

معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي وسبل مواجهتها في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي

إعداد

علياء علي طه أحمد الحمادي

باحثة ماجستير _ قسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

الملخص

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي وسبل مواجهتها في ضوء معايير جائزه مصر للتميز الحكومي. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (٢٩٠) من المديرين والموجهين والمعلمين و المعلمين الأول ببعض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من معوقات التميز المؤسسي، اهمها ما يلي: التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات العربية، عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية، اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز، عدم الإنصات الكافي للعملاء والموارد يعتبر ايضاً سبباً كافياً لعدم نجاحها.

Abstract

The current research aims to reveal the obstacles to achieving institutional excellence in the second cycle of basic education schools and ways to address them in light of the criteria of the Egypt Award for Government Excellence. To achieve this goal, the researcher used the descriptive approach, and applied a questionnaire to a random sample of (290) principals, supervisors, teachers and first teachers in some schools of the second cycle of basic education in Dakahlia Governorate. The study reached a number of obstacles to institutional excellence, the most important of which are the following: imitation and simulation of the experiences of other organizations without seeking to adapt and develop the curricula used in these experiences according to the nature and environment of Arab organizations, lack of sufficient appreciation for the importance of human resources, following systems, policies and practices that are not compatible with the excellence approach, and lack of sufficient listening to customers and resources is also considered a sufficient reason for its failure.

المقدمة

لقد فرض العصر الحالي في ظل ما يشهده من ثورة معرفية ومعلوماتية، وعولمة، وفجوة رقمية وديمقراطية، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، وما نتج عنهم من تغيرات في أساليب العمل على المؤسسات المختلفة ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي.

ولقد أصبح تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية ضرورة لا غنى عنها، إذ يجب عليها أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز بمجالات ومعايير تطبيقه (بركة ، ٢٠٢٠ ، ٣٧)، حيث يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق، عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعى تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط (مليجي، ٢٠١٢، ١٦).

مشكلة البحث

يُعد التميز المؤسسي أحد ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء وتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، كما يعد بمثابة مدخل تستطيع المدارس من خلاله أن تحقق أداءً متميزاً عن طريق استثمار قدراتها الداخلية؛ التي تتمثل في العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر، في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (مسيل وعتريس وعزازي، ٢٠١٨، ٥١٣).

ورغم ذلك أثبتت عديد من الدراسات أن هذه المؤسسات التعليمية بشكل كبير تواجه كثير من المعوقات للوصول الى التميز، ومن هذه الدراسات دراسة مصطفى (٢٠٢٣) التي أثبتت أن هناك معوقات تواجه المدارس الحكومية في محافظة القدس تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة عبد العزيز (٢٠٢٢) التي أكدت أن هناك العديد من المعوقات التي تكمن وراء التميز المؤسسي ويجب الاهتمام بدراستها ومعرفتها.

ومن ثم تحددت مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
٢. ما معوقات تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟
٣. ما أهم سبل التغلب على معوقات التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى "معرفة أهم السبل للتغلب على معوقات تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي في ضوء معايير جائزه مصر للتميز الحكومي".

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. أهمية المشكلة التي يتناولها البحث بالدراسة وهي تفتقر إلى الاهتمام بها وذلك لندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوعي التميز المدرسي في المؤسسات التعليمية، وجائزة مصر للتميز الحكومي.
٢. قد يُسهم تزويد الأدبيات العلمية بمعرفة متخصصة في مجال التميز المدرسي وجائزة مصر للتميز.
٣. يُتوقع أن يستفيد من نتائج البحث المسؤولين عن تطوير التعليم بصفة عامة وعن تطوير مرحلة التعليم بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

منهج البحث:

يسير البحث وفقاً لخطوات المنهج الوصفي؛ كونه المناسب لموضوع البحث من خلال الإطار النظري للتميز، ثم الكشف عن معوقات تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، وأهم سبل التغلب عليها.

أداة البحث وعينته:

اعتمد البحث على استبانة موجهة لعينة من المديرين والموجهين والمعلمين والمعلمين الأول ببعض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية قوامها (٢٩٠) للتعرف على معوقات تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي وأهم سبل التغلب عليها.

مصطلحات البحث:**(١) المعوقات Obstacles:**

جاء في المعجم الوسيط تعريف كلمة عاق - عوقاً: منعه منه وشغله عنه، فهو عائق (١٩٦١)، (٦٤٣).

ويمكن تعريفها بأنها: جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها (محمد، ٢٠١٨، ٨٩٦).

(٢) التميز المؤسسي Institutional Excellence :

يعرف التميز المؤسسي بأنه استثمار المؤسسة للفرص المخطط لها، والالتزام بأهمية الرؤية والهدف ووضوحهما؛ من أجل ضمان جودة المخرجات (أبو النجا، ٢٠٢٠، ٣٥).

وتعرفه الباحثة إجرائيا في هذا البحث بأنه: "مجموعة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتوظيف كافة عناصرها وقدراتها من الأهداف، والاستراتيجيات، والعمليات المختلفة، وتطوير برامجها، وخدماتها المقدمة، واستغلال مواردها المادية، والمالية، والبشرية، والتقنية، وتنمية الشراكات الخارجية؛ التقديم أفضل الممارسات في أداء أعمالها، وحل مشكلاتها، في بيئة تنظيمية تشاركية داعمة، وتحقيق النتائج والإنجازات، وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية ورضا وتوقعات المستفيدين، مما يجعلها متفوقة، وتحقق ميزة تنافسية على كافة المستويات".

(٣) جائزة مصر للتميز الحكومي Egypt 's Governmental Distinction Award :

تعرف جائزة مصر للتميز الحكومي بأنها: "جائزة وطنية تُعنى بتنمية الجهاز الإداري الحكومي من خلال: تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، وتحفيز روح التنافس والتميز على مستوى المواطنين وعلى مستوى المؤسسات الحكومية، وتكريم المتميزين والارتقاء بمستوى الخدمات والالتزام بمعايير الجودة والتميز، وإحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية وفعال يطبق مفهوم الحوكمة" (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٣).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة (الزهيري؛ أحمد؛ وعطا، ٢٠١٩). بعنوان "معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها "

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٨) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة إلى حد ما على المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت المتوسطة.

٢. دراسة (مصطفى, ٢٠٢٣)، بعنوان: معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين.

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مشرفيها، والكشف عن إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمعوقات تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبانة على عينة قوامها جميع مشرفي ومشرفات المدارس الحكومية في محافظة القدس للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والبالغ عددهم (٥٤) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة "عالية" على الدرجة الكلية، ولكل مجال من المجالات الأربعة (المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معوقات تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٣. دراسة الطراونة (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اشتملت عينة الدراسة على (٤٨٠) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من (٥٧) فقرة وزعت على خمسة مجالات تتضمن المعوقات (الإدارية، والبشرية، والمادية، والأكاديمية، والفنية) وأظهرت النتائج أن درجة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة "متوسطة" على الدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي والمادي الكافي من قبل إدارة الجامعة، ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة الصراير (Alsarayrah, 2021) بعنوان: "تأثير إدارة الأداء على التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية وكيفية تعزيزه في المدارس الخاصة"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الأداء على التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وكيفية دعمه وتعزيزه في المدارس الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وقد استخدمت الاستبانة، والمقابلات الشخصية، كأدوات بحثية في إطارها الميداني؛ لجمع البيانات، وتحليلها،

وتفسيرها، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من إدارة الأداء في أبعادها (تخطيط الأداء، تطوير الأداء، توجيه الأداء، وتقييم الأداء)، ومستوى عالٍ من التميز المؤسسي في أبعاده (التميز في القيادة، التميز الاستراتيجي، والتميز في العمليات، كما خلصت إلى أن هناك وجود علاقة ارتباطية تكاملية بين أبعاد إدارة الأداء وأبعاد التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على تكامل هذه العلاقة، مع العمل على كيفية تعزيزها، ودعمها في المدارس الخاصة.

٢. دراسة (El-Sayed; Al Mashikhi; Al Kithiri, 2017) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبيان كأداة رئيسية، وتم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة عشوائية قوامها (٢٩٨) معلم في مدارس ظفار، وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم أوصت بمنح المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل أربع سنوات الأقل، ودراسة المشكلات التي يواجهها مديري المدارس أثناء عملهم ومحاولة التغلب عليها .

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

(١) مفهوم التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يُحقق رغبات المعنيين المرتبطين بالمؤسسة، ومنافعهم ويتجاوز توقعاتهم بكثير.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: "قدرة المؤسسات وقابليتها لاستثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وتمارس نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وهي تلك التي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها وتطبقه، وهي التي تعمل على تحليل المعلومات وتنقل المعرفة فيما بينهما، وتعمل بروح الفريق الواحد، وترسخ الشفافية وتضمن المساءلة، وتربطها علاقات حسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها" (العنزي، ٢٠١٩، ٥٢٣).

ويعرف أيضاً بأنه: "مدخلٌ شامل يجمع بين جميع عناصر بناء المؤسسة، ومقوماتها المختلفة، وذلك على أسس متميزة، تُحقق لها قدرات عالية، مما يُساعدها على مواجهة المتغيرات كافة، والمستجدات، والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكفل لها تحقيق الترابط، والتناسق بين مختلف

عناصرها، ومكوناتها الذاتية، فضلاً عن استثمار قدراتها المحورية؛ بما يؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المؤسسة، ومستوياتها المختلفة" (Alcantara- Ayala, 2021, 10).

(٢) خصائص التميز المؤسسي

يشير مطر (٢٠١٩، ١٤) أن خصائص التميز المؤسسي هي:

- مشاركة كافة العاملين في وضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحقيق التماسك بين رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها.
- المشاركة والتفويض والتركيز على التطوير الذاتي؛ فكل العاملين بالمؤسسة معنيون بكل ما يتعلق بتميزها.
- توافر نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتنميتها وتقويم أدائها، وأسس التعويض وفق نتائج الأداء.
- التركيز على التقويم الذاتي بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي
- التركيز على الأنشطة المعرفية؛ لكونها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- تقديم خدمات للمجتمع المحلي.
- الالتزام والاستقلالية.
- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة.
- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- قبول الأعمال التي فيها تحد؛ حيث إن قبول تلك الأعمال من أهم مصادر التميز المؤسسي.
- توافر القيادات الأكفاء والتي لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.
- العمل على أساس فريق إنتاج مغامر.
- توفير فرص التعليم والتدريب المستمر التي تعزز من تميز المؤسسات.
- التركيز على العملاء؛ فمن أجلهم نشئت المؤسسات، وهم الفيصل في الحكم على تميز المؤسسات وكفاءتها.

(٣) أهمية التميز المؤسسي:

يشير كل من زيد (٢٠٠٣، ٤٦)، وسالم (٢٠١٠، ٣٣)، إلى أن أهمية التميز المؤسسي ترجع إلى حاجة المنظمات إلي:

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

- وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

بينما تكمن أهمية التميز المؤسسي في الآتي:

- تحسين المشاركة والمسؤولية، ورفع معنويات العاملين، وإرضائهم.
- تحسين نوعية المخرجات.
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، واتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب المشكلات، وتحليلها، والسيطرة عليها.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، وتريد من ثقتهم بالمؤسسة، وتُحافظ عليهم.
- خلق بيئة تدعم التحسين المستمر.
- تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- متابعة أدوات قياس أداء العمليات وتطويرها (Hickman, 2018, 47).
- خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل تكلفة.
- تقادي التغييرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها.
- الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات من خلال وضع حلول عاجلة للمشاكل والتغيرات المفاجئة.
- التواصل مع جميع أقسام المؤسسة بتقنيات الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير أدائها.
- تقليل حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة ورضاهم عنها (Tharp, 2018, 30).

يشمل التميز المؤسسي تبني معايير وممارسات متفوقة، وتطبيق أفضل الأساليب والإجراءات، واستخدام التقنيات والابتكارات الجديدة لتحقيق أفضل النتائج، ولا يتعلق التميز المؤسسي فقط بالجوانب الفنية والتقنية، بل يشمل أيضاً جوانب التفاعل مع العملاء أو المستفيدين وبناء علاقات مستدامة ومثمرة معهم، تحقيق التميز المؤسسي يتطلب التفكير الاستراتيجي ووضع رؤية واضحة للمستقبل، بالإضافة إلى التركيز على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها، كما يتضمن التميز المؤسسي التزاماً بالابتكار والتحسين المستمر،

والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، يسعى التميز إلى تحقيق مستويات متفوقة من الأداء لا تقتصر على الوقت الحاضر، بل تستمر على المدى الطويل، وتعكس نتائج التميز المؤسسي على تميز المؤسسة في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وزيادة رضا العملاء، وبناء سمعة قوية وموثوق بها داخل المؤسسات (Pahtan, 2022).

معوقات التميز المؤسسي

تواجه المؤسسات التعليمية كثير من المعوقات للوصول الى التميز ولتتمكن هذه المؤسسات من التغلب عليها يجب الاستبدال اساليب التقليدية التي اعتادت عليها والعمل على تجديد اساليب العمل بشكل مستمر من اجل رفع مستوى الاداء للوصول الى مستويات عالية من الجودة كما اشارت العديد من الدراسات على نتائج تشير الى اجراء العديد من الدراسات حول التميز المؤسسي ومنها دراسة العزيز (٢٠٢٢) حيث اكدت على ان هناك العديد من المعوقات التي تكمن وراء التميز المؤسسي ويجب الاهتمام بدراستها ومعرفتها كما اوصت دراسة الحايك (٢٠٢٣) على ضرورة اجراء دراسات تتناول مع اوقات التميز المؤسسي في البيئة التعليمية والعمل على معالجه تلك المعوقات وقد اوصت دراسة المطرية (٢٠٢٢) بضرورة مواجهه معوقات التميز المؤسسي من خلال الاهتمام بتبني قيم تطويريه وتعززها لدى المجتمع المدرسي مثل الابداع الابتكار .

كما تواجه المؤسسة التعليمية في مصر في ظل الأوضاع الراهنة تحديات عديدة منها: الظروف العالمية ذات الأبعاد الاقتصادية والتي تقتضي الإعداد الجيد للأجيال وإمدادها بالمهارات اللازمة للمنافسة في الأسواق العالمية، وليست تلك المؤسسة مسؤولة عن هذه الظروف، لكنها قد تكون مسؤولة عن مواجهتها بحسم والتعامل معها بالجدية المطلوبة، ومن هذه التحديات الشعور المجتمعي بعدم الرضا عن أداء المؤسسة التعليمية وأيضاً عدم الرضا عن الأداء التعليمي للطلاب وضعف تحصيلهم (Diez, Ortega, pilar, 2011)

تعاني كثير من المؤسسات التعليمية من مشكلات ومعوقات داخلية وخارجية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، كما تحول دون تحقيق التميز ومن أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية تطبيق الجودة والتميز ما يلي (شاكر، الزيات، ٢٠٠٧)

١. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

٢. توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة المدرسية، وضعف نظم آليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء داخل المدارس.

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 تضاؤل 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.

وهناك بعض المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الانفراد والتميز عن غيرها من المنظمات، ولكن بعض المعوقات تحول تحقيق التميز المؤسسي وهي (الشمراي، ٢٠٢٣):

- انعدام الرؤية المشتركة.
- وجود قيادة تقليدية غير مرنة.
- غياب الاهتمام بالعملاء ورضاهم.
- وجود إدارة بيروقراطية.
- انعدام الابداع والالتقان والجودة في الأداء.
- نقص التمويل والدعم المالي.

كما تسعى المؤسسات منذ زمن طويل للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي، إلا أنه في الواقع ثبت عدم قدرة العديد من المؤسسات على تحقيقه، ولذلك لعدة أسباب من أهمها (جيهان، نورة، ٢٠٢٣، ص ٩٦).

استعجال المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة للتميز، والتقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات خارجة دون السعي لتطوير المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية، وعدم التقدير المناسب والملائم لأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات، وعدم الأخذ بأراء المستفيدين والموردين الكافي مما يُعد سبباً في عدم نجاح تحقيق التميز، كما تقوم بعض المؤسسات بعدم اعداد وتهيئة البيئة المناسبة التي يتطلبها تطبيق التميز، كما أن كافة المؤسسات تسعى لتحقيق التميز المؤسسي الا انه يوجد بعض العوامل تعوق تلك المؤسسات من تحقيق التميز والوصول إليه من هذه المعوقات:

- عدم وضوح التشريعات والقوانين والأنظمة للمؤسسات حول خططها التي تتبعها لتحقيق التميز المؤسسي (جيهان، نورة، ٢٠٢٣).
 - ضعف وقصور نظام الحوافز التي تتلاءم مع احتياجات المبدعين والمتميزين لتحسين أوضاعهم وكسب انتمائهم للمؤسسة.
 - عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية الداعمة لتعزيز ثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الفرعية والأهداف قصيرة الأجل.
 - ضعف البنية التحتية للمؤسسات، والتي تمثل التقنيات، ووسائل الاتصال والتدريب.
- تتعدد معوقات التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية ومنها (عبد العزيز، ٢٠٢٢) :

المعوقات بلا شك كثيرة منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية ومنها ما هو من خارج المنظمة.

- القيادة التقليدية وعدم وجود رؤية أو خطة استراتيجية واضحة للمؤسسة تتواءم مع رؤية الوطن الطموحة ٢٠٣٠، يعيق التقدم نحو التميز ويؤثر على النتائج ويسهم في ضعف الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة.

- غياب الثقافة المؤسسية والرؤية المشتركة، وعدم وجود الاتصال الفعال والإيجابي بين المدراء والموظفين يعيق الوصول للتميز.

- من المعوقات كذلك عدم الاهتمام بإشراك أصحاب المصلحة (فرد - كيان) في صناعة القرار يقف عائقاً أمام الوصول للأهداف ويضعف من صناعة التميز.

- الإدارة البيروقراطية للمنظمة الغير قادرة على التغيير تعيق الوصول للتميز وكذلك الإدارة التي تغفل الجوانب الإنسانية وتهمل العمل بروح الفريق؛ تقف عائقاً في تحقيق التميز.
- نقص التمويل والدعم المالي وعدم الاستخدام الأمثل للموارد، يعيق الوصول للتميز ويعيق تنفيذ مهام إدارة الأداء وقيادة التحول داخل المنظمة.
- عدم نشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع والابتكار داخل المؤسسة؛ يجعلها غير قادرة على الوصول للتميز ويقف عائقاً في طريق بناء الثقافة المؤسسية والقدرة على التحول.
- التهافت السريع على اقتناص الجوائز يجعل بعض المنظمات تقع في فخ التقليد والمحاكاة لتجارب أخرى دون السعي لتكيفها، فالتميز يقيس الأداء المبهر ولا يقيس الأداء العادي أو المقلد.

ثانياً: جائزة مصر للتميز الحكومي

تعتبر منظومة التميز الحكومي إطاراً منهجياً شاملاً يهدف إلى تطوير وتعزيز أداء المؤسسات الحكومية وتحقيق التميز في خدمات القطاع الحكومي، وتهدف هذه المنظومة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز كفاءة العمل الحكومي وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي، وتعزيز الابتكار وتبني الممارسات الجيدة في الإدارة الحكومية، وتحقيق التواصل والتفاعل المستمر مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم (الشبكة العربية للتميز والاستدامة، ٢٠٢٤).

(١) أهداف جائزة مصر للتميز الحكومي

تهدف جائزة إلى (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠٢٠، ٦):

- تشجيع المنافسة بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات القومي والمحلي والإقليمي.
- تحقيق معدلات أفضل لرضاء المواطنين.
- نشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة.
- تعزيز روح الابتكار والإبداع والمكافأة على التميز في المجتمع المصري.
- إلقاء الضوء على النماذج والممارسات الناجحة للمؤسسات الحكومية.

(٢) أهمية جائزة للتميز الحكومي

تكمن أهمية منظومة التميز الحكومي في كونها (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠، ٧):

- تعكس فلسفة التميز المؤسسي والعقلية القيادية التي تؤمن بأهمية جودة العمل والتميز المؤسسي في تحقيق الريادة وتمكين الحكومات وذلك عن طريق رفع معايير الأداء وتحسين العمليات وتقديم القيمة النوعية لبناء الثقة لدى المواطنين في قدرات الحكومة على تشكيل وبناء المستقبل.
- تركز في تحليل مستوى الريادة في التفكير الإداري على الغاية الرئيسية للحكومات المتمثلة بتحقيق السعادة وتعزيز جودة الحياة في المجتمع.
- وتنتهج التفكير المتجدد والابتكاري والتخطيط للمستقبل لتحقيق إضافة نوعية في تنفيذ المهام وتقديم الخدمات، وتركز المنظومة على الاستفادة من جميع القدرات المتميزة في جميع المجالات، وتعزيز الشراكة الواسعة، وعلى المرونة والقابلية للتكيف مع المتغيرات.
- وترتكز على فلسفة التحسين والتطوير المستمر لرفع مستويات الأداء المتميز والريادة في تقديم خدمات عالية الجودة والعمل على أن المؤسسات ضمن أفضل الممارسات العالمية في التطبيقات الابتكارية.

(٣) محاور ومعايير جائزة مصر للتميز الحكومي

تتضمن معايير جائزة مصر للتميز الحكومي ما يلي (وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٣١ - ٦٩):

المحور الأول: تحقيق الرؤية (٦٠%)

يمثل هذا المحور المرتكزات الرئيسية للعمل والتي تتحقق وفق رؤية الحكومة ويتم مراعاة تطبيق المعايير وفق الجهة التي تعمل فيها (رقابية/ خدمية) من خلال مؤشرات الرؤية التي تنفذ من خلال اربعة معايير رئيسية هي:

المعيار الأول: رؤية مصر ٢٠٣٠.

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الوحدة الخدمية بتحقيق دورها في رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال التنسيق مع الجهة العليا وتحقيق ادوارها في رضا المتعاملين معها، كما يركز هذا المعيار على مدى متابعة الوحدة لأدائها وتقييم نتائج مؤشرات الأداء المدرجة في رؤية مصر ٢٠٣٠ من أجل تحسين نتائج رضا المتعاملين عن الوحدة. ويمثل الشكل التالي المعيار الرئيسي الأول: رؤية مصر ٢٠٣٠.

المعيار الثاني: المهام الرئيسية

يركز هذا المعيار على قدرة المؤسسة في بناء خطة استراتيجية تتضمن مشاريعها وبرامج ومبادراتها وخدماتها التي تقوم بتنفيذها للمواطنين على أن تبنى الخطة الاستراتيجية وفق أهداف استراتيجية توضع بكفاءة وفاعلية بناء على طبيعة العمل.

المعيار الثالث: خدمات السبع نجوم

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الوحدة الخدمية بتصميم وإدارة وتطوير الخدمات والعمليات المرتبطة بها وبشكل مبتكر وأسلوب تقديم الخدمة وذلك لإرضاء المتعاملين، بغرض توفير قيمة مضافة لهم لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة، كما يركز هذا المعيار على تقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات المقدمة لإرضاء المتعاملين وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

المعيار الرابع: الحكومة الإلكترونية الذكية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مستوى النضج الإلكتروني/الذكي ومدى تطبيق خطط وسياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول إلى تقديم الخدمات الإلكترونية/الذكية لإرضاء المتعاملين وتعزيز الرضا الوظيفي وبيئة العمل الإيجابية.

المحور الثاني: الابتكار (٢٠%)

يتضمن المحور الثاني معيارين رئيسيين هما: استشراف المستقبل وإدارة الابتكار، ويتم مراعاة مدى تطبيق كل من المعيارين بناءً على طبيعة عمل الوحدة الخدمية من خلال استشراف المستقبل وتطبيق الوحدة لاستراتيجية للابتكار لإعداد وتنفيذ المبادرات الريادية والمبتكرة في مجال عملها الرئيسي والعمليات والخدمات والبرامج التي تطبقها لضمان تقديم أعلى مستوى من الخدمات لإرضاء المتعاملين.

المعيار الخامس: استشراف المستقبل

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطوير الوحدة الخدمية لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي لبناء الجاهزية للمستقبل والاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل المتنوعة والتجديد في طرق وأساليب العمل وتحقيق التقدم في إنجازات الوحدة خارج حدود إطار قدراتها الحالية، وبما يدعم تحقيق رضا المتعاملين.

المعيار السادس: إدارة الابتكار.

ويشتمل على تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار من خلال:

- تطوير وتطبيق سياسات/أنظمة لإدارة الابتكار تتضمن استخدام معايير لتحديد أولويات فرص التحسين والتطوير التي تحتاج حلولاً مبتكرة في مجالات تقديم الخدمات واختيار الحلول المجدية منها.
- نتائج ثقافة الابتكار في الوحدة الخدمية مثل: عدد الورش والفعاليات للتوعية في مجال الابتكار، نسبة الموظفين المتدربين إلى إجمالي عدد الموظفين، عدد الأفكار الابتكارية القابلة للتنفيذ المقدمة من الموظفين/المتعاملين إلى إجمالي عدد الأفكار الابتكارية المقدمة، عدد الاقتراحات/الأفكار الابتكارية المقدمة من الموظفين/المتعاملين والتي تم تطبيقها إلى إجمالي عدد الاقتراحات/الأفكار الابتكارية القابلة للتنفيذ).

المحور الثالث: الممكنات (٢٠%)

يتضمن المحور الثالث أربعة معايير رئيسية هي: رأس المال البشري، الموارد والممتلكات، والحوكمة، وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث يتم تطبيق هذه المعايير في الوحدة الخدمية حسب طبيعة عملها من حيث نوعية وحجم الموارد والممتلكات التي تستخدمها وآليات الاستفادة منها وإدارتها وتطويرها بطرق ابتكارية جذرية.

المعيار السابع: رأس المال البشري

يركز هذا المعيار الرئيسي على الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته ورفع كفاءته، وإنتاجيته وتعزيز خلق بيئة عمل إيجابية ومبتكرة، كما يشمل المعيار على تقدير جهود العاملين ومكافأاتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار، وتصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة برأس المال البشري.

المعيار الثامن: الممتلكات والموارد (البيئة التشغيلية)

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلية الوحدة الخدمية في المحافظة على البيئة التشغيلية وبما يحقق توقعات واحتياجات المتعاملين، والموارد البشرية، وإدارة الموارد والممتلكات.

المعيار التاسع: الحوكمة

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلية الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة تجاه المعنيين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الحكومي فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين،

المعيار العاشر: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلية الوحدة الحكومية في تطبيق برامج لإدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، وذلك لضمان تقليل حجم المخاطر ووضع ضوابط فعالة للمخاطر الحالية والمتوقعة، إضافة إلى ضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات للمتعاملين من خلال التصدي لأي حدث طارئ، وبما يساهم في بناء وتعزيز ثقة جميع المعنيين في الجهة الحكومية.

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

ويهدف إلى التعرف على حصر المعوقات التي تحد من أداء القيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، وتحديد متطلبات تفعيلها؛ ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

(١) إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة مكونة من محورين، قامت الباحثة بتصميمها، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

- أ. اطلاع الباحثة على أدبيات البحث التربوية ذي الصلة؛ وذلك لصياغة محاور الاستبانة.
- ب. تكونت الاستبانة من محورين، هما: "المعوقات التي تحد من أداء القيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي" و "متطلبات تحقيق أداء القيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي".
- ج. عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات، وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.
- د. مراعاة الباحثة لملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين، وإجراء التعديلات المطلوبة، ووضع الاستبانة في صورتها النهائية.

(٢) تقنين الأداة: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ $\alpha - \text{Chornbach}$ ، كما تم التحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المتخصصين من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال التربية، وقد بلغ عددهم (١٥) محكمًا، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (١٣) من مجموع (١٥) محكمًا، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٨٧%) من المحكمين.

(٣) عينة الدراسة الميدانية: قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من المديرين والموجهين والمعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية من ٦ إدارات تعليمية (المنزلة، شربين،

غرب المنصورة، شرق المنصورة، أجا، السنبلوين) والبالغ عددهم (٢٩٠) من مجتمع بلغ حجمه (٤١٨٩) من مديري وموجهي. بنسبة بلغت (٨,٤%) من حجم مجتمع العينة.

(٤) الأساليب والمعالجة الإحصائية: اعتمدت الباحثة في تحليلها للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم تخصيص (٣) درجات للبدل (أوافق بدرجة كبيرة)، و (٢) درجة للبدل (أوافق بدرجة متوسطة)، و (١) درجة للبدل (أوافق بدرجة صغيرة)، وتوصلت للنتائج التالية:

• المعوقات التي تحد من أداء القيادات المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وقد تم تناول ذلك من خلال الأبعاد التالية

البعد الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية.

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول المعوقات التنظيمية والإدارية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (١) استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التنظيمية والإدارية

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٢٩٠)								
		قيمة كا ^٢	الترتيب	الأهمية النسبية	موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة	
					%	ك	%	ك	%	ك
١	جمود اللوائح والقوانين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وبيروقراطية العمل الإداري بها.	٩٧,٣٧٢	١	٨٢,٣٣	٩,٠	٢٦	٣٤,٨	١٠,١	٥٦,٢	١٦٣
٢	غياب المناخ المدرسي المُشجع على تحقيق التميز بالمدرسة.	١٠,٤٧٦	٧	٦٧,٣٣	٣٦,٦	١٠,٦	٢٤,٥	٧١	٣٩,٠	١١٣
٣	ضعف مشاركة مدير المدرسة للمعلمين وكافة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية.	١,٦٨٣	٨	٦٥,٦٦	٣٦,٦	١٠,٦	٣٠,٣	٨٨	٣٣,١	٩٦

٤	قلّة وضوح أسس ومعايير الجودة والتميز في تخطيط الأداء، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.	٧٨	٢٦,٩	٨٦	٢٩,٧	١٢٦	٤٣,٤	٦٠,٩٩	١٠	١٣,٦٨٣	٠,٠١
٥	قلّة توفر نظام فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات داخل وخارج المدرسة.	٨٤	٢٩,٠	١٠٥	٣٦,٢	١٠١	٣٤,٨	٦٤,٦٦	٩	٢,٥٧٢	غير دالة
٦	نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للإنجازات والممارسات المتميزة.	٩٣	٣٢,١	١٢٦	٤٣,٤	٧١	٢٤,٥	٦٩,٣٣	٦	١٥,٨٥٥	٠,٠١
٧	جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة وزيادة التعقيدات الروتينية في نظام عملها.	١٥٩	٥٤,٨	١٠١	٣٤,٨	٣٠	١٠,٣	٨١,٣٣	٢	٨٦,٣٦٦	٠,٠١
٨	غياب البيئة المدرسية المشجعة على الإبداع والابتكار المدرسي.	١٢٦	٤٣,٤	١١٠	٣٧,٩	٥٤	١٨,٦	٧٤,٩٩	٤	٢٩,٥٧٢	٠,٠١
٩	الافتقار إلى وجود الأدلة الخاصة بتوصيف الوظائف.	١٦٢	٥٥,٩	٨٥	٢٩,٣	٤٣	١٤,٨	٨٠,٣٣	٣	٧٥,٣٥٩	٠,٠١
١٠	افتقار المدرسة إلى سياسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات التعليمية.	١١٨	٤٠,٧	١٢١	٤١,٧	٥١	١٧,٦	٧٤,٣٣	٥	٣٢,٤٠٧	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية والإدارية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارة (٤) لصالح البديل (موافق بدرجة صغيرة)، وفي العبارتين (٦، ١٠) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) بينما في بقية العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيم ك

٢١ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ودرجات حرية = ٢، ولم تعكس الفروق دلالة في العبارتين (٣)، (٥).

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي " جمود اللوائح والقوانين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وبيروقراطية العمل الإداري بها. في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية والإدارية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٣٣) %.
 - جاءت العبارة رقم (٧) وهي " جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة وزيادة التعقيدات الروتينية في نظام عملها.. "في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية والإدارية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٣٣) %.
 - جاءت العبارة رقم (٥) وهي "قلة توفر نظام فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات داخل وخارج المدرسة.. " في المرتبة التاسعة في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية والإدارية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٦٦) %.
 - جاءت العبارة رقم (٤) وهي "قلة وضوح أسس ومعايير الجودة والتميز في تخطيط الأداء، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.. " في المرتبة العاشرة في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية والإدارية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠,٩٩) %.
- وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة جمود اللوائح والقوانين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وبيروقراطية العمل الإداري بها. في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية والإدارية إلى أن اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم بشكل عام والتعليم الأساسي بشكل خاص تتسم بالجمود والتعقيد وببطء التحديث والتطوير بما يتواءم مع المستجدات المعاصرة ومنها ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة وما تتطلبه من لوائح تنظيمية جديدة، وعليه تمثل عائقاً كبيراً أمام القيادات المدرسية في تحقيق معايير جائزة مصر للتميز الحكومي.

البعد الثاني: المعوقات البشرية

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول المعوقات البشرية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة

بالجدول التالي:

جدول (٢) استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات البشرية

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٢٩٠)								
		الترتيب	القيمة كا	الأهمية النسبية	موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة	
					%	ك	%	ك	%	ك
١	غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار الموارد البشرية بالمدرسة.	٩	١٧,٠٩٧	٦٢,٦٦	٣٤,٨	١٠١	٤٢,٤	١٢٣	٢٢,٨	٦٦
٢	ضعف قدرات القيادات المدرسية المؤهلة لقيادة التميز وندرة خطط تطويرها.	٢	٢٨٤,١٥٩	٩٢,٣٢	٢,١	٦	١٩,٠	٥٥	٧٩,٠	٢٢٩
٣	ضعف مهارات القيادات المدرسية في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.	٦	١٤٩,٥٩٣	٨٦,٣٢	٤,٥	١٣	٣٢,٤	٩٤	٦٣,١	١٨٣
٤	قلة مراعاة احتياجات وتوقعات جميع المعنيين عند وضع خطة المدرسة.	٥	١٥١,٢٤٨	٨٦,٣٢	٥,٩	١٧	٢٩,٧	٨٦	٦٤,٥	١٨٧
٥	مقاومة التغيير من بعض العاملين بالمدرسة وضعف قناعتهم بأهمية التميز.	٤	١٥١,٣٣١	٨٦,٣٢	٣,٤	١٠	٣٤,١	٩٩	٦٢,٤	١٨١
٦	تكليف المعلمين بأعباء مهنية وأعمال إدارية تعوقهم عن تحقيق التميز.	٧	١٤١,٧٣١	٨٥,٦٦	٦,٢	١٨	٣٠,٧	٨٩	٦٣,١	١٨٣
٧	ندرة خطط التنمية المهنية لتدريب وتطوير أداء العاملين بالمدرسة.	٨	٩٩,٦٦٩	٨٢,٦٦	١١,٠	٣٢	٣٠,٣	٨٨	٥٨,٦	١٧٠
٨	ندرة مكافأة العاملين المتميزين بالمدرسة وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.	١	٣٠٤,٥٧٩	٩٢,٩٩	١,٤	٤	١٧,٩	٥٢	٨٠,٧	٢٣٤
٩	غياب سياسة التمكين ومشاركة العاملين في إدارة الأعمال المدرسية	٣	٢٠٦,٩٠٣	٨٨,٩٩	٤,١	١٢	٢٤,٥	٧١	٧١,٤	٢٠٧

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات البشرية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارة (١) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) بينما في بقية العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيم ك ٢١ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " ندرة مكافأة العاملين المتميزين بالمدرسة وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٩٩%)
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "ضعف قدرات القيادات المدرسية المؤهلة لقيادة التميز وندرة خطط تطويرها." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٣٢%)
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "ندرة خطط التنمية المهنية لتدريب وتطوير أداء العاملين بالمدرسة..، في المرتبة الثامنة في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٦٦%)
- جاءت العبارة رقم (١) وهي "غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار الموارد البشرية بالمدرسة.."، في المرتبة العاشرة (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢,٦٦%)

وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة ندرة مكافأة العاملين المتميزين بالمدرسة وتقدير جهودهم والاعتناء بهم" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات البشرية، إلى ارتباط مكافأة العاملين بميزانية المدرسة وتمويلها، ونظراً لمحدودية بدائل التمويل في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، فقد ينصرف القادة عن مكافأة العاملين المتميزين بالمدرسة، مما يقلل من فرص تحقيق التميز المدرسي، وإجمالاً فإن الاتجاه العام لاستجابات عينة البحث حول المعوقات البشرية يوضح أنها تتواجد بدرجة مرتفعة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقد يُعزى ذلك إلى زيادة وعي أفراد العينة (المديرين والموجهين والمعلمين) بهذه المعوقات، وان يتعاون الجميع بشكل إيجابي للوقوف على هذه المعوقات البشرية التي تعاني منها المدارس التي ينتمون إليها، والأمر يتطلب رفع مستوى الإجراءات المتبعة لمواجهة المعوقات لتحقيق مستوى التميز والعمل على تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ بعض الاستراتيجيات الفعالة للحد من هذه المعوقات، وبالتالي يتحقق التميز المؤسسي بشكل فعال وذلك وفقاً لمعايير جائزة مصر للتميز الحكومي.

البعد الثالث: المعوقات المادية والتقنية

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية والتقنية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (٣) استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية والتقنية

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٢٩٠)								
		قيمة كا	الترتيب	الأهمية النسبية	موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة	
					%	ك	%	ك	%	ك
١	ندرة تطبيق المدرسة لبرامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات بمشاركة العاملين.	١٣١,٣٨٦	٢	٨٤,٩٩	٤,٨	١٤	٣٥,٥	١٠٣	٥٩,٧	١٧٣
٢	قلة المخصصات المالية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة.	٢٣٩,٢٢١	١	٩٠,٣٢	٣,٤	١٠	٢١,٧	٦٣	٧٤,٨	٢١٧
٣	صعوبة توظيف المدرسة للتقنيات التكنولوجية في جميع مجالاتها المدرسية.	٢٥,٣٣١	٧	٦٨,٦٦	٢٣,٨	٦٩	٤٦,٩	١٣٦	٢٩,٣	٨٥
٤	قلة توفر نظام فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات داخل وخارج المدرسة.	٤٢,٦٢٨	٦	٧٣,٦٦	١٦,٢	٤٧	٤٦,٩	١٣٦	٣٦,٩	١٠٧
٥	قصور الدعم المالي من مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة.	٦٠,٢١٤	٤	٧٥,٣٣	١٢,٨	٣٧	٤٩,٠	١٤٢	٣٨,٣	١١١
٦	تعدد صور الهدر في الموارد المالية والمادية داخل المدرسة.	٥٨,٦٨٣	٥	٧٤,٣٣	١٣,٤	٣٩	٤٩,٧	١٤٤	٣٦,٩	١٠٧
٧	غياب تبني نظام الأمان والسلامة والصحة المهنية داخل المدرسة.	٣,٧٧٢	٨	٦٨,٣٣	٢٨,٦	٨٣	٣٧,٩	١١٠	٣٣,٤	٩٧
٨	غياب الأنظمة الإلكترونية المتعلقة بالأمن المعرفي والحفاظ على سرية المعلومات.	١١٣,٣٠٣	٣	٨٣,٦٦	٧,٩	٢٣	٣٣,١	٩٦	٥٩	١٧١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات المادية والتقنية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٢، ٨) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) بينما في بقية العبارات لصالح

البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم كا² دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، ولم تعكس الفروق دلالة في العبارة (٧)

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " قلة المخصصات المالية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات المادية والتقنية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠,٣٢%)
- جاءت العبارة رقم (١) " وهي ندرة تطبيق المدرسة لبرامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات بمشاركة العاملين.. " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات المادية والتقنية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٩٩%)
- جاءت العبارة رقم (٣) "صعوبة توظيف المدرسة للتقنيات التكنولوجية في جميع مجالاتها المدرسية." في المرتبة السبعة في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات المادية والتقنية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٦٦%)
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "غياب تبني نظام الأمان والسلامة والصحة المهنية داخل المدرسة، " في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات المادية والتقنية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٣٣%)

وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " قلة المخصصات المالية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات المادية والتقنية إلى إدراك العينة الكلية لأهمية الإمكانيات المادية كعامل أساسي في نجاح التميز المؤسسي بالمدرسة ، وأن قلة توفر تلك الإمكانيات يؤثر بشكل كبير على تحقيقه ، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Knobl, 2010) حول التصورات الحالية لمديري المدارس بشأن أدوارهم وتجارب التطوير المهني التي أثرت على حياتهم المهنية، والتحديات والاحباطات التي يواجهونها عند تنفيذ أدوارهم كقادة في المدارس وفي تطويرهم المهني أن أكبر التحديات التي تواجههم هي قلة توفر الإمكانيات المادية، وضعف التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة، وذلك يحتاج الوقوف على المعوقات المالية والمادية التي تعاني منها المدارس وذلك الامر يحتاج إلى رفع مستوى المؤسسة من خلال اتباع الإجراءات المحدد والعمل على تحديد متطلبات اللازمة لتنفيذ الإجراءات والاستراتيجية الفعالة للحد من هذه المعوقات من أجل تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي.

المحور الثالث: نتائج البحث

توصل البحث إلى عدد من النتائج، وهي:

- من أبرز المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي ما يلي:
 - تسرع المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
 - التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات العربية.
 - تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
 - عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.
 - اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
 - عدم الإنصات الكافي للعملاء والموارد يعتبر أيضاً سبباً كافياً لعدم نجاحها.
 - غياب الرؤية المشتركة، والقيادة التقليدية.
 - عدم الاهتمام برضا العملاء، والإدارة البيروقراطية.
 - غياب الإبداع والجودة في الأداء، ونقص التمويل والدعم المال.
- من أبرز سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي ما يلي:
 - تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها من خلال استراتيجية وخطط واضحة.
 - تهيئه المناخ المدرسي المشجع على تحقيق التميز بالمدرسة.
 - توفير نظام فعال يسمح بحريه تدفق المعلومات داخل وخارج المدرسة.
 - مسيره حوافز العاملين مع إنجازاتهم الاهداف المؤسسة المدرسية الأساسية.
 - توفير الأدلة الخاصة بتوصيف الوظائف.
 - تشجيع كافة العاملين وتمكينهم من الاسلام في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
 - تشجيع كافة العاملين مع المسؤولين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته.
 - مراعاة احتياجات وتوقعات جميع المعنيين عند وضع خطه المدرسة.
 - الاخذ بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات والانتقادات التي تتعلق بمشاكل العاملين.
 - تنميه معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغيير والوفاء بالأهداف.
 - تنظيم برامج تدريبية لتنميه مهارات القيادات المدرسية والعاملين في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

- توفير الدعم المالي لإيجاد البنية التحتية الملائمة فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- تجديد وتطوير البرمجيات والحاسبات المستخدمة في العملية التعليمية.
- عمل المدرسة على توفير الموارد المالية الثانوية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتضمنة في خطتها الاستراتيجية دون تباطؤ أو تعثر.
- استخدام كافة المساحات الصغيرة في المباني بما يتوافق مع انشغال المدرسة واحتياجاتها.
- توفير مساحات خاصه بالأنشطة التعليمية والإدارية والخدمية المطابقة للخدمات القياسية الخاصة بكل نشاط.
- التأكد بشكل دوري من صلاحية الأجهزة الامن والسلامة وذلك استعدادًا لمواجهة اي كوارث.
- وضع نظام خاص للتخلص السريع من النفايات والمخلفات.
- توفير الأجهزة والمعدات اللازمة للمعامل والمختبرات بصورة كافية كمًا ونوعًا.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثة تقدم التوصيات الآتية:

- تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها من خلال استراتيجية وخطط واضحة.
- تهيئة المناخ المدرسي المُشجع على تحقيق التَّميز بالمدرسة.
- مشاركة مدير المدرسة للمُعلمين وكافة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
- توفير نظام فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات داخل وخارج المدرسة.
- مساندة حوافز العاملين مع إنجازاتهم لأهداف المؤسسة المدرسية الأساسية.
- تهيئة البيئة المدرسية المُشجعة على الإبداع والابتكار المدرسي.
- توفير الأدلة الخاصة بتوصيف الوظائف.
- تشجيع كافة العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
- مشاركة العاملين مع المسؤولين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته.
- تحفيز وتشجيع اتصال العاملين ببعضهم البعض والأطراف ذات الصلة من خارج المدرسة.
- مراعاة احتياجات وتوقعات جميع المعنيين عند وضع خطة المدرسة.
- الأخذ بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات والانتقادات التي تتعلق بمشاكل العاملين.
- تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغير والوفاء بالأهداف.
- تنظيم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادات المدرسية والعاملين في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

- العمل على توعية المديرين بأهمية توظيف إدارة التميز المؤسسي في الإدارة المدرسية.
- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على معوقات أخرى تُعيق تحقيق التميز المؤسسي، إجراء دراسة مماثلة مع الاهتمام بأخذ آراء أطراف أخرى من العملية التربوية مثل المديرين والمعلمين والموجهين واولياء الأمور.

المراجع

المراجع العربية:

١. أبو النجا، مرح عزيز (٢٠٢٠): متطلبات تأهيل مدارس التعليم الفني الصناعي للاعتماد في ضوء معايير الأيزو الأوروبية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.
٢. بركات، محمد على (٢٠١٩). نموذج مقترح للتميز المؤسسي في المستشفيات: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية المصرية الواقعة في القاهرة الكبرى، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مج ٢٨، ١٤، ص ص ٥٥-٩٠.
٣. زايد، عادل (٢٠٠٣). "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٤. شاکر، سوسن، الزياد، محمد (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٥٢.
٥. الزهيرى، إبراهيم وأحمد، وعطا، رجب (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي.
٦. الشبكة العربية للتميز والاستدامة (٢٠٢٤). منظومة التميز الحكومي، متاح على: <https://sustainabilityexcellence.com/%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%88%D9%85%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A>
٧. الشمري، مها فهد (٢٠٢٣). " أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي" دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار السادس، العدد ٥٨.
٨. الطراونة، أمل (٢٠٢٣). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ٣٥، العدد ١، ص ١-١٤.
٩. عبد العزيز، راني (٢٠٢٢). معوقات التميز المؤسسي التي تواجه مديري المدارس في محافظة البلقاء، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٢(٣)، ص ص ٢١٤ - ٢٣٤.

١٠. العنزي، وضیحة ثاني مسفر (٢٠١٩): تطوير الاداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز - دراسة ميدانية، *مجلة الثقافة والتنمية*، ع ١٤٥، ج ٢، ص ص ٥٠١-٥٧٢.
١١. محمد، إيمان قناوي (٢٠١٨). المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٧٧ع، ج ٢، ص ص ٨٨٩ - ٩٧٦.
١٢. مسيل، محمود عطا محمد على وعتریس، محمد عيد وعزازي، عبدالله محمد عبدالله (٢٠١٨). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، *مجلة كلية التربية ببنها*، ع ١١٦، ج ٦، ص ص ٥١٢ - ٥٥٥.
١٣. مصطفى، ايمان رياض (٢٠٢٣). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين، *المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط*، مج ٣٩، ع ٩٤، ص ص ١٩٣ - ٢١٥.
١٤. مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٩). تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، مج ١٠٨، ع ١، ص ص ١ - ٨٤.
١٥. المعجم الوسيط (١٩٦١). مجمع اللغة العربية، ج ٢، القاهرة: مطبعة مصر.
١٦. النصور، أسماء سالم (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.
١٧. وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري (٢٠١٩). تدريب ممثلي المؤسسات على منظومة التميز الحكومي - جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، جمهورية مصر العربية.
١٨. وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري (٢٠٢٠). جائزة مصر للتميز الحكومي - دليل جائزة مصر للتميز الحكومي.

المراجع الأجنبية:

19. Abdelkader Mohamed El-Sayed; Khaileh Muslem Al Mashikhi; Fatma Mostaheel Al Kithiri "Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate From The Viewpoints of Teachers," INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES ISSN, Volume 4, Issue3,2017.
20. Alcántara-Ayala, I., Paulín, G. L., & Garnica-Peña, R. J. (2021). Undertakings of the Institute of Geography of the National Autonomous University of Mexico, ICL World Centre of Excellence on landslide risk reduction. *Landslides*, 1-6.

21. Alsarayrah, A. Z.. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools, Journal of Educational and Social Research, 11(2), 154-154.
22. - 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.
23. Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age. Routledge. Retrieved (20/06/2021) from <https://doi.org/10.4324/9781351065306>.
24. Tharp, R. (2018) Teaching transformed: Achieving excellence, fairness, inclusion, and harmony, Routledge. <http://doi.org/10.4324/9780429496943>
25. Pahtan.K (2023) Obstacles to Institutional Excellence in Indian Schools:
A Large-Scale Empirical Study on School in New Delhi," **Indian Journal of Humanities**, 12(8), 421-439.