسات التعليمية الموجهة بخدمة العملاء"، مجلة إدارة العصر، ٤٣ع،

الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٣٦ - ٣٨.

تطوير إدارة الموارد البشرية، العمل بروح الفريق الواحد، ترسيخ ثقافة المساءلة، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، القيادة، التركيز على رضا العميل، قياس الأداء. (١)

ويرى البحث أن التميز المؤسسي هو غاية جميع المؤسسات التي تسعى لتحقيقه بعد دراسة الأبعاد والمعايير الواجب توافرها لتحقيق هذا التميز من تغيير في رؤية ورسالة المؤسسة ثم وجود الإدارة الفعالة من خلال الجودة الإدارية.

ويجب على الإدارة اتباع الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر من الأساليب الحديثة لرسم تصور الرؤى المستقبلية وتقييم الرسالة وتحديد الغايات.

وهناك أيضًا إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة التي تهدف إلى التغيير الجذري بهدف التطوير، وأيضًا القيادة بالإبداع حيث تُعد المحرك الأساسي وذات دور رئيس في التأثير على العاملين للتعاون من أجل تحقيق الأهداف.

ويجب على القائد أن يقوم بتوضيح رؤية ورسالة المؤسسة وتشجيع ونشر ثقافة التميز والإبداع من خلال تشكيل فرق عمل وتطوير آليات التواصل بين العاملين من أجل رفع وتطوير وزيادة الانتماء والولاء لدى العاملين. بالإضافة إلى اكتشاف الفرص واستثمارها لصالح المؤسسة والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكه ومهارة.

ومن هنا تبرز أهمية التميز المؤسسي الذي أصبح مدخلاً من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستوى الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين في المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق التميز.

وعند تطبيق التميز المؤسسي يجب التركيز على النتائج والعلماء والاهتمام بتنمية الأفراد والاستفادة من قدراتهم الذهنية.

١ - حسين الدويري: "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي الأول، بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، مؤسسة مستقبلات للتدريب والاستشارات بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٩.

## عوامل تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية:

يعد التميز محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسات التعليمية من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه، وتسهم في ضمان تحقيق أهدافها، لذا فإن السعي لتطبيق معايير التميز فهو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة، وللتميز عوامل من خلالها يمكن تحقيقه ومنها: (١)

١. التحيز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
  ٢. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
  ٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
  ٤. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
  ٥. الاهتمام بقيم المؤسسة.
  ٦. الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة.
  ٧. البساطة في حجم المؤسسة التعليمية ومستويات هيكلها التنظيمي.
- ونتيجة لتكامل التوجهات الإدارية الحديثة وتطورها في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق والتميز الذي يجمع كل عوامل ومقومات التميز التي ينبغي توفرها في المؤسسات التعليمية، فمؤسسات القرن الحادي والعشرين يتطلب تحقيقها للتميز ومراعاة العوامل الأربعة الرئيسية للتميز والتي أطلق عليها (the 4ps) وهي: (٢)
- السياسة (policy): إن التميز لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المؤسسة التعليمية التي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة

١ - هبه فؤاد صادق: مرجع سابق، ص ٦١.

المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً للمديرين في المؤسسة التعليمية لتحقيق النجاحات.

▪ **الأفراد (people):** هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتمييزهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.

**العمليات (process):** وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.

▪ **الأداء (performance):** لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور، وكدليل لحسن اتباع استراتيجية المؤسسة التعليمية ومن خلاله يتم سد فجوات الأداء.

### معوقات تحقيق التميز داخل المؤسسات التعليمية

تعاني كثير من المؤسسات التعليمية من مشكلات ومعوقات داخلية وخارجية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، كما تحول دون تحقيق التميز ومن أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية تطبيق الجودة والتميز ما يلي: (١)

١. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
٢. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة المدرسية، وضعف نظم آليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء داخل المدارس.

١- سوسن شاكر، محمد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٥٢.

٣. ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق، وببطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات تؤثر على عمل المدارس.
٤. عدم وضوح أسس ومعايير الجودة والتميز في تخطيط الأداء، وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
٥. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المدارس.
٦. انحصار بعض المؤسسات التعليمية في مشكلات الحاضر، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة، دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
٧. تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
٨. الاستخدام الشكلي للتقنيات والتكنولوجيا الجديدة، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
٩. افتقاد المؤسسات التعليمية للنظم والآليات الضرورية لخدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمدارس.
١٠. ضعف الوعي بالقدرات المحورية، ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة الجودة والتميز في خدمة العملاء.

### مرحلة التعليم الثانوي العام (الأهمية - الواقع)

يُعد التعليم الثانوي العام مرحلة وسطى بين مرحلتي التعليم الأساسي بطلقته الحلقة الأولى (التعليم الابتدائي) والحلقة الثانية (التعليم الإعدادي) والتعليم العالي من حيث البناء أي أنه يقع بين مرحلتي الطفولة والرشد طبقاً لنوعية المتعلمين وبمعنى آخر

يقع بين مرحلتي المعرفة النظرية والمعرفة العملية والتطبيقية. ويحتاج مدير المدرسة الثانوية العامة إلى عدد من الصفات ومن ثم المعارف والمهارات التي تختلف أهميتها النسبية عن معارف ومهارات مدير المدارس الابتدائية والإعدادية وذلك لأن المرحلة الثانوية لها أهمية خاصة بالنسبة للطلاب تتجلى في: (١)

\* أهم وأخطر مراحل نموه أي خلال فترة المراهقة.

\* تهيئة الشباب لمواصلة الدراسة في التعليم العالي.

\* تنمية المهارات اللازمة لمواجهة الحياة الاجتماعية.

كما أنها المرحلة التعليمية التي تلي التعليم المتوسط الإعدادي وتسبق التعليم العالي، وتحتضن الفئة العمرية (١٥-١٨) عاماً، وهي المرحلة العليا والأخيرة من مراحل التعليم العام، وتعتبر المرحلة الأهم في تحديد مستقبل طلاب التعليم العام. فالتعليم الثانوي يُغطي فترة حرجة من حياة النشء هي فترة المراهقة بما يصاحبها من تغيرات جسمية وعقلية ونفسية واجتماعية، وما يتبعها من متطلبات أساسية لكل ناحية من النواحي التي تكوّن شخصية المراهق وتحدد سلوكه وعلاقاته. فهي مرحلة بناء الذات وتكوين الشخصية السوية ذات الاتجاهات والقيم السليمة. (٢)

### واقع التعليم الثانوي العام في مصر

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير التعليم الثانوي العام إلا أنه لا يزال يُعاني من العديد من السلبيات منها زيادة كثافة الفصول وازدحامها بالطلاب بصورة ملفتة للنظر، ويوضح الجدول (١) التالي يوضح أعداد المدارس والفصول والتلاميذ

١- صلاح الدين محمد توفيق: "تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة"، مجلة المعرفة التربوية، مج ٥، ع ١٠، الجمعية المصرية لأصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٧، ص ١٥٥.

٢- محمد عبد الله البارقي: "درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة"، عالم التربية، ع ٥٨، ص ١٨، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٧، ص ٩.

والمدرسين والمديرين والموظفين والأخصائيين والعمال بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية ومحافظة دمياط.

جدول (١) يوضح أعداد المدارس والفصول والتلاميذ والمدرسين والمديرين والموظفين والأخصائيين والعمال بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط وجمهورية مصر العربية ومرحلة التعليم قبل الجامعي للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩<sup>(١)</sup>

البيان	المدارس	الفصول	التلاميذ	العاملون بالمدارس الثانوية				
				المدرسين	المديرون	الموظفين	الأخصائيين	العمال
محافظة دمياط	٦٧	٧٨٠	٢٩٦٥١	٢٩٧٠	١٤٤	٥٥٢	٣٧٦	٦٠
جمهورية مصر العربية	٣٦٥٨	٤٣٣٤٠	١٧٥٣٩١٢	١٠٦١٧٩	٣٦٣٩	٢٢٦٧١	١٦٥٤٤	٥٨٦٧
التعليم قبل الجامعي	٥٥٢١٤	٥٠٠١٦٨	٢٢٤٥٣٣٨١	١٠٢٦٧٢٧	٣٣٤٣٩	٢٤٨٨٣٠	١٤٩٥٦٨	٦٨٦٧٩

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أعداد طلاب التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية إلى طلاب التعليم قبل الجامعي تصل إلى ٧.٨%، كما أن نسبة أعداد مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية إلى مدارس التعليم قبل الجامعي تصل إلى ٦.٦%، بينما تصل نسبة أعداد فصول التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية إلى فصول التعليم قبل الجامعي تصل إلى ٨.٧%، وبالتالي تقترب كثافة الفصل في مرحلة التعليم الثانوي العام من ٤١ طالب.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإصلاح التعليم في مصر عن طريق إدخال بعض التجديدات داخل المدرسة الثانوية العامة، إلا أن هذه الجهود تقابل بعض المقاومة من خارج المدرسة وداخلها لمنع حدوث التغيير، ويرجع ذلك إلى: (٢)

١- وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصائي السنوي ٢٠١٨-٢٠١٩، الإدارة العامة لنظم

المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨، ص ١، ٨، ٣٣، ٤٣، ٤٨، ١٤٩.

٢- عبد العزيز أحمد محمد داود: "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، ٢٠١١، ص ١٥.



- قلة وجود تنظيمات متميزة بالمدرسة الثانوية العامة تساعد على تطوير إدارة المدرسة التي تتسم بأنها تقليدية.
- لا تزال إدارة المدرسة الثانوية في مصر أسيرة البيروقراطية التقليدية، وأصبح من أهم صفاتها التمسك بأساليب التنظيم التقليدية.
- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على مسايرة المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وعدم ترجمة هذا التوجه العام إلى سياسات وممارسات داخل المدرسة.
- جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية العامة نتيجة كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة أو مديريات التربية والتعليم بالمحافظات والتي تُسد التجديد أمام الإدارة المدرسية والمدرسة على اختلاف مستوياتها.
- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن مواكبة التطورات الجارية في العالم، وبعدها عن التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا.
- 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.
- 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.
- اعتماد الإدارة المدرسية في حل مشكلاتها على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية ورفض الأفكار الجديدة في ظل المناخ المدرسي السائد.
- قصور دور المدرسة الثانوية العامة في تنمية العقلية العملية لدى الطلاب، مع قصور أداء الإدارة المدرسية لبعض المهام المتوقعة منهم.

## القسم الثاني: الإطار الميداني للدراسة

تناولت الدراسة في إطارها النظري التحليلي مفهوم التميز، وأبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية، وأهمية التميز ومبادئه بالمؤسسات التعليمية، وعوامل تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، ومعوقات تحقيق التميز داخل المؤسسات التعليمية، وواقع التعليم الثانوي العام في مصر.

ولكي يكون البحث معبراً بواقعية عن متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، كان من المهم تحديد مجموعة من المحاور التي يُتفق عليها لإجراء مقابلة مع المختصين والمهتمين بهذا الأمر. وفي ضوء ما سبق تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى قسمين:

الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

(١) أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- استطلاع الآراء حول مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.

- إبراز أهم آليات تنفيذ مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.

(٢) عينة الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحثون بالإجراءات التالية:

تم اختيار عينة الدراسة بشكل مقصود بلغ عددهم (٣٠) فرداً وهم وكيل وزارة التربية والتعليم بمحافظة دمياط، ومديري الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط وعددهم (١٠)، والمسئولون عن التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط وعددهم (١٠)، وعدد (٩) من مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

## (٣) إعداد أداة الدراسة:

استخدام الباحثون المقابلة كأداة لجمع البيانات وذلك لتعرف آراء عينة البحث حول مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وذلك لكون المقابلة قادرة على إبراز الرؤى بشكل واضح ومباشر مما يسهم في تحقيق الغاية التي من أجلها كانت هذه الدراسة الميدانية.

## صياغة عبارات المقابلة:

تم تحديد العبارات وذلك لتعرف على مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، واستطلاع الرأي حول آليات تنفيذ مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.

وجاءت عبارة المقابلة في صورة أسئلة مفتوحة موجهة لكامل أفراد العينة على نحو موحد كما يلي:

**السؤال الأول:** ما مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟

**السؤال الثاني:** ما أهم آليات تنفيذ مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟

**ثانياً:** عرض نتائج الدراسة الميدانية:

**السؤال الأول:** ما مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟

اتفقت آراء عينة الدراسة على أن مؤشرات التميز تنطلق اعتماداً على ثوابت راسخة أولها لا يمكن للنظام التربوي في العصر الحالي من الوقوف سلبياً أمام التغيرات والتطورات التي تحدث في الأنظمة التربوية العالمية من حوله، وعليه أن ينقي منها المناسب، وأن يستند إليها لإعداد الفرد المعاصر الذي يمتلك مهارات التفكير والتمكن من مجابهة التحديات التي تواجهه في العالم المعقد دائم التغير، وكذلك أن التغيير حقيقة حتمية لا بد من قبولها، واستيعاب المتغيرات والتعامل معها بدلاً من تجاهلها أو

تجنبها، بالإضافة إلى أن التميز له دور كبير في مساعدة المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة والإبداع في الخدمات التي تُقدمها. كما اتفقت الآراء حول أن أهم مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، تتمثل في:

١. تكريم المدرسة لطلابها المتميزين في كل فصل دراسي.
٢. تواصل المدرسة مع المتميزين من خريجها.
٣. وجود خطة مدرسية لتطوير الأداء بالمدرسة.
٤. وجود مكتبة إلكترونية بالمدرسة.
٥. وجود شبكة إلكترونية داخلية بالمدرسة.
٦. وجود قاعدة بيانات إلكترونية بالمدرسة.
٧. وجود دليل إرشادي خاص بالمباني داخل المدرسة.
٨. تناسب البنية التحتية للمدرسة مع متطلبات العملية التعليمية.
٩. وجود معامل تعليمية مناسبة للعملية التعليمية.
١٠. وجود خطة تنفيذية للأمن والسلامة بالمدرسة.
١١. مشاركة المدرسة في الأنشطة الطلابية محلياً وإقليمياً.
١٢. وجود صفحة إلكترونية رسمية للمدرسة بها كل بيانات المدرسة من معلمين وطلاب.
١٣. مشاركة إدارة المدرسة العاملين فيها في اتخاذ القرار.
١٤. انضباط حضور العاملين بالمدرسة خلال العام الدراسي.
١٥. انضباط حضور طلاب المدرسة خلال العام الدراسي.
١٦. متابعة إدارة المدرسة للمعلمين داخل الفصول.
١٧. نسبة المعلمين بالمدرسة الحاصلين على جوائز تميز معتمدة.
١٨. نسبة المعلمين بالمدرسة الحاصلين على دورات مهنية معتمدة.
١٩. نسبة معلمي اللغات بالمدرسة الحاصلين على شهادات دولية معتمدة في اللغة.
٢٠. نسبة طلاب المدرسة الحاصلين على شهادة ICDL.
٢١. نسبة المعلمين للطلاب.

٢٢. الشفافية في عرض المشكلات وحلها.
٢٣. إرساء مبدأ المحاسبية.
٢٤. نسب النجاح/ معدل الرسوب.
٢٥. كثافة الفصل .
٢٦. نسبة المعلمين الحاصلين على درجتي الماجستير والدكتوراة.
٢٧. جودة الإدارة المدرسية.
٢٨. جودة تعليم العلوم والرياضيات.
٢٩. الأنشطة وطرق التدريس.

**السؤال الثاني: أهم آليات تنفيذ مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط؟**

**اتفقت آراء عينة الدراسة على أن آليات تنفيذ مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، تتمثل في:**

١. اختيار القيادات التعليمية لمدارس التعليم الثانوي العام بناء على مؤهلات وخبرات إدارية عالية، وأن تكون ذات كفاءة عالية ومصدر إلهام للعاملين.
٢. التزام القيادة بأهمية التميز، من خلال ممارسة التميز في سلوكياتها، ونشر مفاهيم التميز بين العاملين، وقبول التغيير، والتطوير المستمر لمستوى الأداء.
٣. إعطاء الحرية الكاملة للقيادات لعمل ما يرونه في مصلحة العمل من خلال منحهم الصلاحيات الكافية للتحفيز والمكافأة.
٤. مشاركة جميع المعنيين في وضع السياسة التعليمية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
٥. التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط.
٦. عقد ورش عمل لتقييم نتائج السياسات وتحديد نقاط القوة وجوانب الضعف.

٧. تنمية قدرة القيادات على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها لتحسين الأداء.
٨. الاستفادة من التغذية الراجعة من العاملين في تحسين الأداء.
٩. تحقيق الترابط والتكامل بين قيادات مدارس التعليم الثانوي وبين جميع العاملين، والعمل من خلال الفريق.
١٠. إتاحة الفرصة أمام العاملين، وتحمل المزيد من المسؤولية، والشعور بالاستقلالية والمشاركة في صنع القرار واتخاذها.
١١. تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
١٢. إتاحة كل فرصة ممكنة لتنمية جميع العاملين وتطويرهم مهنيًا من جميع النواحي (المعرفية، والمهنية، والشخصية).
١٣. وضع آلية لإجراء الصيانة الدورية للموارد المادية وتحديثها باستمرار، مع وجود إجراءات محددة للاستخدام الأمثل للموارد لضمان تحسينها وتطويرها.
١٤. تعزيز الاهتمام بعملية التدريب لجميع العاملين، وتوعيتهم بأهمية التدريب في تحسين الأداء، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكيفية قياس أثر التدريب.
١٥. تنمية وعي القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم بالحاجة إلى تبني منهج التميز المؤسسي كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم التميز، والتوعية بأهميته في مجال التربية والتعليم.
١٦. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح أسسه ومزاياه وذلك لحث مديري المدارس على إشراك المعلمين في رسم سياسات المدرسة وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات واحترام مشاعرهم والعمل على تلبية رغباتهم، مما له أثر كبير على تحسين مستوى جودة التعليم في المدارس.

١٧. العمل على تدعيم أوامر العلاقة بين المديرين والمعلمين من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب للعملية التربوية.
١٨. تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لوعي ممارساتهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس.
١٩. وجود مقياس وآليات واضحة ومحددة لقياس درجة التقدم والإنجاز.
٢٠. متابعة تطبيق معايير إدارة التميز، وإجراء مقارنة دقيقة بين مستويات الأداء والمخرجات، وبين المعايير الأكاديمية المرجعية للمستويات المماثلة والعالمية.
٢١. عرض النتائج والإنجازات أولاً بأول على جميع المعنيين، لاستشعار درجة التقدم والقدرة على تحقيق الأهداف.

### التوصيات

في ضوء ما تم عرضه من الإطار النظري والميداني للبحث، يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق التميز بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة دمياط، وذلك من خلال ما يلي:

- ١- اتباع مبدأ اللامركزية عند وضع البرامج والمقررات الدراسية وذلك مراعاة للاختلافات البيئية.
- ٢- استخدام المعلم لأساليب تدريس قائمة على المناقشة والحوار، واحترام آراء الطلاب حتى ولو كانت مخالفة لرأيه، وأن يصمم مواقف تربوية تركز الحوار الهادف، وأن يغرس لدى طلابه الحوار القائم على الإقناع بالحجة والدليل والبرهان، ويشجعهم على إبداء آرائهم بحرية تامة وأن يعبروا عن ذاتهم.
- ٣- إعطاء المعلم الحرية الكافية التي تمكنه من تطوير البرامج والخطط والمقررات الدراسية وتطويع الحصص الدراسية فيما يساعد الطلاب على تطوير قدراتهم المعرفية.

- ٤- إيجاد مناخ مدرسي مناسب لتغيير الوضع الراهن، وتصميم مناهج ومقررات تشجع الطالب على التعلم المستمر والبحث عن المعلومات.
- ٥- تأهيل المعلم ورفع مستواه الأدائي وتدريبه على استخدام التقنيات الحديثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
- ٦- تفويض السلطة للإدارة المدرسية مما يسهل قيامها بالأعمال الإدارية.
- ٧- العمل على توظيف التقنيات الإدارية الحديثة في أداء المهام الإدارية المدرسية (كالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت) وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٨- محاولة توفير إدارة مدرسية جيدة وواعية تساند التطوير والتغيير، وتستخدم كل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية الإدارية والتعليمية.
- ٩- منح المدرسة قدر كاف من المرونة حتى تكيف برامجها وأدواتها المعرفية وفقاً لإمكاناتها واحتياجات طلابها المعرفية والنابعة من واقعهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، مع اتباع مبدأ المساءلة.
- ١٠- نشر ثقافة العمل التطوعي داخل البيئة المدرسية للمساهمة في تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع المحيط.
- ١١- نشر وتعميم تقنيات التعليم الالكتروني في المؤسسات التعليمية، مع محاولة تقليص الفجوة الرقمية وإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات لمؤسسات التعليم الثانوي، والتمكن من استخدامها بفاعلية وكفاءة.



## المراجع

- أحمد عريقات، وآخرون: "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج ١٠، ٢٤، جامعة الزرقاء، الأردن، ٢٠١٠.
- إيهاب عبد ربه سمهود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٦.
- بيل مورين: "تحديات إدارية"، مجلة النخبة الإدارية، ع ١٣، مركز النخبة الأمريكي للتدريب والتنمية، دار المصادر للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٠.
- جمهورية مصر العربية: قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته، المواد (١، ٢، ٣، ٢٢)، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٨.
- حسين الدويري: "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي الأول، بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، مؤسسة مستقبلات للتدريب والاستشارات بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- داود عبد الملك الحدابي: المجتمع الأهلي والتميز والإبداع في التعليم العالي " جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجاً" المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي، المنعقد في الفترة ٧ - ٨ ديسمبر، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥.
- زين العابدين درويش: "الإبداع في العمل المؤسسي: "المعوقات وآليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، بعنوان نحو منظومة التميز الإداري العربي، القاهرة، ٢٠٠٨.
- سوسن شاكر، محمد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.

- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسية، القاهرة، ٢٠١٣.
- صلاح الدين محمد توفيق: "تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة"، مجلة المعرفة التربوية، مج ٥، ع ١٠، الجمعية المصرية لأصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٧.
- عبد العزيز أحمد محمد داود: "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، ٢٠١١.
- عبد اللطيف فهد عبد اللطيف السعيد: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩.
- علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢.
- علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٧.
- عوض الحداد: "مكونات ثقافة المؤسسات التعليمية الموجهة بخدمة العملاء"، مجلة إدارة العصر، ع ٤٣، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨.
- قبطان شوقي: إدارة التميز: "الفلسفة الحديثة لنجاح المؤسسات التعليمية في عصر العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٠٠٤.
- ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، ع ٤، ٣، مج ٢٧، جامعة دمشق، ٢٠١١.

- مبروك محمد السيد نصير: " إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية"، المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين بعنوان: تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الإستثمار والتنمية، مج ٩، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، القاهرة، ٢٠١٥.
- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط ٥، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠١١.
- محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
- محمد عبد الله البارقي: "درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة"، عالم التربية، ع ٥٨، س ١٨، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٧.
- محين أحمد الخصري: صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- مرزوق المطيري رداد: درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٤.
- موسى القريوتي، وآخرون: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية، دراسات- العلوم الإدارية، مج ٤١، ع ١، الجامعة الأردنية، ٢٠١٤.
- هبه فؤاد صادق: تطوير إدارة مؤسسات التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠.

- وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصائي السنوي ٢٠١٨ - ٢٠١٩، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨.
- وزارة التعليم العالي: مشروع تطوير التعليم العالي، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، دليل إرشادى لإعداد المعايير الأكاديمية القياسية القومية للتعليم العالي فى مصر، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ويليمز دل بسترفيدل: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤.
- ياسرة ياسرة غوشة: "التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبدالله الثاني في التميز بالأردن"، ملتقى الجودة، وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبدالعزيز، ٢١ - ٢٢/١٠/١٤٢٩، الرياض، ٢٠٠٨.
- يوسف أبو فارة وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

- Bolat& Yilmaz: The relationship between external sources of employment and organizational performance, Emerald Group publishing limited, Vol.11, No.3, 2015, p. 233.
- Diez, Carlos Gutierrez, & Ortega, Pilar, Resources and Strategies for The Acquirement of Competences on Diversity Management, Inclusion, Innovation and Integration of the Talent in The Organizations, ValoDi Handbook, Florida Centre de Formacio, Spain, 2011.
- Goldberg , J.& Cole, B.: "Quality Management in Education , Building Excellence and Equity in Student Performance" ,Quality Management Journal , Vol.9,No.4,2002.
- Oakland , J.:Total Organizational Excellence , Butterworth Heinemann ,New York , 2001.
- Taylor, J.: Quality Control Systems ,Procedures for Planning Quality Programs, 2nd Ed, McGraw Hill Book Company , New York , 2002.

- Zaira, Mohamed,: The 4Ps: of Organizational Excellence, publishing TQM College, Dubai: TQM College:, 2003.
- John Fielden and Karen Abercromby: Accountability and international co-operation in the Renewal of Higher Education , UNESCO Higher Education Indicators Study , Published by The United Nations Education , Paris ,2001.

