

## إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

إعداد

أحمد رياض سيف النصر أبو سعده

إشراف

أ.م.د. مني شعبان عثمان

أ.م.د. أبو بكر أحمد صديق

أستاذ الإدارة التربوية

وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

أستاذ الإدارة والتخطيط

والدراسات المقارنة المساعد

كلية التربية - جامعة الأزهر

### ملخص الدراسة:

يُعد التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تُستخدم في تطوير الأداء الإداري داخل المدارس والمؤسسات التعليمية بما يُساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها ، ولذلك فإن الدراسة من أهدافها التعرف إلي الأسس النظرية لكل من التميز المؤسسي والأداء الإداري لرصد واقع ممارسة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم لأبعاد التميز المؤسسي، ومن ثم وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بهذه المدارس في ضوء مدخل التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والتعرف إلي واقع ممارسة التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، واعتمدت في جمع البيانات علي التطبيق الميداني للاستبانة ، واقتصرت الدراسة علي عينة من السادة العاملين من مختلف المسميات الوظيفية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، والتطبيق في عدد من المدارس سواء الحكومي أو الخاص أو اللغات أو التجريبي، في جميع إدارات محافظة الفيوم ، والبالغ عددها (7) إدارات ، وقد عكست نتائج الدراسة

الميدانية الواقع التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم فيما يتعلق بدرجة ممارسة التميز المؤسسي بها ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلي أن درجة ممارسة أبعاد التميز المؤسسي لدي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة ، بينما جاءت درجة أهمية التميز المؤسسي لدي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم كبيرة، وفي ضوء هذه النتائج تم وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بهذه المدارس في ضوء مدخل التميز المؤسسي حيث أوصت الدراسة بتطوير الأداء الإداري لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدرسة ، وتوظيف مجموعة من المداخل والأساليب الإدارية الحديثة للانتقال إلي الوضع المنشود، وتطوير هيكل الوحدات والأقسام الإدارية، وتحديث التشريعات، وتطوير قوانين العمل، وتوفير الموارد اللازمة، وتحسين المناخ التنظيمي، وترسيخ مفهوم المشاركة.

### Abstract

Institutional excellence is one of the modern administrative entry used to develop administrative performance within schools and educational institutions, thus contributing to the achievement of effectiveness in achieving their objectives. The study aimed to identify the theoretical bases for both institutional excellence and administrative performance, to monitor the practice of basic education schools in Fayoum governorate in terms of the dimensions of institutional excellence, and to develop a proposed vision to develop the administrative performance of these schools in the light of the introduction of institutional excellence. The study used the analytical descriptive method in analyzing some of the theoretical literature. The study was limited to a sample of working masters of various job titles in basic education schools. The results of the field study reflected the organizational reality of the basic education schools in Fayoum. The results of the study found that the degree of institutional excellence in the basic education schools was moderate, while the degree of institutional excellence importance was significant. In the light of these results, a proposed vision was developed to improve the administrative performance of these schools. The study recommended techniques to increase the institutional effectiveness of these school, the modernization of legislation, the improvement of the organizational climate, and the consolidation of the concept of participation.

## مقدمة

يؤكد علم الإدارة علي أهمية تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية عامة، ومدارس التعليم الأساسي بشكل خاص، كما يؤكد علي دور القيادات التربوية في تحقيق معدلات نجاح مرتفعة ، الأمر الذي يُمكن هذه المدارس من مواكبة التطور الحديث وتطبيق الأسلوب العلمي لرفع معدلات الكفاءة الداخلية ، كما يُمكنها من تبني برامج تطويرية عديدة تُسهم في تعزيز أداء العاملين ، وقد استعانت هذه الدراسة بدراسات سابقة عديدة نادت بهذا ، وهذه الدراسات أشارت إلي أهمية التميز المؤسسي في تحسين وتطوير الأداء الإداري في المؤسسة التعليمية ، وإلي وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز في العمليات المختلفة والتميز المالي، وإلي وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز المعرفي ، كما أشارت إلي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي، ووجود بعض الفجوات في آليات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين مستوى إدارة التّميز والأنماط القيادية لصالح إدارة التميز، وقد أظهرت هذه النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

وتهدف المؤسسة التعليمية إلي تطوير الأداء الإداري لما تعانيه إدارتها التقليدية من تقادم أساليبها، وقصورها في التجديد والإبداع ، وفي توفير حلول إبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجهها، ومن ثم كانت المؤسسة التعليمية بحاجة ماسة إلي ممارسة التميز المؤسسي كأحد مظاهر التجديد في العمل الإداري التربوي لما يمتلكه من أبعاد إدارية حديثة وفكر ابتكاري وإبداعي متميز يُسهم في تحقيق تطوير الأداء الإداري الناجح للمؤسسة التربوية.

## مشكلة الدراسة

يمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة لأن مدي فعالية أداء العاملين في المدرسة تعتمد علي أداء إدارة المدرسة ووجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة، حيث يتم تحديد ما يجب علي العاملين القيام به داخل المدرسة لتحقيق المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ، كما يتم تحديد مدي مناسبة مهاراتهم للمهام المنوطة بهم ، وتحديد جوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها، ويُعد النظام التعليمي المتسم بتميز الأداء من أهم العناصر التي تساهم في إعداد القوي البشرية وتزويدها بالكفايات والمهارات اللازمة، وتعتبر إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرة فائقة علي تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلي مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة ، وتسعي إلي تحديث نفسها ذاتياً من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية ، ومن خلال نظرتها إلي المؤسسات علي أنها وحدة عضوية متكاملة ، وقد قامت الدولة بوضع الخطة الاستراتيجية 2030 لتطوير التعليم ، إلا أن الواقع التنظيمي الحالي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم لا يُلبّي متطلبات التطوير المنشود، وفي ضوء ما تواجهه الإدارات التعليمية من تحديات مع ما تعانيه من جوانب قصور، وظهور مفاهيم إدارية جديدة تستلزم إعادة النظر في واقع الأداء الإداري لمدارس التعليم الأساسي وإحداث تغييرات جذرية في طريقة أداء هذه المدارس، وفي ذات السياق تُؤكد نتائج إحدى الدراسات العلمية على أن أوجه القصور تتمثل في ضعف مهارات القيادة (جاد الرب، ٢٠١٣ : 48). كما أشارت نتائج دراسة أخرى إلى نقص الخبرات المهنية الملمة بمعايير التميز المؤسسي (عابدين، 2021 : 93)، وأكدت نتائج دراسة أخرى إلى وجود بعض المشكلات الإدارية بالمدارس مثل اتباع الأساليب الإدارية التقليدية الخاطئة وضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (عبد الفتاح، 2019 : 82)، ولقد أصبح التوجه نحو تطوير الأداء الإداري وممارسة التميز المؤسسي بالمدارس ضرورة حتمية، كما أشارت بذلك دراسات عديدة، مثل دراسة حسام سنوسي (٢٠١٧)، ودراسة الشريف (٢٠١٣)، ودراسة AI-

Bello, S., Ibi, M. B., ودراسة (2020) Ababneh, H. A., & Alrhaimi, S. A Desai, K., Makwana, R., & Verma, J. P ودراسة (2016) & Bukar, I. B (2017) ، كما أشارت العديد من التقارير والأبحاث والملاحظات التي رصدها الباحث إلى وجود قصور في ممارسة أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس والعاملين بها وكذلك الحاجة إلى تطوير الأداء الإداري لديهم ، وبالتالي تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

### كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم علي ضوء مدخل التميز المؤسسي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار الفكري للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية ؟
2. ما الإطار الفكري للأداء الإداري التربوي بالمؤسسات التعليمية ؟
3. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم لأبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم علي ضوء مدخل التميز المؤسسي؟

### أهمية الدراسة

استمدت الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

### الأهمية النظرية، وتتمثل في:

- مواكبة موضوع الدراسة لتوجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم 2030 من حيث تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.
- أهمية التميز المؤسسي باعتباره من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في أداء مدارس التعليم الأساسي.

- تُبرز أهمية التميز المؤسسي كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

### الأهمية التطبيقية، وتتمثل في:

- رصد واقع ممارسة أبعاد التميز المؤسسي داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.
- حاجة الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم للتجديد والتطوير.
- يُمكن أن تمد القائمين علي العملية التعليمية برؤية واضحة حول واقع ممارسة التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي ومتطلبات تحقيقها.
- تُساعد في تصميم البرامج التدريبية الملائمة لتنمية ممارسة التميز المؤسسي لدي القيادات التربوية بمدارس التعليم الأساسي، وتطوير الأداء الإداري بها.
- تُقدم آليات مقترحة قد تُسهم في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي وتسهيل ممارسة التميز المؤسسي بها.

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلي :

- التعرف إلى الإطار الفكري للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- التعرف إلي الإطار الفكري للأداء الإداري التربوي بالمؤسسات التعليمية.
- رصد واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم لأبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بها.
- تقديم آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم علي ضوء مدخل التميز المؤسسي.

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية علي الحدود الآتية:

**الحد الموضوعي:** ركزت الدراسة الحالية علي أبعاد التميز المؤسسي (القيادة المتميزة، إدارة السياسات، إدارة الموارد، إدارة العمليات، إدارة العلاقات، إدارة الخدمات التعليمية، ونتائج الأعمال) ودورها في تطوير الأداء الإداري (تطوير الفرد، تطوير الوظيفة، تطوير أساليب وإجراءات العمل) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة علي عينة من السادة العاملين من مختلف المسميات الوظيفية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، والتطبيق في عدد من المدارس سواء الحكومي أو الخاص أو اللغات أو التجريبي في جميع إدارات محافظة الفيوم والبالغ عددها (7) إدارات، هي:

- \* إدارة يوسف الصديق التعليمية.
- \* إدارة أشواي التعليمية.
- \* إدارة شرق الفيوم التعليمية.
- \* إدارة غرب الفيوم التعليمية.
- \* إدارة أطسا التعليمية.
- \* إدارة طنمية التعليمية.
- \* إدارة سنورس التعليمية.

**الحد الزمني:** طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2020 / 2021.

## منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث استخدمه الباحث في تحليل بعض الأدبيات التي تناولت التميز المؤسسي والأداء الإداري للوقوف علي الأسس النظرية لهما، والتعرف إلي واقع ممارسة التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، واعتمدت في جمع البيانات علي التطبيق الميداني لاستبانة من إعداد الباحث.

## مصطلحات الدراسة

**التمييز:** التميز لغة: ورد في اللسان أن المَيِّزُ والتمييز هو بين الأشياء، ومِرْتُ الشيء مَيِّزُهُ مَيِّزًا عزلته وفَرَزْتُهُ، وفي التنزيل العزيز حتي يَمَيِّرَ الحَبِيبُ من الطَّيِّبِ .. يقال مَرَّتْ الشيءَ من الشيءِ إذا فَرَقَّتْ بينهما (ابن منظور، مادة: ميز).

والتميز يعني: "التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنه يشير إلي امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهراً" (جاد الرب ، ٢٠١٣: 113).

لذلك يمكن تعريف التميز إجرائياً بأنه: السعي إلي إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المدرسة علي كل المنافسين، بل تتفوق بها علي نفسها بمنطق التعلم.

**التميز المؤسسي:** هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات، تتفوق علي ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" (علي 2001: 77).

ويمكن تعريفه بأنه: "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك علي كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها" (الهاللي ، ٢٠١٢: 19).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين والعمال والتلاميذ بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتدريسية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوي المخرجات إلي حد عالٍ من التفرّد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويساهم في رفع قدرة المدرسة علي التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها.

**الأداء الإداري:** الأداء هو: "القيام بتأدية وإنجاز المهام المطلوبة من داخل الوظيفة أو خارجها وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً" (يحيي، 2020: 22).

ويُعرّف الأداء إجرائياً بأنه: الجهود المبذولة من قبل مدارس التعليم الأساسي لإنجاز أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.



والأداء الإداري أداء متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤي خبراء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحددها الجوانب الأربع التالية (مجاهد، 2013: 42)

**الجانب الأول:** يفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة.

**الجانب الثاني:** يفترض أن الأداء الإداري عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يُعرّف بأنه توفير نوع من التعاون بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.

**الجانب الثالث:** يفترض أن الأداء الإداري قائم علي أساس تفاعل مجموعة من العناصر ، ولذلك يُعرّف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد نحو تحقيق الأهداف.

**الجانب الرابع:** يفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك يُعرّف الأداء الإداري بأنه تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

**التعليم الأساسي:** يعرف التعليم الأساسي في قانون التعليم في مصر بأنه: النظام التعليمي الذي يمتد لمدة تسع سنوات ويتكون من حلقتين: الحلقة الابتدائية، ومدتها ست سنوات، والحلقة الإعدادية، ومدتها ثلاث سنوات، وهو تعليم يجمع بين الدراسات النظرية والعملية والتكامل بينهما، وهو حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم تلتزم الدولة بتوفيره لهم، ويلتزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه وذلك علي مدي تسع سنوات دراسية، فهو التعليم الإلزامي الإجباري ويشمل المرحلتين الابتدائية والإعدادية ومدته تسع سنوات (ج.م.ع. ، وزارة التربية والتعليم، 1981).

### الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة في ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث وفقا لمحورين هما: الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت التميز المؤسسي ، ثم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأداء الإداري كل على حده ، من حيث هدف الدراسة ، ومنهج الدراسة المستخدم ، وأهم النتائج التي توصلت إليها، ثم بيان لأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية .

## أ ( الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

### ( 1 ) الدراسات العربية:

1- النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. هدفت الدراسة إلي الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

#### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار؛ وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز في العمليات المختلفة والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

2- الدجني، علي يحيي (2013). واقع الأداء المؤسسي بمدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي المتميز وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره ، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز ، وذلك في ضوء المعايير الآتية (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع) مع بيان علاقة معيار القيادة مع باقي المعايير

الأخري، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم تتعلق بكل معيار من المعايير السابقة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة وأداة المجموعة البؤرية لتطوير الأداء المؤسسي.

### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : بلغت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز 70.24%، وقد توافرت المعايير علي الترتيب كالتالي: معيار الموارد المالية والمادية 78.67%، معيار نطاق عمل المؤسسة 77.30% ، معيار الخدمات المقدمة للمجتمع 73.28% ، معيار القيادة والإدارة 65.53%، معيار التخطيط المؤسسي 62.71%، معيار الموارد البشرية 59.73%.

**3- الفراء، ماجد محمد (2014).** عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلي التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديرات علي مستوي محافظات قطاع غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس قسم فما فوق) حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة.

### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : جودة مستوي توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وقد حصل علي المرتبة الأولى معيار توزيع المعرفة، ثم خزن المعرفة ، جودة توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم في غزة، وقد جاء في المرتبة الأولى معيار التخطيط الإستراتيجي، ثم

معيار القيادة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.  
4-القلاف، فوزي يعقوب (أكتوبر 2015). التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية.

هدفت الدراسة إلي: تعرف التميز المؤسسي ومبادئه في المدارس الثانوية العامة، تعرف محددات التميز المؤسسي وأبعاده في المدارس الثانوية العامة.  
اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : أهمية تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية لتحقيق أهداف التعليم الثانوي، وجود بعض الفجوات في آليات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية.

5-عامر، فاتن ربحي (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الصّفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسيّ لمديري المدارس الحكوميّة في مديريّات محافظات الصّفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت أيضًا إلي التعرف علي دور بعض متغيرات الدراسة مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوي المدرسة، والدخل).  
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة بين مستوي إدارة التّميز والأنماط القياديّة لصالح إدارة التميز من خلال استخدام اختبار.

6- عامر، فاتن ربحي (2015). درجة فاعلية إدارة التّميز المؤسسي لمديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في مديريّات محافظات شمال الضّفة الغربيّة وعلاقتها بالأنماط القياديّة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت أيضًا إلي التعرف إلي دور بعض متغيرات الدراسة مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوي المدرسة، والدخل). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم كانت كبيرة جدًا علي الدرجة الكلية لمجال التميز المؤسسي وعلي محاور (التميز في الإجراءات، وعبر توزيع المهام والوظائف، وعبر العلاقة بين المعلمين والمدير، وعبر تقدير الرؤساء).

7- الحجيج، سمية عودة (2019). القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

هدفت الدراسة إلي استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مآدبا، ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : درجة ممارسة القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة ، مدي تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة.

#### ( 2 ) الدراسات الأجنبية:

### 8- دراسة (Kerry F. Chisnall, 2010). بعنوان:

"استكشاف القيادة لأجل التميز والإنصاف في المدارس المتوسطة عالية الأداء"  
هدفت الدراسة إلي: استكشاف الممارسات الرئيسية للقيادة، والمعتقدات والسياسات، في  
المدارس متوسطة وعالية الأداء، تحديد فجوة الإنجاز في هذه المنطقة بين الطلاب  
البيضالأثرياء، وطلاب الأقليات/لمحرومين اقتصادياً، التعرف إلي آليات تقييم التميز  
التعليمي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : تقديم سياسات وممارسات مبتكرة تمكن التربويين من  
تطوير مدارسهم، لتمييز بزيادة تحصيل الطلاب والثقافة المدرسية الإيجابية، مما يساهم في  
تحقيق التميز المؤسسي.

### 9- دراسة (Willert, Klint Walter, 2012). بعنوان:

"القيادة لأجل التميز: دراسة حالة لممارسات القيادة لدي مديري المدارس الذين يخدمون  
أربع مقاطعات لمدرسة حائزي جائزة بالدريج الوطنية للجودة"  
هدفت الدراسة إلي استكشاف الممارسات القيادية التي تحقق التميز وتوهم للحصول  
علي جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة : الالتزام بالتحسن المستمر يحقق التميز المؤسسي، المساواة  
الشخصية تساهم في الإحساس بالمسئولية وتعمل علي تطور الأداء.

### 10- دراسة (Aldaihani (2014) . بعنوان:

"نموذج التميز المدرسي في المدارس العامة في دولة الكويت: نموذج مقترح"  
هدفت الدراسة إلي التعرف علي نماذج التميز المؤسسي وصلاحيتها للتطبيق في قطاع  
التعليم في العالم العربي بشكل عام وفي دولة الكويت بشكل خاص.  
واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

**نتائج الدراسة:**

وكان من أهم نتائج الدراسة : تحقيق التميز المؤسسي يتطلب وجود ثقافة تشجع الإبداع والتفكير بعيد المدى ، تحقيق التميز المؤسسي يستلزم إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية، وإعادة تنظيم المحتوى المدرسي لتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية.

**11- دراسة (Lydia Burgos Cervantes, 2018). بعنوان:**

"استكشاف نوعي لاستخدام التقييم لتحقيق التميز التعليمي"

هدفت الدراسة إلي بحث تنفيذ واستخدام ممارسات التقييم التكويني للمعلمين والإداريين في جهود تحسين أداء المدارس لتحقيق التميز في مجال التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة .

**نتائج الدراسة:**

وكان من أهم نتائج الدراسة : استخدام التقييم التكويني يؤثر بشكل إيجابي علي تحصيل التلاميذ، ويحقق التميز.

**( ب ) الدراسات المتعلقة بالأداء الإداري****( 1 ) الدراسات العربية:**

**1- دراسة المقبالية، موزة عبدالله (2015). توظيف الإعلام التربوي في تطوير الأداء الإداري المدرسي بسلطنة عمان.**

هدفت الدراسة إلي معرفة المواضيع التي يمكن أن يتناولها الإعلام التربوي لتطوير الأداء الإداري المدرسي بسلطنة عمان، وتحديد الوسائل التي يمكن أن يستخدمها الإعلام التربوي في ذلك، وإلي اقتراح آليات خاصة بذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (43) فقرة

وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن درجة اختيار أفراد العينة للموضوعات والوسائل والآليات اللازمة لتوظيف الإعلام التربوي في تطوير الأداء الإداري المدرسي جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، وحصلت محاور الاستبانة علي درجات موافقة تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، كما أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع في تقديرات

عينة الدراسة في محور (الموضوعات التي ترغب في أن تتناولها برامج الإعلام التربوي في تطويرالأداء الإداري المدرسي) لصالح الذكور، ومحور (الآليات والإجراءات التي تري أنها مهمة لتفعيل دور الاعلام التربوي في تطويرالأداء الإداري المدرسي) لصالح الإناث.

**2-البلوي، ندي حمود (2017). تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمدينة تبوك في ضوء مدخل إدارة التغيير.**

هدفت الدراسة إلي تشخيص واقع الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وتطويره في ضوء مدخل إدارة التغيير، ووضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمدينة تبوك في ضوء مدخل إدارة التغيير، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة ومعلمي المدارس الثانوية (بنين - بنات) بمدينة تبوك، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أهمية وفاعلية مدخل إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

**3- دراسة محمد، رهام صلاح (2018). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية علي ضوء مدخل إدارة التميز.**

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي مفهوم إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، وإلي خبرات بعض الدول في إدارة التميز لدي مؤسساتها التعليمية، وتحليل واقعي للأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية، ووضع توصيات لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية، وطبق البحث علي عينة من مديري المدارس الثانوية، وكذلك بعض الوكلاء والمدرسين في هذه المدارس لإبداء رأيهم بخصوص تميز مديريهم. واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي، كما اعتمد في إطاره الميداني علي استبانة موجهة إلي مديري المدارس الثانوية ، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري بالنسبة للجنس، والخبرة والمؤهل.



#### 4- دراسة محمود، عبد العظيم عبد النبي (2019). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي الإطار المفاهيمي للأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر وإلي واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ورصد واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانته تم تطبيقها علي عينة الدراسة ، وكانت أهم نتائج الدراسة : ضعف الاستثمار الجيد للموارد المادية الموجودة بالمدرسة والإدارة التعليمية، وقلة التجهيزات والمعدات في بعض مراكز مصادر التعلم ومراكز التنمية المهنية، وضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدي بعض مديري الإدارات التعليمية.

#### 5- دراسة الهاجري، محمد دخيل الله (2020). تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية.

هدفت الدراسة إلي تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بالكويت بالاستفادة من بعض نماذج التميز العالمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة الميدانية علي استبانة للكشف عن واقع الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ميدانياً، ووضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بالكويت، وتم تطبيق الاستبانة علي عينة عشوائية من المديرين والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي ، وخلصت النتائج إلي وجود بعض المشكلات في الأداء الإداري، والتي تحتاج إلي وضع آليات مقترحة لتحسينها وتطويرها من أجل تحقيق التميز المحلي والعالمية.

#### 6- دراسة عابدين، مني عبد الحميد (2021). تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج- جامعة سوهاج.

هدفت الدراسة إلي تقديم سياسات مقترحة لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، من خلال التعرف إلي الأطر النظرية والفكرية للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم إعداد استبانة للتعرف إلي أهم المعوقات التي تواجه تحسين الأداء الإداري

بمدارس التعليم الأساسي، وأسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها: ضعف رغبة مدارس التعليم الأساسي في تطوير الأداء الفني والإداري، وأن مدارس التعليم الأساسي لا تمتلك القدرة في التوفيق ما بين مواردها وإمكانات التطوير المتاحة، وأن إدارة المدرسة لا تهتم بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات، إضافة إلي ضعف تأهيل القائمين علي إدارة المدرسة للقيام بمهامهم الإدارية والتنظيمية، وقلة استقرار التنظيم داخل المدرسة، وقلة الاعتمادات المالية المخصصة لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي بالمحافظة.

## ( 2 ) الدراسات الأجنبية:

### 7- دراسة ( Desimone, L (2002) . بعنوان:

"كيف يمكن تنفيذ نماذج الإصلاح المدرسي الشاملة بنجاح؟"

هدفت الدراسة إلي الاستفادة من بعض نماذج التطوير والإصلاح المدرسي لتحسين جودة أداء مديري المدارس من خلال التطبيق الصحيح والمناسب لبيئة وإمكانات وموارد كل مدرسة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة ، وكان من أهم ما توصلت إليه من نتائج متعلقة بالإدارة المدرسية أن عناصر التطوير الناجحة للمدرسة التي يجب أن تراعيها الإدارة المدرسية تحتوي علي خمسة عناصر رئيسة ومهمة: التحديد والاتساق والرسمية أو السلطة الحقيقية والقوة والثبات.

### 8- دراسة ( Ibrahim, N (2011) . بعنوان:

"إعداد وتطوير مديري المدارس الثانوية العامة في كينيا"

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي مستوى إعداد مديري المدارس الثانوية، وطرق تطوير أدائهم، وذلك في عدد من المدارس الكينية، ومعرفة العوامل المؤثرة علي تطوير أداء مديري المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة ، وتوصلت الدراسة إلي وجود عدد من أوجه النقص فيما يتعلق بإعداد مديري المدارس لتولي إدارة المدرسة، أما بخصوص تطوير أداء المديرين؛ فتنحصر الممارسات الخاصة بالتطوير في الجهود الشخصية التي يبذلها المديرون لتطوير أدائهم أو ببرامج التدريب أثناء الخدمة التي

تنفذها الإدارة التعليمية، وأن ما يعوق تنفيذ تلك البرامج هو نقص التمويل اللازم والمخصص لها، بالإضافة إلي قلة عقد البرامج حيث أنها تعقد بشكل غير منتظم.

#### 9- دراسة (Bello, S., et al., 2016) . بعنوان:

"أساليب المديرين الإدارية والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية بولاية تارابا بنيجيريا"

هدفت الدراسة إلي تحديد العلاقة بين الأنماط الإدارية للمديرين والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية بولاية تارابا في نيجيريا، وتحديد العلاقات بين هيكل المبادرة لأنماط القيادة، وهيكل النظر في أنماط القيادة، وهيكل التشارك لأنماط القيادة من حيث تأثيرها علي الأداء الأكاديمي للطلاب، ، واستخدمت الدراسة استبانة ، وكشفت نتائج الدراسة أنه من بين أساليب القيادة الثلاثة المطبقة لا يوجد أفضل مؤشر للأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية بولاية تارابا، وأوصت الدراسة باستكشاف طرق وأساليب إدارية مختلفة يمكن أن تحقق النتائج المطلوبة لتعزيز الأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية بهذه الولاية.

#### 10- دراسة (Maloi, J 2016) . بعنوان:

"تأثير مشاركة الوالدين في المسائل الإدارية علي أداء التلاميذ في المدارس الابتدائية العامة في إسنيا"

هدفت الدراسة إلي تحديد مدي مشاركة الآباء في الدعم المالي والأمور الأكاديمية وصياغة الإستراتيجية لتحسين أداء المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستبانتين ودليلاً للمقابلات كأدوات، وخلصت الدراسة إلي أن الدعم المالي المقدم من الآباء يزيد من الروح المعنوية في عملية التعلم ويحسن أداء التلاميذ، وأن هناك حاجة إلي صياغة إستراتيجيات تشجع مشاركة الوالدين في إستراتيجية التحسين الأكاديمي.

#### تعليق علي الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي استطاع الباحث الاطلاع عليها أن هذه الدراسات ركزت علي علاقة التميز المؤسسي بالتعلم التنظيمي، وإدارة التغيير، والانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة، ودور التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية،

وفاعلية الأداء الوظيفي، واستدامة المنظمات، وكذلك دور تطوير الأداء الإداري في تحقيق التنمية المستدامة واستدامة المنظمات وعلاقته بالتعلم المعرفي وإدارة الموارد البشرية والمحاسبية التعليمية والمداخل الإدارية الحديثة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لبعض جوانب الأسس النظرية للتميز المؤسسي والأداء الإداري، وفي استخدامها للمنهج الوصفي وكذلك في اعتمادها علي الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الربط بين تطوير الأداء الإداري والتميز المؤسسي كمتغيرين للدراسة في المجال التربوي بمدارس التعليم الأساسي في حين تناولتهما الدراسات السابقة كموضوعين منفصلين مع متغيرات أخرى وكذلك اختلفت عنها في مجتمع وعينة الدراسة.

وتميزت هذه الدراسة في مجتمعها الأصلي وعينتها وفي تناولها لتطوير الأداء الإداري والتميز المؤسسي والربط بينهما كمتغيرين في الميدان التربوي ورصد واقع ممارسة التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي وتحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري في سبيل ممارسة التميز المؤسسي بها.

واستقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، وفي إعداد الإطار النظري ، وكذلك في إعداد الاستبانة وتصميمها كأداة لهذه الدراسة، وفي تقديم الآليات المقترحة والتوصيات، وفي تفسير بعض نتائج الدراسة.

### خطوات السير في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تسير الدراسة وفقا للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** الإطار العام للدراسة، ويتضمن: (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، حدود الدراسة، منهجها وأداتها، مصطلحاتها، الدراسات السابقة، وخطوات السير في الدراسة).
- **الخطوة الثانية:** الإطار النظري لكل من التميز المؤسسي والأداء الإداري.
- **الخطوة الثالثة:** الدراسة الميدانية ونتائجها وتحليل وتفسير النتائج.
- **الخطوة الرابعة:** طرح آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لمدارس التعليم الأساسي علي ضوء مدخل التميز المؤسسي.

## أولاً: الإطار النظري للدراسة

### أ- الأسس النظرية للتميز المؤسسي

أصبح التميز المؤسسي ضرورة حتمية من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء عبر تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي التي تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة ، ودعم المكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكـل التنظيمي)، وتحديد الوسائل اللازمة لتحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة ، ونظرًا لما يحققه التميز المؤسسي من تعزيز كفاءة وفاعلية وإنتاجية المدارس، فقد دعت الحاجة إلي ضرورة التعرف إلي مفهوم وأهداف وأبعاد وعناصر التميز المؤسسي، واستعراض بعض النماذج العالمية في هذا المجال.

#### 1- مفهوم التميز المؤسسي:

تتعدد مفاهيم التميز المؤسسي تبعًا للمجال الذي يعمل فيه، فالتميز يعني في المفهوم التعليمي: توازن احتياجات الطلبة، والكادر، والممولين، وجهات الاعتماد بالإضافة إلي المجتمع المحلي ( مها ، 2018: 133). ويُنظر إلي التميز المؤسسي بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة علي أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ( دينا، 2018: 172)، ويشير التميز إلي أنشطة المؤسسة بمواردها البشرية وغير البشرية في الوصول لأعلي مستوي من جودة النواتج بما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى (Olscamp, 1987:12) ، أي أن التميز يدل علي قيم المؤسسة وتجاربها الإيجابية إضافة إلي قدراتها ومهارتها في العمل مما يجعلها متفردة عن غيرها من المؤسسات (Ruhi Tyson, 2018: 24) .

وبالتالي يمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائيًا بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين والعمال والتلاميذ بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتربوية لتحقيق أعلي معدلات الفاعلية، والوصول بمستوي المخرجات إلي حد عالٍ من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويساهم في رفع قدرة المدرسة علي التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها.

## 2- أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلي التطوير والتحسين في الأداء التنظيمي للمؤسسة التعليمية من خلال رفع مستويات الخدمات ونشر مبادئ إدارة التميز المؤسسي وممارساته، والعمل علي تصميم أفضل النُظُم في الأداء المؤسسي، حيث أن التميز المؤسسي يحقق أهدافًا كثيرة منها (جاد الرب، 2013: 116-117):

- الاستدامة والنمو والتفوق في الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة.
- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- التركيز علي القدرات المحورية والاستراتيجية في المؤسسة.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
- العمل علي التطبيق الأمثل لأبعاد التميز المؤسسي بما يحقق الاستفادة القصوي من كافة الموارد المتاحة.

## 3- أبعاد التميز المؤسسي:

يقوم التميز المؤسسي علي سبعة أبعاد، هي: (Baldrige, 2019: 7-26)

■ **القيادة المتميزة:** تقوم القيادة المتميزة في المدرسة المتميزة بتخطيط إستراتيجيتها ببناء رؤية المدرسة ورسالتها بما يتوافق مع مواردها البشرية والمالية والمادية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وتستجلب القيادة ذوي الخبرة والمهارات للمشاركة في التخطيط، كما تراعي القيادة الأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسبًا لظروف متوقعة، وتضع القيادة برامج خدمية لخدمة المجتمع المحيط كحملات نشر الوعي بين المواطنين، وتوزع القيادة المهام علي كل وحدة فيها، وتعمل علي تحقيق التكامل بين هذه الوحدات، تمهيدًا للبدء في التنفيذ.

وتتولي القيادة المتميزة تنفيذ ما رسمته من أهداف موزعة علي وحدات المدرسة، فتقوم بتنفيذ ما جاء من أهداف وآمال في الرؤية والرسالة. (Willert , 2012)

■ **السياسات:** يقوم مدير المدرسة وبمشاركة المعنيين داخل وخارج المدرسة برسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمدرسة، بما يلائم الطموحات والإمكانات الحقيقية للمدرسة، لتكون قابلة للتفيذ، ومن الضروري أن تتصف هذه السياسات بالوضوح والبساطة، وأن تصب في صالح المستفيدين، وأن يتم وضع سياسات بديلة تحسباً لأي طارئ، وتتولى إدارة المدرسة توزيع هذه السياسات / الإستراتيجيات علي أقسام المدرسة كل حسب اختصاصه (Sreenivas , 2014: 153)

وتقوم إدارة المدرسة بمتابعة التنفيذ بشكل مستمر لتقديم النصح والإرشاد بطريقة ديمقراطية، وتتم عملية تقييم السياسات بناءً علي ظروف التنفيذ وما يظهر من معوقات، بحيث يتحقق تكامل ووحدة وانسجام الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة فيما بينها، وأنه لا تعارض كذلك مع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ومن الضروري تكريم المتميزين لخلق جو من المنافسة والتشجيع، ويقوم فريق التقييم بمراجعة سياسات المدرسة باستمرار لتحسينها وتطويرها.

■ **إدارة الموارد:** يجب أن تقوم إدارة المدرسة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة بتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم، لدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة، ومن الضروري تتأشب خطة إدارة الموارد وسياسات المدرسة، وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث تراعي الخبرة والكفاءة والمهارة، ويتم تحديد المهام جيداً منعاً لهدر الجهد والوقت ( عمر ، 215: 105).

وفي عملية تقويم الموارد، تقوم المدرسة بتقييم أداء العاملين والمشاركة المجتمعية كمورد بشري، وتقييم الميزانية كمورد مالي، وتقييم الموارد المادية والمباني والأجهزة والتكنولوجيا وغيرها، ويشمل التقييم حصر نقاط الضعف والقوة لإدخال التعديلات المناسبة لعمليتي التخطيط والتنفيذ.

■ **إدارة العمليات:** المدرسة المتميزة تصمم، وتدير وتحسّن العمليات، والمنتجات والخدمات لتتال رضا المستفيدين، كما أنها تحرص علي الإعلان عن خدماتها ونواتجها، وتجري المدرسة تحسيناً للعلاقات بينها وبين المتعاملين، ومن ثم تقوم المدرسة المتميزة بوضع خطة

واضحة ، وتحديد المسئوليات لتنفيذها بكفاءة، وتراعي الأولويات في تنفيذ العمليات، ولا تستهدف المدرسة مجرد تنفيذ الإجراءات، بل تستهدف الوصول لأكبر قدر من التفوق والتميز في إنجاز عملياتها، لذلك تقوم المدرسة بتقييم هذه العمليات تقييماً علمياً يحدد نواحي القصور ونواحي النجاح والتميز للمساعدة في وضع خطة التحسين والتطوير (Desai, 2017).

■ **إدارة العلاقات:** وتشجع إدارة المدرسة المتميزة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها ، كما أنها تبني شبكة واسعة من العلاقات لتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة، ويجب أن تتوفر في المدرسة خطة لتطوير العلاقات مع التلاميذ وأولياء الأمور، والمؤسسات العلمية الأخرى، ومع المجتمع المحلي، لذلك يلزم وجود نظام اتصالات لتلبية هذه الحاجات، وبعد تنفيذ هذه العلاقات من الضروري تقييمها بشكل علمي لتحسينها.

■ **إدارة الخدمات التعليمية:** إن نجاح المدرسة مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، فمن مهامها الارتقاء به، وحل مشكلاته، ومن ثم يجب علي المدرسة المتميزة أن تضع خطة للخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع أو تشارك بنصيب فيها مثل محو الأمية والتوعية الجماهيرية، وعلي المدرسة أن تخطط لجلب المعلمين ذوي الخبرة والمهارة والتميز للوصول لخدمة تعليمية متميزة، وكذلك لا بد من وضع خطط لاكتشاف التلاميذ المتفوقين والموهوبين والتلاميذ ضعيفي التحصيل الدراسي، وذلك لوضع برامج النهوض بكل هؤلاء بما يناسبهم، وبما يضمن خلق مواطنين صالحين منهم لخدمة أنفسهم ووطنهم في المستقبل، وهذا يعني التركيز علي المستفيدين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وفي مرحلة التنفيذ لا بد من التركيز علي جودة الأساليب ، ويجب تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات وتقييمها لوضع خطة التفوق والتميز فيها، كما يجب قياس مدي رضا المستفيدين والمعنيين تجاه الخدمات التعليمية المقدمة (Alrhaimi, 2020).

■ **إدارة نتائج الأعمال:** لا بد أن تبني النتائج علي قيم مستهدفة وأن تظهر النتائج قيماً ايجابية مقارنة مع المدارس الأخرى ، ويجب أن ترتبط النتائج بخطة وأعمال المدرسة، وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج، ومن الضروري أن تعكس هذه النتائج المهارات العملية والعلمية للطلاب، وهذا يقتضي أن تهتم المدرسة بأراء المستفيدين عبر كافة الطرق التي



يعبر بها المستفيدون عن آرائهم ( حسين ، 2013: 58)، وهناك مؤشرات أداء رئيسية ، وعند ظهور نتائج أعمال المدرسة لأبد من تسجيل نقاط القوة ونقاط الضعف والقصور لتطوير مواضع القوة، وعلاج مواطن الضعف والقصور في الخطة الإستراتيجية القادمة ، والتغلب علي معوقات وصعوبات تحد من التطبيق الأمثل للتميز المؤسسي .

### معوقات تحقيق التميز المؤسسي:

هناك معوقات تواجه تحقيق التميز المؤسسي ، أهمها (عبد العزيز، 1431هـ: 263-

266) :

- تعدد أهداف المنظمات الحكومية ، وعدم تحديدها بوضوح ودقة، وعدم تطويرها لتستجيب لتغيرات البيئة الخارجية.
  - الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
  - نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، مما يؤثر سلباً علي تحليل بيانات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
  - الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلي الإدارة العليا.
  - قلة موارد المؤسسة كالتقص في الموارد المالية.
  - تركيز العمليات الرقابية علي المدخلات بدلاً من المخرجات.
- ويمكن إجمال أهم المعوقات بصفة عامة كما يلي (درة وجرادات، 2014: 73-74) و (Harray, Neil, 2008: 67-68):

- (1) البيروقراطية الإدارية.
- (2) المركزية الإدارية الشديدة وضعف التفويض.
- (3) التطبيق غير الكفء للخطط الإستراتيجية.
- (4) قصور في الخطط الإستراتيجية.
- (5) قصور وضعف الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية.
- (6) قلة التدريب الكافي علي طرق تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.
- (7) ضعف امتلاك المدير لأسس التميز المؤسسي وخطواته.

- (8) قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.
- (9) الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية.
- (10) ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بأهمية التميز المؤسسي.
- (11) ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة التي يكلف بها التلاميذ.
- (12) وجود قصور في بعض المقومات التي يركز عليها تحقيق التميز المؤسسي.

### مقومات تحقيق التميز المؤسسي:-

يجب تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه بشكل متميز وفعال، حيث أن الوصول إلي التميز المؤسسي يحتاج إلي العمل الشاق المتواصل، كما يحتاج إلي العديد من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل، من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع، ومن أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي ما يلي (المليجي 2012: 21):

- بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة .
- السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
- هيكل المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.
- نظام معلومات متكامل.
- قيادة إدارية متعلمة ومدربة.
- أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
- أسلوب عمل لتأكيد التميز والجودة.
- أسلوب لإدارة وتقييم أداء العاملين

### ب- الأسس الفكرية للأداء الإداري

#### 1- ماهية الأداء الإداري

الأداء الإداري يشير إلي تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في هذه المؤسسة (الشريف 2013: 45)، فالأداء الإداري يركز علي الالتزام بتحمل المسؤولية وحسن التصرف والتعاون في مجال العمل والمحافظة علي الدوام ، وتنفيذ القرارات واللوائح الإدارية والالتزام

بأخلاقيات المهنة ، والمحافظة علي الممتلكات العامة والقدرة علي التكيف مع المستجدات التربوية (العنبي 2013: 8).

ويمكن الإشارة إلي الأداء الإداري إجرائياً بأنه جميع الأنشطة والممارسات والمهام المحددة التي تقوم بها مدارس التعليم الأساسي وفرق العمل بها، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال استثمار جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة، ووفقاً للخطة الزمنية والإجراءات المتبعة بالمؤسسة تطبيقاً لأهداف القوانين والقرارات الوزارية.

## 2- أهداف تطوير الأداء الإداري

يحقق تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية مجموعة من الأهداف منها (عصام 2016: 15):

- تنمية الموارد البشرية.
- إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر علي تحقيق أهداف التنمية الإدارية.
- تطوير القدرة والفاعلية الإدارية للمؤسسة ككل.
- تنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمعارف والهياكل التنظيمية والوظيفية، ونظم وأساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والتفاعل الإيجابي.
- زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة.
- تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور لرفع كفاءته وتمكينه من مواكبة التطور.
- تحديث وتطوير وتبسيط النظم وأساليب العمل الإداري، وتكييفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية.

ويتمثل الهدف النهائي للأداء الإداري في تحقيق نتائج أكاديمية ومخرجات اجتماعية، ويرى الباحث أن الهدف من الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي هو الارتقاء بأداء ونواتج أعمال المدرسة وتطويرها بما يتناسب مع مستحدثات العصر، ودعم قدرتها لتحقيق الأداء المتميز لزيادة التنافسية، والتعاون لحل المشكلات، ورفع مستوى القدرات الابتكارية، واستثمار المشاركة المجتمعية لتحقيق أهداف المدرسة، وزيادة الولاء والإحساس بالرضا.

### 3- مداخل الأداء الإداري

هناك مدخلان أساسيان للتطوير الإداري، هما (الزئبق2012):

1. المدخل التقليدي(التجريبي ):ويتضمن عددا من المداخل الفرعية من أهمها: مدخل التدريب الإداري، ومدخل الاستشارات الإدارية، ومدخل الأبحاث الإدارية .
- 2.المدخل الحديث (البحث العلمي):ويقوم علي أساس الدراسات العلمية التي تهدف إلي:
  - الكشف عن الاوضاع الإدارية السائدة وتحليلها.
  - تحديد وتشخيص المشكلات ومظاهر التخلف الإداري.
  - تحديد المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.
  - اكتشاف أساليب التطوير والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرها ملائمة للموقف.
  - متابعة التغيير وتقييم النتائج.

### 4- أساليب التميز المؤسسي في تطوير الأداء الإداري

يمثل التميز المؤسسي أحد الركائز الأساسية التي تُساعد المؤسسة التعليمية في تطوير

الأداء الإداري من خلال سبعة أسس (Armitage2005: 49):

- الإستراتيجية: تعكس توجهات المؤسسة ونظراتها المستقبلية، وتتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها وهي الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، والخطط الإستراتيجية.
- التوجه بالمستفيدين: المستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، واحتياجاته هي سبب وجودها، وردود أفعاله هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها.
- العمليات: إن الأساس لإدارة التميز هو النظرة للمؤسسة علي أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتي يتسني لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات علي المرتكزات التالية: (السلطة ، الوضوح ، القيمة ، الرقابة ، التحسين).
- الموارد البشرية: هي مصدر الثروة في المؤسسة وأغلي أصولها علي الإطلاق وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات، ويقضي

ذلك الإستثمار فيهم من خلال الإستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل علي تمثيتهم من خلال إدارة تتوفر فيها المرتكزات التالية: (التقدير- التمكين- التنمية البشرية- التوجيه- الإلتزام- إدارة الأداء).

● **شبكة العلاقات:** تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا وتركز العلاقات علي ما يلي: (الثقة- العمل الجماعي- الاتصال- التشابك).

- **التعلم:** اكتساب أنواع جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) والمقصود به التعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري والذي يمكن من الكشف والإستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة علي مساهمة التغييرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والإبتكار، والتحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.
- **الموائمة والانسجام:** أي الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبلوغ النتائج المرغوبة.

### ثانياً: الإطار الميداني للدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة الميدانية من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تقسيمها إلي ثلاثة محاور رئيسة بداخل كلٍ منها محاور فرعية وعبارات، ثم قام الباحث بتحكيماها؛ للوصول إلي الصيغة النهائية لها سواء بحذف عبارات أو إضافة أخرى، واحتوت الاستبانة علي (112) عبارة في ثلاثة محاور، وجاءت معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوي (0.05)، وهذا يدل علي إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية كما يُمكن أن تعمم نتائجها نظراً لصدقها.

وقام الباحث بأخذ عينة عشوائية من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، والبالغ عددهم (607) مدرسة ابتدائي و(361) مدرسة إعدادي بإجمالي (968) مدرسة حيث قام الباحث بأخذ عينة بمقدار 10% والتي بلغ عددها (100) مدرسة، قام الباحث بتوزيع الاستبيان علي جميع الوظائف داخل كل مدرسة من مدارس العينة ووصلت الاستبيانات الصالحة للتحليل بعد التوزيع (600)، وهو العدد الذي قام الباحث بإجراء التحليل الاحصائي عليه. وبعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال: النسبة المئوية في حساب التكرارات، و الوزن النسبي، و اختبار مربع

كاي (كا) Chi - Square - Test ، و اختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent Samples T Test ، والانحراف المعياري، و اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA. وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار التاسع عشر، ويمكن توضيح توزيع العينة كما يلي:

### جدول (1) يوضح عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الوظيفة ونوعية المدرسة والادارة)

الإجمالي	الادارة							المسمي الوظيفي	الإجمالي	نوعية المدرسة				المسمي الوظيفي
	معلم	مدرسين	إداريا	غير التعليم	مدرسة التعليم	إداري	موظف			معلم	مدرسة	إداري	معلم	
134	15	15	15	11	48	15	15	معلم	134	5	1	1	127	معلم
120	15	15	15	11	34	15	15	أخصائي	120	5	1	1	113	أخصائي
88	15	15	15	11	2	15	15	إداري	88	5	1	1	81	إداري
86	15	15	15	11	0	15	15	وكيل	86	5	1	1	79	وكيل
86	15	15	15	11	0	15	15	مدير	86	5	1	1	79	مدير
86	15	15	15	11	0	15	15	أخرى	86	5	1	1	79	أخرى
600	90	90	90	66	84	90	90	الإجمالي	600	30	6	6	558	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أنه تم التطبيق علي جميع المسميات الوظيفية داخل المدرسة في عدد من أنواع المدارس سواء الحكومي أو الخاص أو اللغات أو التجريبي، وكذلك في جميع ادارات محافظة الفيوم والبالغ عددها (7) إدارات.

## جدول (2) يوضح عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الوظيفة والمرحلة والاعتماد والنوع)

الإجمالي	النوع		المسمى الوظيفي	الإجمالي	الاعتماد				المسمى الوظيفي	الإجمالي	المرحلة			المسمى الوظيفي
	إداري	أخرى			مقدمة	غير متقدمة	مقدمة	أخرى			ابتدائي	إعدادي	تعليم أساسي	
134	17	117	معلم	134	1	3	122	8	معلم	134	105	13	16	معلم
120	10	110	أخصائي	120	1	3	104	12	أخصائي	120	95	11	14	أخصائي
88	1	87	إداري	88	1	3	74	10	إداري	88	79	3	6	إداري
86	0	86	وكيل	86	1	3	74	8	وكيل	86	79	3	4	وكيل
86	86	0	مدير	86	1	3	74	8	مدير	86	79	3	4	مدير
86	86	0	أخرى	86	1	3	74	8	أخرى	86	79	3	4	أخرى
600	200	400	الإجمالي	600	6	18	522	54	الإجمالي	600	516	36	48	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أنه تم التطبيق علي جميع المسميات الوظيفية داخل المراحل التعليمية المتنوعة، وبأنواع الاعتماد المتنوعة سواء كانت مدارس هذه المراحل معتمدة أو غير معتمدة أو متقدمة للاعتماد أو غيرها.

## جدول (3) يوضح عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الوظيفة والتخصص والدرجة العلمية)

الإجمالي	الدرجة العلمية				المسمى الوظيفي	الإجمالي	التخصص						المسمى الوظيفي	
	دراسات عليا	عالي	فوق متوسط	متوسط			إداري	أشغال	تعليم	رياضيات	دراسات	إحصائي		تعليم
134	7	110	9	8	معلم	134	9	17	17	23	18	17	33	معلم
120	7	103	5	5	أخصائي	120	7	15	15	19	15	17	32	أخصائي
88	0	87	0	1	إداري	88	5	10	15	10	11	26	11	إداري
86	86	0	0	0	وكيل	86	5	10	15	10	10	26	10	وكيل
86	0	0	0	86	مدير	86	5	15	10	10	26	10	10	مدير
86	0	0	86	0	أخرى	86	5	15	10	10	26	10	10	أخرى
600	100	300	100	100	الإجمالي	600	36	82	82	82	106	106	106	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أنه تم التطبيق علي جميع المسميات الوظيفية داخل التخصصات المتنوعة، وبمختلف الدرجات العلمية سواء كانت متوسط أو فوق متوسط أو عالي أو دراسات عليا.

وتعكس نتائج الدراسة الميدانية الواقع التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم فيما يتعلق بدرجة ممارسة التميز المؤسسي بها والتي جاءت علي النحو التالي:

### 1. نتائج المحور الأول: التخطيط / التصميم

جاءت الفروق بين درجتي (الممارسة/الأهمية) لعبارات المحور الأول: التخطيط / التصميم من أجل تحسين دور التميز المؤسسي في تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (4) الفروق في (الممارسة/الأهمية) لعبارات المحور الأول: (التخطيط / التصميم)

ترتيب العنصر	قيمة الناء	الفجوة النسبية	الأهمية		الممارسة		العبارة	البعد الفرعي	المحور الرئيسي
			الإنحراف المعياري	%	المتوسط	الإنحراف المعياري			
33	29.8	36.3 %	0.61	85.4 %	2.6	0.66	49.1 %	1.5	( أ ) تخطيط القيادة المتميزة
16	35.0	39.3 %	0.55	88.5 %	2.7	0.61	49.2 %	1.5	
6	39.1	41.3 %	0.47	90.1 %	2.7	0.62	48.8 %	1.5	
39	22.9	30.4 %	0.77	78.8 %	2.4	0.60	48.4 %	1.5	
25	34.5	38.6 %	0.52	88.1 %	2.6	0.64	49.5 %	1.5	
1	43.1	43.2 %	0.48	89.8 %	2.7	0.56	46.7 %	1.4	
7	39.4	41.2 %	0.52	88.2 %	2.6	0.57	47.0 %	1.4	( ب ) تخطيط السياسات
38	23.2	31.1 %	0.78	79.9 %	2.4	0.60	48.8 %	1.5	
19	36.1	39.2 %	0.50	88.7 %	2.7	0.62	49.5 %	1.5	
34	30.2	35.9 %	0.63	84.9 %	2.5	0.61	49.0 %	1.5	
26	33.2	38.5 %	0.62	86.0 %	2.6	0.58	47.5 %	1.4	( ج ) تخطيط إدارة الموارد
35	28.5	35.6 %	0.65	84.9 %	2.5	0.65	49.3 %	1.5	
27	35.1	38.5 %	0.53	87.5 %	2.6	0.61	49.0 %	1.5	
37	24.9	32.2 %	0.74	80.4 %	2.4	0.60	48.2 %	1.4	



الترتيب القوي	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الاهمية			الممارسة			العبارة	البعد الفرعي	المحور الرئيسي
			الانحراف المعياري	%	المؤشر	الانحراف المعياري	%	المؤشر			
2	41.8	42.6 %	0.47	90.2 %	2.7	0.59	47.7 %	1.4	15. تمتلك المدرسة نظامًا ماليًا واضحًا (الرواتب، الصرف، المشتريات...).		
28	34.2	38.3 %	0.53	87.7 %	2.6	0.63	49.4 %	1.5	16. تحدد المدرسة احتياجاتها المالية بدقة وفقًا لخطة الموازنة المعتمدة.		
23	34.3	38.7 %	0.56	88.1 %	2.6	0.61	49.3 %	1.5	17. يوجد بالمدرسة نظام رقابي علي العمليات المالية.		
13	36.9	39.8 %	0.52	88.0 %	2.6	0.60	48.2 %	1.4	18. يطابق المبني المدرسي مواصفات الأمن والسلامة.		
12	37.2	40.2 %	0.48	89.7 %	2.7	0.63	49.4 %	1.5	19. تمتلك المدرسة موقعًا إلكترونيًا خاصًا بها.		
8	39.3	41.2 %	0.50	88.7 %	2.7	0.58	47.5 %	1.4	20. تكفي الموارد المالية المتاحة سنويًا للمدرسة لتغطية نفقاتها.		
5	40.1	41.4 %	0.50	88.8 %	2.7	0.57	47.4 %	1.4	21. توجد مرافق صحية صالحة للاستخدام الآمن.		
3	41.4	42.3 %	0.49	89.1 %	2.7	0.57	46.8 %	1.4	22. يوجد تخطيط لإدارة الأنشطة الأساسية في المدرسة حسب رؤية المدرسة ورسالتها.		
30	32.5	37.9 %	0.66	84.1 %	2.5	0.55	46.2 %	1.4	23. ينضم تخطيط إدارة الأنشطة بتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات.		
31	30.6	37.0 %	0.62	85.9 %	2.6	0.63	48.9 %	1.5	24. تمتلك المدرسة مبانٍ وتجهيزات كافية (قاعات دراسية، مختبرات، مقصف، ملاعب...).		
17	34.5	39.3 %	0.61	86.3 %	2.6	0.57	47.0 %	1.4	25. تمتلك المدرسة قاعدة بيانات محدثة (بيانات متعلقة بالموظفين-القرارات...).		
29	34.9	38.3 %	0.53	87.5 %	2.6	0.61	49.2 %	1.5	26. تتيج المدرسة للعاملين الاستفادة من قواعد البيانات.		
20	34.7	38.9 %	0.53	87.7 %	2.6	0.63	48.7 %	1.5	27. تخطط العلاقات والموارد في المدرسة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة بين كافة أقسامها.		
4	40.3	41.7 %	0.47	90.1 %	2.7	0.60	48.4 %	1.5	28. تستشرف المدرسة المستقبل باستخدام قواعد بيانات شاملة.		
36	27.6	34.6 %	0.69	83.0 %	2.5	0.60	48.4 %	1.5	29. تضع المدرسة خطة لنشر استخدام التكنولوجيا المطلوبة بين كل الموارد البشرية بها.		
40	21.5	29.1 %	0.80	77.3 %	2.3	0.60	48.2 %	1.4	30. يسود جو من الثقة بين العاملين والتلاميذ وأولياء الأمور.		
21	33.7	38.8 %	0.56	88.1 %	2.6	0.64	49.3 %	1.5	31. تخطط المدرسة لتقديم خدمات للمجتمع المحلي كنشر الوعي ومحو الأمية.		
10	37.1	40.7 %	0.49	89.3 %	2.7	0.64	48.6 %	1.5	32. تصمم المدرسة خططًا لرعاية الموهوبين والمتفوقين.		
11	38.1	40.3 %	0.48	89.6 %	2.7	0.61	49.2 %	1.5	33. تضع المدرسة خططًا للنهوض بالتلاميذ ضعيفي التحصيل الدراسي.		
32	30.2	36.6 %	0.64	85.1 %	2.6	0.62	48.4 %	1.5	34. تنضم خطة خدمات المدرسة بمنهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.		
41	18.4	26.1 %	0.87	73.1 %	2.2	0.57	46.9 %	1.4	35. تضع المدرسة بدائل عن طريق إيجاد خدمات نوعية متميزة.		
9	38.7	40.8 %	0.48	89.5 %	2.7	0.60	48.7 %	1.5	36. تضع إدارة المدرسة قوانين تضبط سير العملية التعليمية.		

(د) تخطيط إدارة العمليات

(هـ) تخطيط العلاقات

(و) تخطيط الخدمات التعليمية

ترتيب الفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			الممارسة			العبارة	البعد الفرعي	المحور الرئيسي
			الأحرف المعيارى	%	المتوسط	الأحرف المعيارى	%	المتوسط			
18	34.7	39.3 %	0.60	86.4 %	2.6	0.57	47.2 %	1.4	37. يتسم تخطيط الأعمال في المدرسة بتوفير بيانات توضيحية للاحتياجات المالية.	( ز ) تخطيط نتائج الأعمال	
22	35.7	38.8 %	0.53	87.6 %	2.6	0.60	48.8 %	1.5	38. تعد المدرسة موازنة دورية بناء على مؤشرات النتائج الحقيقية.		
14	37.1	39.7 %	0.53	87.7 %	2.6	0.58	48.0 %	1.4	39. تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات التلاميذ العملية والعلمية والسلوكية.		
15	34.2	39.4 %	0.57	88.1 %	2.6	0.63	48.7 %	1.5	40. من أولويات خطة المدرسة تحديد مشاكل واحتياجات العاملين.		
24	35.3	38.7 %	0.52	87.8 %	2.6	0.61	49.2 %	1.5	41. توثق إدارة المدرسة نواتج أنشطتها وإنجازاتها وتعلنها للمجتمع المحلي.		

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الأول: التخطيط / التصميم جاءت من حيث درجة ممارستها بنسبة تتراوح بين (49.50%) و(46.20%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (90.20%) و(73.10%)؛ وهذا يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة علي ضعف الممارسة وعظم الأهمية.

## 2. نتائج المحور الثاني:- التنفيذ / التطبيق

جاءت الفروق بين درجتي (الممارسة/الأهمية) لعبارات المحور الثاني:- التنفيذ / التطبيق من أجل تحسين دور التميز المؤسسي في تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (5) الفروق في (الممارسة/الأهمية) لعبارات المحور الثاني:- التنفيذ / التطبيق

ترتيب الفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			الممارسة			العبارة	البعد الفرعي	المحور الرئيسي
			الأحرف المعيارى	%	المتوسط	الأحرف المعيارى	%	المتوسط			
21	33.8	39.1%	0.62	86.2%	2.6	0.57	47.2%	1.4	42. تسعى القيادة وتعمل باستمرار علي تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	( أ ) تنفيذ القيادة المتتميزة	
17	36.6	39.6%	0.52	88.2%	2.6	0.60	48.7%	1.5	43. تشمل الخطة التنفيذية علي مؤشرات أداء محددة.		
26	33.4	38.6%	0.58	87.1%	2.6	0.62	48.5%	1.5	44. توازن القيادة بين الموارد المتاحة واحتياجات المدرسة.		

المحور الرئيسي	البعيد الفرعي	العبارة	الممارسة			الأهمية			النسبية الفجوة	قيمة التاء	ترتيب القوة	
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط				
(ب) تنفيذ السياسات		45. تهتم القيادة بكسب ولاء العاملين وتحفيزهم.	0.84	76.5%	2.3	0.57	47.6%	1.4	21.0	43		
		46. ترتبط خطط المدرسة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية.	0.50	88.7%	2.7	0.59	47.7%	1.4	39.1	8		
		47. تستخدم المدرسة التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	0.49	89.1%	2.7	0.57	46.8%	1.4	41.3	4		
		48. تشكل إدارة المدرسة فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتجديد التربوي.	0.51	88.4%	2.7	0.62	49.6%	1.5	35.5	24		
		49. يشارك العاملون في إعداد الخطط التربوية.	0.53	87.6%	2.6	0.60	48.6%	1.5	35.8	23		
		50. يوجد اهتمام بجدولة التوقيت الزمني والإمكانات اللازمة عند إعداد الخطط.	0.53	87.7%	2.6	0.61	48.9%	1.5	35.3	25		
		51. تناسب السياسات متغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية.	0.47	90.2%	2.7	0.56	46.4%	1.4	44.3	1		
		52. تحرص المدرسة علي نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم.	0.62	85.3%	2.6	0.59	47.9%	1.4	32.3	33		
		53. تركز المدرسة علي الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات للتلاميذ وتنمية مهاراتهم .	0.47	90.0%	2.7	0.69	50.6%	1.5	34.9	19		
		54. يوجد حرص علي أن تسود أجواء التفاهم بين العاملين داخل المدرسة وخارجها.	0.59	87.2%	2.6	0.57	47.2%	1.4	35.8	14		
		55. تفوض الإدارة السلطات والصلاحيات بضوابط، وتحدد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات.	0.68	83.6%	2.5	0.59	47.7%	1.4	29.4	39		
		56. يتم تقسيم العمل وتنظيمه بغرض توزيع المهام وفقاً لتخصصات العاملين وقراراتهم.	0.48	89.6%	2.7	0.58	47.3%	1.4	41.2	5		
		(ج) تنفيذ إدارة الموارد		57. تتناسب أعداد العاملين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة ومؤهلاتهم العلمية.	0.57	87.5%	2.6	0.62	49.7%	1.5	33.1	31
				58. تنفذ المدرسة للعاملين برامج تدريبية حسب خطتها التطويرية.	0.64	84.9%	2.5	0.60	48.4%	1.5	30.4	34

المعيار الرئيسي	البعد الفرعي	العبارة	الممارسة			الأهمية		
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط
المعيار الرئيسي	البعد الفرعي	59.تعمل المدرسة علي إشراك المجتمع المحلي للمساهمة في توفير موارد المدرسة.	0.61	%86.2	2.6	0.63	%48.5	1.5
		60.توفر المدرسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم علي أحسن وجه.	0.66	%83.7	2.5	0.60	%48.4	1.5
		61.توفر إدارة المدرسة بيئة عمل مناسبة ومشجعة لتعلم التلاميذ ولبذل الجهد والإبداع.	0.56	%88.2	2.6	0.62	%48.9	1.5
		62.تشجع إدارة المدرسة العمل التعاوني بروح الفريق لتحقيق الجودة والتميز.	0.75	%79.7	2.4	0.57	%46.8	1.4
		63.تهتم المدرسة بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.	0.47	%90.0	2.7	0.60	%48.2	1.4
		64.توجد لوائح تبين حقوق العاملين وواجباتهم.	0.50	%88.7	2.7	0.59	%47.7	1.4
		65.تشجع إدارة المدرسة معلمها علي استخدام الوسائل التعليمية والتقنية الحديثة.	0.61	%85.6	2.6	0.57	%47.1	1.4
		66.يشارك التلاميذ في الأنشطة المدرسية.	0.62	%85.6	2.6	0.61	%49.4	1.5
		67.تقيم المدرسة أنشطة متنوعة (احتفالات – ندوات – معارض ...).	0.49	%89.1	2.7	0.61	%48.8	1.5
		68.تحافظ إدارة المدرسة علي توافر معايير السلامة والأمان داخل الفصول.	0.48	%89.6	2.7	0.55	%46.2	1.4
المعيار الرئيسي	البعد الفرعي	69.يوجد تحديد مستمر للأولويات في إنجاز عمليات المدرسة وأنشطتها.	0.81	%76.4	2.3	0.60	%48.4	1.5
		70.تهتم المدرسة بإنجاز الأعمال وفقا لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للنتائج.	0.53	%87.7	2.6	0.63	%48.6	1.5
المعيار الرئيسي	البعد الفرعي	71.تحرص المدرسة علي إقامة نشاطات وزيادة وتفعيل العلاقات مع التلاميذ.	0.52	%88.2	2.6	0.60	%48.2	1.4
		72.تحرص المدرسة علي إقامة نشاطات زيادة وتفعيل	0.47	%90.1	2.7	0.63	%49.0	1.5

المحور الرئيسي	البعث الفرعي	العبارة	الممارسة			الاهمية			النسبة الفجوة	قيمة التاء	ترتيب القوة
			المؤشر	%	الانحراف المعياري	المؤشر	%	الانحراف المعياري			
		العلاقات مع أولياء الأمور .									
		73.تحرص المدرسة علي بناء علاقات تعاون مع المدارس والمؤسسات الأخرى .	1.5	%48.7	0.63	2.6	%86.8	0.61	32.0	30	
		74.تتفاعل المدرسة مع المجتمع بشكل ايجابي من خلال الأنشطة التي تقوم بها .	1.5	%49.5	0.61	2.7	%89.0	0.50	36.7	18	
		75.توفر المدرسة البيئة المشجعة للبحث العلمي .	1.5	%48.4	0.60	2.5	%84.7	0.65	30.1	36	
		76.تستثمر المدرسة كل إمكانياتها المادية والبشرية لتحقيق أفضل خدمات تعليمية .	1.5	%48.8	0.64	2.5	%83.9	0.69	27.5	41	
		77.تهتم المدرسة بالتعلم النشط .	1.5	%51.1	0.70	2.6	%87.6	0.53	30.7	35	
	( و ) تنفيذ الخدمات التعليمية	78.تنفذ المدرسة خطط رعاية الموهوبين والمتفوقين .	1.4	%47.3	0.58	2.6	%87.8	0.53	38.0	12	
		79.تنفذ المدرسة خطط النهوض بالتلاميذ ضعيفي التحصيل الدراسي .	1.4	%47.7	0.59	2.7	%90.3	0.47	42.0	3	
		80.تقوم المدرسة ببناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة والتميز .	1.5	%49.3	0.61	2.6	%87.6	0.58	33.4	29	
		81.تركز المدرسة علي الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات للتلاميذ .	1.5	%48.3	0.60	2.7	%90.0	0.47	40.0	7	
		82.تنفذ المدرسة برامج تنمية مهارات التلاميذ العملية والعلمية والسلوكية .	1.5	%48.5	0.59	2.7	%89.6	0.48	39.5	10	
	( ز ) تنفيذ نتائج الأعمال	83.تقوم المدرسة بحل مشاكل العاملين وتلبية احتياجاتهم .	1.5	%49.5	0.66	2.6	%85.6	0.63	29.0	38	
		84.تركز المدرسة علي توجيه الجهود لمعالجة مشكلات مجتمعية .	1.5	%48.9	0.63	2.7	%88.7	0.50	36.0	16	
		85.تعمل المدرسة علي توفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة .	1.5	%49.0	0.63	2.6	%87.6	0.53	34.6	27	

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثاني:- التنفيذ / التطبيق جاءت من حيث درجة ممارستها بنسبة تتراوح بين (51.10%) و(46.20%)، بينما جاءت جميع

عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (90.30%) و(76.40%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد عينة الدراسة علي ضعف الممارسة وعظم الأهمية.

### 3. نتائج المحور الثالث: التقييم / التقييم

جاءت الفروق بين درجتي (الممارسة/الأهمية) لعبارات المحور الثالث: التقييم/ التقييم من أجل تحسين دور التميز المؤسسي في تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (6) الفروق في (الممارسة/الأهمية) لعبارات المحور الثالث: (التقييم / التقييم)

ترتيب العبارة	قيمة التاء	النقوة النسبية	الأهمية			الممارسة			العبارة	المحور الرئيسي	البعد الفرعي
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط			
7	38.6	40.8 %	0.53	87.8 %	2.6	0.57	47.0 %	1.4	86.تقوم الإدارة بعمليات مراجعة داخلية دورية لأدائها.	( أ ) تقييم القيادة المتميزة	
2	41.4	42.3 %	0.47	90.2 %	2.7	0.59	47.8 %	1.4	87.تشرف القيادة وتتابع باستمرار الأعمال التنفيذية في المدرسة.		
19	32.5	37.6 %	0.59	87.0 %	2.6	0.61	49.4 %	1.5	88.تحفز القيادة التفكير الابتكاري لدي التلاميذ والمعلمين.		
4	39.6	41.3 %	0.47	90.1 %	2.7	0.60	48.8 %	1.5	89.تستخدم عملية الحوافز والمكافآت لتحقيق الرضا لدي العاملين.	( ب ) تقييم السياسات	
9	37.5	40.1 %	0.51	88.4 %	2.7	0.59	48.3 %	1.5	90.يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجية بهدف إلي التطوير والتحسين.		
26	21.8	29.8 %	0.84	75.8 %	2.3	0.55	46.0 %	1.4	91.يوجد تقييم منظم لسياسات المدرسة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف .		
6	39.0	40.9 %	0.53	87.6 %	2.6	0.56	46.7 %	1.4	92.تقيم إدارة المدرسة أداء العاملين وفقاً لأسس موضوعية محددة.	( ج ) تقييم إدارة الموارد	
13	36.4	39.3 %	0.53	87.6 %	2.6	0.60	48.2 %	1.4	93.يوجد تقييم مستمر للموارد البشرية والمادية بهدف معرفة الانحرافات ومعالجتها.		
18	33.3	38.1 %	0.53	87.6 %	2.6	0.65	49.5 %	1.5	94.تتبع الإدارة نظاماً لقياس مدى تقدم المتعلمين.		
25	23.9	31.7 %	0.80	77.7 %	2.3	0.55	46.0 %	1.4	95.تطلع إدارة المدرسة العاملين علي نتائج تقييم أدائهم.		

ترتيب القوية	قيمة القاء	القوية النسبية	الاهمية			الممارسة			العبارة	التبع الفرعي	المحور الرئيسي
			الاحتراف المعياري	%	المؤوسط	الاحتراف المعياري	%	المؤوسط			
21	31.1	36.5 %	0.61	85.5 %	2.6	0.61	49.0 %	1.5	96. تتناسب الفصول وحجرات الأنشطة مع أعداد وخصائص المتعلمين.		
14	36.2	39.3 %	0.52	88.2 %	2.6	0.61	48.9 %	1.5	97. تتناسب مساحات وتجهيزات الفناء مع أعداد وخصائص المتعلمين.		
27	21.5	29.4 %	0.81	77.8 %	2.3	0.60	48.4 %	1.5	98. تتخذ الإدارة إجراءات صارمة للحد من نسبة الغياب، والتسرب/ الانقطاع.		
8	38.7	40.8 %	0.50	88.7 %	2.7	0.59	47.8 %	1.4	99. يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمدرسة باستخدام المقاييس العلمية.	(د) تقويم إدارة العمليات	
12	34.9	39.5 %	0.57	87.9 %	2.6	0.60	48.4 %	1.5	100. يتم إجراء تحسين مستمر لأنشطة المدرسة للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد.		
20	32.3	37.5 %	0.59	87.3 %	2.6	0.62	49.8 %	1.5	101. يتم تقييم أنشطة المدرسة وتطويرها لتتوافق مع البيئة داخل المدرسة وخارجها.		
11	37.4	39.9 %	0.48	89.6 %	2.7	0.62	49.7 %	1.5	102. يوجد تقييم منظم للعلاقات والموارد في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	(هـ) تقويم العلاقات	
23	26.3	33.5 %	0.70	82.9 %	2.5	0.62	49.4 %	1.5	103. يتوفر في المدرسة مستوى من الرضا لدى المعنيين عن الخدمات التعليمية.	(و) تقويم الخدمات التعليمية	
15	36.1	39.2 %	0.53	87.6 %	2.6	0.60	48.3 %	1.5	104. يوجد نظام متكامل ومنظم لتقييم الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة.		
17	34.3	38.4 %	0.53	87.7 %	2.6	0.63	49.3 %	1.5	105. تُقِيم المدرسة نتائج التلاميذ بهدف التطوير ومعالجة القصور.		
3	40.7	42.0 %	0.53	87.8 %	2.6	0.55	45.8 %	1.4	106. تمتلك المدرسة نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوي واقتراحات المجتمع المحلي لتطور أداءها.		
1	42.0	42.7 %	0.47	90.1 %	2.7	0.58	47.4 %	1.4	107. يوجد تقييم لأعمال المدرسة وأنشطتها لمعرفة نقاط القوة والضعف بهدف التحسين والتطوير.	(ز) تقويم نتائج الأعمال	

ترتيب العنصر	قيمة التاء	القوة النسبية	الأهمية			الممارسة			العبارة	المحور الرئيسي	البعد الفرعي
			الأحرف المعياري	%	المؤوسط	الأحرف المعياري	%	المؤوسط			
22	29.1	35.4 %	0.66	83.8 %	2.5	0.60	48.3 %	1.5	108. تستخدم المدرسة أساليب متنوعة لتقييم نتائج تعلم التلاميذ .		
16	35.8	39.0 %	0.53	87.8 %	2.6	0.60	48.8 %	1.5	109. يشارك التلاميذ وأولياء الأمور في تقييم أداء المدرسة .		
10	36.4	40.0 %	0.50	88.7 %	2.7	0.63	48.7 %	1.5	110. تهتم المدرسة برأي التلاميذ وأولياء الأمور في كيفية أداء الأعمال		
5	39.1	41.1 %	0.52	87.9 %	2.6	0.57	46.8 %	1.4	111. تتقبل المدرسة بشكل إيجابي المسائلة من قبل جهات خارجية في المجتمع .		
24	26.3	32.8 %	0.50	90.5 %	2.7	0.77	57.7 %	1.7	112. حققت نتائج تحصيل التلاميذ تحسناً واضحاً في السنوات الثلاث الأخيرة .		

ينتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثالث (التقييم / التقويم) جاءت من حيث درجة ممارستها بنسبة تتراوح بين (57.70%) و(45.80%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (90.50%) و(75.80%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد عينة الدراسة علي ضعف الممارسة وعظم الأهمية.

### تحليل وتفسير نتائج المحاور وعلاقة هذه النتائج بالاطار النظري

#### والواقع المرصود :-

في ضوء ماسبق فإن نتائج الدراسة الحالية قد أظهرت موافقة أفراد العينة علي مدي أهمية تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية 86.7 % ، وبذلك تكون اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (النسور 2010 ) ودراسة (الدجنى 2013) ودراسة (Aldaihani 2014) ودراسة (القلاف 2015) ودراسة ( Lydia Burgos Cervantes , 2018) حول أهمية تحقيق التميز المؤسسي.

وأكد معظم أفراد عينة الدراسة علي ضعف ممارسة الأبعاد السبعة للتميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم رغم عظم أهمية تطبيق هذه الأبعاد للوصول إلى تميز الأداء الإداري، وهذا يلتقي مع السبب الذي من أجله أجريت هذه الدراسة، وهو وجود



قصور في ممارسة التميز المؤسسي في بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وهو ما يعني تحقيق هذه الدراسة لأهدافها، ويشير إلى صدق الدراسة في طرح المقترحات التي يراها الباحث كفيلة بمعالجة أوجه القصور في هذا المجال، وكفيلة بإحداث التميز المأمول في هذه المدارس.

**ثالثاً: الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي وتفعيل تطوير الأداء الإداري بمدارس مرحلة التعليم الأساس بمحافظة الفيوم:**

من خلال العرض السابق للإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية تم بناء الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي وتفعيل تطوير الأداء الإداري بمدارس مرحلة التعليم الأساس بمحافظة الفيوم وقد تم ترتيبها وفقاً لنتائج الدراسات والإطار النظري والميداني على النحو التالي:

### **أ- آليات تحقيق التميز المؤسسي :-**

ويمكن عرض الآليات المقترحة فيما يتعلق بمحور التميز المؤسسي من خلال الأبعاد الآتية:- (القيادة المتميزة، إدارة السياسات، إدارة الموارد، إدارة العمليات، إدارة العلاقات، إدارة الخدمات التعليمية، ونتائج الأعمال) على النحو التالي :-

#### **البعد الأول: القيادة المتميزة:**

**يمكن تطوير الأداء الإداري من خلال تأصيل فكر التميز المؤسسي لدي القيادات التربوية من خلال الآليات الآتية:**

- قيام القيادة المدرسية بتخطيط إستراتيجيتها عبر بناء رؤية المدرسة ورسالتها.
- توافق رؤية المدرسة ورسالتها مع مواردها البشرية والمالية والمادية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة.
- التوجه نحو اللامركزية بما يُحقق انتشاراً للمشاركة ويُتيح قدرًا من حرية التصرف.
- استجلاب القيادة للعاملين من ذوي الخبرة والمهارات للمشاركة في التخطيط.
- مراعاة القيادة للأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسباً للظروف.

- تصمم القيادة برامج خدمية لخدمة المجتمع المحيط كحملات نشر الوعي بين المواطنين.
- تقوم القيادة بتوزيع المهام علي كل وحدة فيها، وتحقيق التكامل بين هذه الوحدات.
- يتم تنفيذ أهداف رؤية ورسالة المدرسة بروح الفريق، مع مراعاة التوازن بين متطلبات التنفيذ والموارد المتاحة.
- تحلي القيادة المتميزة بالمرونة وبث روح التشجيع والتحفيز بين العاملين.
- تقوم القيادة المتميزة بالإشراف المستمر والمشاركة في التقييم في مراحل التصميم والتنفيذ.
- تشجع القيادة المتميزة الابتكار والأفكار الخلاقة.
- تقييم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بناء علي مدي ممارسة وتطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة، وإدخال كل جديد ومُبْتَكِر من سياسات وأساليب وإجراءات عمل، وتقديم حلول غير تقليدية للمواقف والمشكلات الإدارية.
- تنفيذ برامج ودورات تدريبية للقيادات التربوية الذين تم اختيارهم حول الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، وكذلك الإثراء الوظيفي، والتمكين الإداري، وبناء فرق العمل الفعالة.
- ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعث القيادة المتميزة من خلال إنشاء مركز لإعداد وتأهيل القيادات المتميزة بكل إدارة تعليمية أو بكل مديرية تعليمية وليكن تابع للإدارة المركزية لإعداد القيادات التربوية أو فرعا منها يناط به تنفيذ هذه الآليات المقترحة عاليه من خلال تبني رؤية ورسالة وأهداف داعمه للقيادات الحالية وبناء صف ثاني من القيادات وتمثل مهامه فيما يلي :-
- 1- رعاية المواهب والقدرات المتميزة وتدريبها لبناء وإعداد قيادات واعية للمستقبل.
- 2- التعاون والتنسيق مع الأكاديمية المهنية للمعلمين ومراكز التدريب المهنية ومراكز إعداد القادة لدعم هذه القيادات المتميزة .
- 3- التخطيط لبرنامج رقابي موحد لمراقبة أداء هذه القيادات وتقييمها باستمرار للوقوف علي السلبيات وتلافيها وتعزيز الإيجابيات .
- 4- دعم برامج إعداد القيادات المتميزة من أجل إصدار أدلة معايير أخلاقية لكل مهنة أو قيادة داخل الإدارات او المديریات التعليمية .

## البعد الثاني: إدارة السياسات:

يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة السياسات من خلال الآليات الآتية:

- يتم بقيادة مدير المدرسة وبمشاركة المعنيين داخل وخارج المدرسة رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمدرسة، بما يلائم طموحات والإمكانات الحقيقية للمدرسة.
- رسم السياسات التي تتصف بالوضوح والبساطة.
- وضع السياسات التي تصب في صالح المستفيدين.
- تصميم سياسات بديلة تحسباً لأي طارئ.
- تقوم إدارة المدرسة بتوزيع السياسات علي أقسام المدرسة كل حسب اختصاصه.
- قيام إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ السياسات باستمرار لتتأكد من سير التنفيذ بالمعايير والجودة المطلوبة.
- قيام مدير المدرسة بمنح تفويض بالصلاحيات حسب ماتمليه الحاجة.
- تتم عملية تقييم السياسات بناءً علي ظروف التنفيذ وما يظهر من معوقات.
- قيام فريق التقييم بمراجعة سياسات المدرسة باستمرار لتحسينها وتطويرها.
- تكريم المتميزين لخلق جو من المنافسة والتشجيع.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعد إدارة السياسات من خلال تكليف عضو

داخل كل مؤسسه وتتمثل مهامه فيما يلي :-

- 1- الإشراف علي وضع الخطط والسياسات ومتابعة آليات تنفيذها .
- 2- عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع المعنيين والمسؤولين ومتابعة تنفيذ البرامج الزمنية والخطط .
- 3- المشاركة بفاعلية في تقييم فرق العمل وتدعيم وتكريم المتميزين منهم ومحاسبة المقصرين .

## البعد الثالث: إدارة الموارد:

يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة الموارد من خلال الآليات الآتية:

- قيام إدارة المدرسة بعمل خطة إدارة الموارد المالية والتقنية من أجل نجاحها المستدام.

- تصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- مراعاة أن تتناسب خطة إدارة الموارد مع سياسات المدرسة.
- مراعاة الخبرة والكفاءة والمهارة، وتحديد المهام جيدًا منعاً لهدر الجهد والوقت.
- تنفيذ برامج تدريب وتأهيل العاملين.
- الاستعانة في التنفيذ بمشاركة المجتمع المحلي سواء كانت مشاركة مادية أو عينية.
- توظيف أجهزة وتكنولوجيا المدرسة في تنفيذ الخطة المرسومة.
- تقوم المدرسة بتقييم أداء العاملين والمشاركة المجتمعية، وتقييم الميزانية، وتقييم الموارد المادية والمباني والأجهزة والتكنولوجيا لخصر نقاط القوة والضعف .
- قياس أثر التدريب للتأكد من مدي تحقق أهداف التنمية المهنية.
- تغيير الثقافة التنظيمية وبناء ثقافة جديدة للإبداع تجعل منه اتجاهًا وسلوكًا وممارسة.
- تطوير القدرات الإبداعية للعاملين، وتنمية مهاراتهم الفكرية، وإثارة دافعيتهم للتنافس الإيجابي، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم.
- رصد الحوافز والمكافآت للمبدعين، وربط الوظائف القيادية في المستويات الإدارية المختلفة بالإبداع الإداري .
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تصميم بطاقة جدارات لكل وظيفة، وتحديد وإعداد قائمة بالجدارات للأدوار الوظيفية.
- تحديد الجدارات التي يجب التركيز عليها وتنميتها وتطويرها .
- تحديد فجوات الأداء وجوانب القصور في ضوء الجدارات الوظيفية .

### البعد الرابع: إدارة العمليات:

يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة العمليات من خلال الآليات

الآتية:

- تقوم المدرسة بوضع خطة واضحة ومحددة لإدارة العمليات، وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة، وتراعي الأولويات في تنفيذ العمليات.
- تقوم المدرسة بتصميم وإدارة وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات.
- تحرص المدرسة علي الإعلان عن خدماتها ونواتجها.

- تستهدف المدرسة الوصول لأكبر قدر من التفوق والتميز في إنجاز عملياتها.
- تقوم المدرسة بتقييم العمليات للوقوف علي نواحي القصور والتميز للمعالجة.
- توفير نظام اتصال إداري فعال مع كل المستويات الإدارية يضمن سهولة وسرعة تدفق المعلومات بين الأفراد والوحدات والأقسام الإدارية داخل المدرسة.

### البعد الخامس: إدارة العلاقات:

يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة العلاقات من خلال الآليات الآتية:

- تجري المدرسة تحسيناً للعلاقات بينها وبين المتعاملين.
- تشجع إدارة المدرسة المتميزة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.
- تبني المدرسة شبكة من العلاقات لتتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة.
- توافر خطة لتطوير العلاقات مع التلاميذ وأولياء الأمور، والمؤسسات العلمية الأخرى، ومع المجتمع المحلي.
- وجود نظام اتصالات حديث لتلبية هذه الحاجات.
- تقييم هذه العلاقات بشكل علمي مدروس وباستمرار لتحسينها وتطويرها.

### البعد السادس: إدارة الخدمات التعليمية:

يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة الخدمات التعليمية من خلال الآليات الآتية:

- تقوم المدرسة المتميزة بوضع خطة للخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع مثل محو الأمية والتوعية الجماهيرية.
- تخطط المدرسة لجلب المعلمين ذوي الخبرة للوصول لخدمة تعليمية متميزة.
- وضع خطط لاكتشاف التلاميذ المتفوقين والتلاميذ ضعيفي التحصيل الدراسي.
- وضع برامج النهوض بكل فئات التلاميذ بما يناسب مستوي كل فئة علي حدة.
- التركيز علي المستفيدين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- التركيز علي جودة الأساليب والنظريات الإدارية بما ينعكس علي جودة الخدمات.

- تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات وتقييمها لوضع خطة التفوق والتميز فيها.
- قياس مدى رضا المستفيدين والمعنيين تجاه الخدمات التعليمية المقدمة.

### البعد السابع: إدارة نتائج الأعمال:

يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة نتائج الأعمال من خلال الآليات الآتية:

- قيام المدرسة ببناء النتائج علي قيم مستهدفة وأن تظهر النتائج قيماً ايجابية مقارنة مع المدارس الأخرى.
  - ارتباط النتائج بخطط وأعمال المدرسة، وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج.
  - لابد أن تعكس هذه النتائج المهارات العملية والعلمية للطلاب.
  - اهتمام المدرسة بأراء المستفيدين عبر كافة الطرق المتاحة للمستفيدين.
  - إعداد موازنة سنوية للمدرسة تعتمد علي بيانات حقيقية.
  - تسجيل نقاط القوة والضعف لتطوير مواضع القوة، وعلاج مواطن الضعف.
- ب- آليات تفعيل تطوير الأداء الإداري :-

ويمكن عرض الآليات المقترحة فيما يتعلق بتفعيل الأداء الإداري من خلال الأبعاد الآتية :- (تطوير الفرد، تطوير الوظيفة، تطوير أساليب وإجراءات العمل) على النحو التالي :-

#### البعد الأول : تطوير الفرد:-

يُراعي هذا المدخل مجموعة الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد مثل: مهاراتهم، وقدراتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وآرائهم ومشاعرهم نحو جوانب العمل والتنظيم، وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويهدف إلى تحقيق التوافق بين الأفراد من حيث: خبراتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وأهدافهم، ودوافعهم، وسماتهم الشخصية من ناحية، وبين الوظائف من حيث: المهام، والواجبات، والمسئوليات، وإجراءات العمل، والعلاقات، والتكنولوجيا. (أرناوط 2016: 206)

### البعد الثاني : تطوير الوظيفة:-

بمرور الزمن تتغير ظروف العمل وعلاقاته والتكنولوجيا والأدوات المستخدمة، وكذلك معايير تقييم الوظيفة ومؤشرات الأداء فيتم إعادة النظر في الأنشطة التي تُؤدى في وظيفة معينة والمهام والواجبات والصلاحيات والسلطات الممنوحة لشاغلها والأدوات المستخدمة في أداءها وطبيعة العلاقات وظروف العمل ومواصفات شاغل هذه الوظيفة فيتم تجميع الأنشطة والمهام حسب التشابه والتتابع فيما بينها وتكاملها " (ماهر 2007: 452) كما يُمكن من خلال الإثراء الوظيفي زيادة المسؤوليات والسلطات الوظيفية والمهام لجعل الوظيفة أكثر تحدياً ومتعة، وكذلك تكبير الوظيفة بزيادة عدد المهام وإضافة عدد من المهام الأخرى إليها.

### البعد الثالث : تطوير أساليب وإجراءات العمل:-

يهدف هذا المدخل إلى إحداث تغيير في إجراءات العمل، وتطوير السياسات واللوائح والقوانين لتكون أكثر مرونة، والتوجه نحو استخدام التقدم التقني وتطوير الجوانب التكنولوجية، وتطوير المسؤوليات والصلاحيات والسلطات، ونظم المتابعة وتقييم الأداء، ونظام الحوافز، ودراسة الإجراءات التي تعمل بها الإدارة التعليمية والنماذج التي تصاحب هذه الإجراءات وتنقيحها للخروج بنموذج واضح يُوفر الوقت والجهد الذي يُبذل في استيفاءه ودورته بين الأقسام والوحدات. (الغامدي 2011: 133)

### مواجهة المعوقات المحتملة

يمكن التغلب علي المعوقات من خلال مجموعة من الإجراءات منها:

- تبني استراتيجية إدارية واضحة للتطوير المستمر للأداء.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يُلبي حاجات العمل الحالية ويضم الوحدات المستحدثة.
- تعديل اللوائح المكبلة للإبداع والابتكار وتطوير النظم الإدارية، وتجنب البيروقراطية.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ عمليات التطوير وحسن استثمارها.
- رفع درجة وعي العاملين بأهمية تطوير الأداء وإشعارهم بالحاجة إليه.
- التنمية المهنية المستدامة للقيادات التربوية في مجال الإتجاهات الإدارية.

## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات فيما

يلي:

- تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي، بما يتوافق ومعايير التميز المؤسسي، ويُلبى حاجات العمل الحالية، ويتفق مع اللوائح والقرارات الوزارية.
- إعداد أدلة تنظيمية تتضمن تحديد الواجبات والمسئوليات وخطوط السلطة ونطاق الإشراف والصلاحيات والعلاقات التنظيمية بين وحدات المدرسة وأقسامها وزيادة وعى العاملين بها لتوفير علاقات عمل واضحة وتقضى الازدواجية والتداخل في الاختصاصات.
- تحديث منظومة التشريعات وإعادة النظر في القوانين واللوائح والقرارات الوزارية بما يتفق ومتطلبات تطوير الأداء الإداري ، وممارسة التميز المؤسسي.
- تطوير نُظم اختيار القيادات التربوية بحيث تعتمد على ملف الإنجاز المهني وامتلاك الجدارات القيادية.
- بناء قدرات القيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة في تطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة ، ودمج الإبداع الإداري ، وتنمية مهارات التفكير الإبداعي، وقيادة التغيير ضمن برامج إعداد القيادات التربوية.
- اعتبار التدريب والتنمية المهنية خيارًا استراتيجيًا لإعداد وتنمية الكوادر البشرية وتوفير برامج فعالة للتنمية المهنية بناء على نتائج تقييم الأداء واعتماد التنمية المهنية الذاتية وربطها بمنظومة الحوافز.
- استكمال البنية التكنولوجية اللازمة وتنمية قدرات العاملين للتعامل الفعال معها.
- وضع نظام فعال للمتابعة وتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات الأداء.
- وضع نظام للمساءلة والمحاسبية يتسم بالشفافية ويعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء.



- إصلاح نظام الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت بحيث يعكس الاهتمام بالأداء المتميز والإبداع الإداري ويحقق جودة الحياة الوظيفية.
- تطبيق مدخل التميز المؤسسي، ومنح العاملين القدر الكافي من الحرية والاستقلالية، وتعزيز الرقابة الذاتية لديهم بما يسمح بإطلاق قدراتهم الإبداعية.

## المراجع

### أولاً. المراجع العربية:

1. ابن منظور، لسان العرب، ط3، بيروت: دار صادر، 1414هـ.
2. أبو جمعة، هادل إبراهيم(2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. رسالة دكتوراه، مجلة البحث العلمي في التربية، ع18.
3. أحمد إبراهيم ارنأوط(2016): متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، ع3، (10) سبتمبر 2016، ص ص 177-282، ص 206.
4. أحمد ماهر (2007) : تطوير المنظمات:الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،ص 452.
5. أحمد، دينا علي (2018). متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، مجلة كلية التربية، مج18، ع2.
6. البلوي، ندي حمود (2017). تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمدينة تبوك في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير، جامعة تبوك بالسعودية، كلية التربية والآداب.
7. التويجري،فاطمة بنت عبدالعزيز(2019). دور إدارة المسار الوظيفي لووكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم،المركز العربي للتعليم والتنمية،مج26، ع123.
8. ج.م.ع. ، قانون رقم 139 لسنة 1981 بشأن إصدار قانون التعليم، مادة 4.
9. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر. دار الكتب المصرية.

10. الحجيج، سمية عودة (2019). القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، كلية العلوم التربوية.
11. حسام مصطفى سنوسي (٢٠١٧) تقويم برامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي بالفيوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
12. خالد صالح يحيي (2020): مقترحات لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بصنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
13. الدجني، علي يحيي (2013). واقع الأداء المؤسسي بمدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي المتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
14. دة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. دركر ، بيتر (٢٠٠٤). فن الإدارة ، ترجمة عبد الهادي الميداني ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
16. الدلاجوي، إيناس أحمد سليمان (2019). واقع دور الإدارة المدرسية في اكتشاف ورعاية التلاميذ الموهوبين بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم. جامعة الفيوم، كلية التربية.
17. رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
18. الزبيدي، حسين سالم (2013). السلوك الإداري والتنمية البشرية. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
19. الزبيدي، مرتضي، ت: عبد الستار أحمد فراج (1965). مرجع سابق (مادة: ميز).

20. زهران، إيمان حمدي (2016) تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسي الخاص علي ضوء احتياجاتهم التدريبية. جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، ع171، ج4.

21. الزئبق، علاء ( ٢٠١٨). مقال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية -  
<https://hrdiscussion.com/hr44433.html> - اطلع عليه بتاريخ  
2021/5/19

22. السلمي، علي (2001). خواطر في الإدارة. القاهرة: دار غريب.

23. سيد محمد جاد الرب (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: مطبعة الدار الهندسية.

24. الشريف، ريم عمر (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

25. عابدين، مني عبدالحميد (2021). تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج. جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ع1.

26. عامر، فانتن ربحي (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

27. عامر، فانتن ربحي (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية بنابلس - فلسطين، كلية الدراسات العليا.

28. عبد الفتاح، مروة حسن (2019). القدرة المؤسسية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. رسالة ماجستير، جامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع12، ج4.

29. عبد اللطيف، عصام، (2016). مهارات ومعايير الأداء الإداري. نيولينك الدولية للنشر والتدريب.
30. العتيبي ، نواف محمد البادي (٢٠١٣). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، دار المسيلة، الكويت.
31. العجمي، كروز تراحيب (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع18، ج3.
32. العسكر، عبد العزيز عبد الرحمن، وآخرون (١431هـ). التخطيط الاستراتيجي علي مستوى المدرسة. المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، وزارة التربية والتعليم.
33. عقيلي، عمر وصفي (215). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
34. عكاشة ، أسعد أحمد (٢٠٠٨م). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
35. العنزي، خليفة محمود (ديسمبر 2013). تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع156، ج2.
36. الفراء، ماجد محمد (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بفلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
37. القرزعي، مها أحمد (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، ونماذج دولية وعربية ومحلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك.
38. القلاف، فوزي يعقوب (أكتوبر 2015). التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية

وتتمية الموارد البشرية، س16، ع52، جامعة القاهرة: كلية الدراسات العليا للتربية.

39. القلاف، فوزي يعقوب (أكتوبر 2015). التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س16، ع52، جامعة القاهرة: كلية الدراسات العليا للتربية.

40. مجاهد، محمد عطوة، و عناني، هشام فتوح (2013). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية). الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.

41. مجاهد، محمد عطوة، و عناني، هشام فتوح (2013م). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية

42. محمد، رهام صلاح (2018). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية علي ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع9، ج5.

43. محمود، عبد العظيم عبد النبي (2019). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع11، ج5.

44. المقبالية، موزة عبدالله (2015). توظيف الإعلام التربوي في تطوير الأداء الإداري المدرسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.

45. منصور جمعان الغامدي (2011): مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة، مجلة النهضة، مج12، ع2، أبريل 2011، ص ص 467- 495 ، ص 133.

46. النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، كلية الأعمال،

47. الهاجري، محمد دخيل الله (2020). تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية. جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مجلة العلوم التربوية، مج28، ع1.
48. الهلالي، الشربيني الهلالي وغبور، أماني السيد (٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصور. مجلة مستقبل التربية العربية، م٢٠، ع82.

### ثانياً. المراجع الأجنبية:

49. Al-Ababneh, H. A., & Alrhaimi, S. A. (2020). Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. TEM Journal, 9(2), 770.
50. Aldaihani, (2014). School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: A Proposed Model.
51. Armitage, J., Brooks, N., & Carlen, M. (2005). The 7 Essentials of Business Excellence (pp. 1–25), White Paper.
52. Aumiller, B. E. (2008). Implementation of the Baldrige education framework for performance excellence: A case study of one midwestern school district leadership team's continuous improvement efforts. University of Illinois at Urbana-Champaign.
53. Baldrige Performance Excellence Program (2019). 2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
54. Bello, S., Ibi, M. B., & Bukar, I. B. (2016). Principals' Administrative Styles and Students' Academic Performance in Taraba State Secondary Schools, Nigeria. Journal of Education and Practice, 7(18), 62-69.
55. Davidson, M. (2012). An Analysis of the Baldrige Performance Excellence Program as a Strategic Resource for Assuring Educational Quality and Attainment: A Multiple Case Study (Doctoral dissertation, Santa Barbara: Fielding Graduate University).

- 56.Desai, K., Makwana, R., & Verma, J. P. (2017). A Mobile based Solution for School Management and Operation. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 8(5).
- 57.Desimone, L. (2002). How can comprehensive school reform models be successfully implemented? *Review of educational research*, 72(3), 433-479.
- 58.Han, J. K. (2013). *Pursuit of Excellence: A Phenomenological Study of Winning the Award for Excellence Issued by APPA-Leadership in Education Facilities*. Idaho State University.
- 59.Harray, Neil (2008). The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools. *Unitec Institute of Technology*, Auckland, New Zealand.
- 60.Ibrahim, N. (2011). Preparation and Development of Public Secondary Schools Principals in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(9), 291-301.
- 61.Kerry F. Chisnall, (2010). *Exploring Leadership for Excellence and Equity in High Performing Middle Schools*. PhD, San Diego State University, Educational Leadership.
- 62.Lopez-Diaz, R. A. (2012). *Strategic management of human resources in schools: Testing horizontal and vertical fit hypotheses*. University of Pennsylvania.
- 63.Lydia Burgos Cervantes, (2018). *A Qualitative Exploration of the Use of Assessment for Educational Excellence*. PhD, San Diego State University, Educational Leadership.
- 64.Maloi, J. (2016). *Influence Of Parental Involvement In Administrative Matters On Pupils Performance In Public Primary Schools In Isinya Sub County, Kajiado County* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 65.Paul J. Olscamp (1987). *Proceedings of the Conferences on Excellence*. The Ohio Board of Regents, 3600 State Office Tower, 30 East Broad Street, Columbus, Ohio 43215.



66. Ruhi Tyson (2018). What is Excellence in Practice? Empirical Explorations of Vocational Bildung and Practical Wisdom through Case Narratives. CrossMark Vocations and Learning, DOI 10.1007/s12186-017-9178-7.
67. Sreenivas et al., (2014) "Towards Excellence in School Education - TQM as A Strategy". Research Journal OF Social Science & Management, 3(10), 151-156.
68. Victor, J. R. (2018). The development of student organization advisor workforces through the expansion of strategic talent management practices (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
69. Walker, B. N. (2019). Teacher Hiring and Placement at the Elementary School Level: The Challenges of Implementing Strategic Human Resource Management Practices.
70. Willert, K. W. (2012). Leadership for excellence: A case study of leadership practices of school superintendents serving four Malcolm Baldrige National Quality Award recipient school districts.
71. Willert, Klint Walter, (2012). Leadership for Excellence: A Case Study of Leadership Practices of School Superintendents Serving Four Malcolm Baldrige National Quality Award Recipient School Districts. PhD, University of St. Thomas St. Paul, Minnesota.