

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

مقدم من

أ.د/ ميادة محمد فوزي الباسل

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية- جامعة دمياط

وعميدة كلية التربية سابقا

أ. د/ إيمان توفيق محمد صيام

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية- جامعة دمياط

أ.م.د/ محمد حسن أحمد جمعه

أستاذ أصول التربية المساعد

مدير وحدة ضمان الجودة

كلية التربية- جامعة دمياط

مريم هاشم علي هاشم علي حسين

باحثة ماجستير

(المخلص)

بما أن التعليم في المدارس يطمح لتقديم خدمات تربوية متميزة ذات كفاءة لجذب أكبر عدد من الطلاب وتحقيق رضا أولياء الأمور، كان لابد من الاهتمام بها وتطويرها، حيث إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر. وعليه فقد أصبح التميز شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المدرسة وعدم إخفاقها.

ويهدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي. وواقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومعوقات تحقيقه والتوصل إلى مقترحات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

منهج البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي.

نتائج البحث

توصل البحث إلى أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، في الآتي:

- اهتمام الإدارة المدرسية باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم.
- تأكيد سياسات المدرسة على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية.
- العمل وفق هيكل تنظيمي منشور يواكب توجهاتها وسياساتها
- توفير التجهيزات المادية للمبدعين والمبتكرين
- تبنى برامج لدعم ونشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع
- ابتكار أساليب لزيادة دافعية المتعلمين نحو التعلم
- توظيف التقنية في العمليات الإدارية المختلفة

كلمات مفتاحية

التميز المؤسسي - المرحلة المتوسطة - دولة الكويت

(summary)

Since education in schools aspires to provide distinct educational services related to attracting and achieving the largest number of students, and urging them to do things, as possessing and activating the components of excellence management is the way for institutions to remain and continue to exist in today's world based on rapid movement and continuous development. Accordingly, the sale mark has now been put in place.

It aims to be familiar with the conceptual framework of organizational excellence. And identifying the institutional reality of the institutional in middle school schools in the State of Kuwait, and its obstacles to achieving it, and arriving at proposals for institutional realization in middle school schools in the State of Kuwait.

Study methodology: The study based on descriptive approach.

Results of the study:

The research reached proposals to achieve institutional progress in schools in the State of Kuwait, as follows:

- The school administration's interest in gaining employee loyalty and motivation.
- School policy services to achieve excellence in educational service.
- the policies and policies of this organization
- Persistent Organic Articles for Creators and Innovators
- Adopting programs to support the culture of volunteer work in the community
- Creating methods to improve learners' motivation towards learning
- Employing technology in various administrative processes

Key words: Requirements- Institutional Excellence - Middle School - State of Kuwait.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

تمهيد

يُعد التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن الإنسان لا يألو جهداً في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة وفي المجالات كافة، ولولا ذلك لما رأينا تلك الإنجازات والاكتشافات والاختراعات العظيمة التي تعمل على توفير سبل الراحة، ويعتبر البحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لا بد أن تلجأ المؤسسات إلى الطرق الجديدة وتتجنب الطرق التقليدية والقديمة، بل وتتحيا جانباً وتعمل على الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء. (عبد الرحمن، 2005، 20)

ويأتي التميز المؤسسي في مقدمة الاتجاهات والمداخل التي تمثل أهم ضرورات التطور للمؤسسات التعليمية، حيث إن التميز المؤسسي في جوهره القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمؤسسات التعليمية، ويتطلب هذا أن تتطبع المؤسسات التعليمية بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس، وتلبي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين بل وزيادة مستوى رضاهم. (عبد الجواد، وآخرون، 2019، 464)

مشكلة البحث

يعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على المرونة والسرعة والابتكار (بدر، 2010، 2)، وبما أن التعليم في المدارس يطمح لتقديم خدمات تربوية متميزة ذات كفاءة لجذب أكبر عدد من الطلاب وتحقيق رضا أولياء الأمور، كان لا بد من الاهتمام بها وتطويرها، حيث إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل

لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر. وعليه فقد أصبح التميز شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المدرسة وعدم إخفاقها. حيث أكد (كمال، 2002، 28-30) في دراسته عن ضمان النوعية الجيدة في التعليم، أن قطاع التعليم عامة والمدرسي خاصة بحاجة إلى إعداد النظر بأهدافه، وبرامجه، وهياكله الإدارية والتنظيمية، ليطور مهامه ووظائفه، ويوجد خدماته ومنتجاته للوصول بها إلى مستوى عال من الجودة، ليوائم الحاجات والمستجدات لكي ينهض بالمجتمع عن طريق التنمية والتطوير.

ولأن القيادة الإدارية في المدارس تؤدي دوراً مهماً وأساسياً في صياغة أهداف وغايات المدرسة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وتعمل على ترابطها مع المجتمع المحلي، لذا فإن وجود القيادات ذات القدرات المعرفية المتطورة يعتبر من أهم مقومات وآليات التميز المؤسسي.

وبناء على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
2. ما واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
3. ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
4. ما أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي.
- الكشف عن واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

– التوصل إلى أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في هذا المجال الأمر الذي يعطيها أهمية لما قد تسفر عنه من نتائج قد تفيد القائمين على مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت، ويؤمل أن تكشف الدراسة عن أثر تحقيق إدارة التميز المؤسسي في رفع كفاءة مستوى التعليم ورفع سقف التنافسية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وأن يكون لها نتائج إيجابية تساعد إدارة المرحلة المتوسطة على فهم مجال التميز المؤسسي. كما أن هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تشجيع مديري المدارس على تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مدارسهم من خلال توصياتها ومقترحاتها. **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها. **أداة الدراسة:** استبانة للكشف عن واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومعوقاته.

حدود الدراسة: تحددت بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- **الحدود البشرية:** المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين والإداريين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير والعاصمة بدولة الكويت.
- **الحدود الزمنية:** الزمن اللازم لإجراء الدراسة.
- **الحدود المكانية:** مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير والعاصمة بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة: تحددت أهم مصطلحات الدراسة فيما يلي:

التميز المؤسسي:

يُعرف بأنه تلك الجهود المختلفة التي تتم داخل المؤسسة اعتماداً على جهود كل المنتسبين إليها وفق تخصصاتهم المتنوعة وصولاً إلى أعلى درجة من درجات الأداء المميز الذي يكتسب رضاً مجتمعياً ويمكن المؤسسة من التنافس المحلي والإقليمي والعالم مع المؤسسات المناظرة. (محمد، 2019، 1057)

كما يُعرف التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات الكاملة المنظمة التي تتبعها المؤسسة من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً بحيث تُحقق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع وتظهر المؤسسة بالصورة التي تُميزها وتُعلي من شأنها. (سوزان، وآخرون، 2020، 85)

وتعرف الدراسة الحالية التميز المؤسسي بأنه تطبيق المدارس المتوسطة بدولة الكويت لمجموعة من الممكّنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل.

المحور الأول: الإطار النظري

في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديده تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المنظمات، والوصول إلى التميز في الأداء، فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي؛ كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، وتلبية حاجات العملاء، والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية، وتوفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد. (رضا، 2012، 18)

إن تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. لذا فقد كثرت الدراسات التي تعني بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزه على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الفاعلة. (ليلى، خالد، 2011، 591)

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات موضوع التميز المؤسسي وحاولت وضع تعريفات عديدة. وهدفت الدراسات لتحديد معيار قياس الأداء وتناولت مدى تأثير خصائص المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي. وأبعاد هذا التميز مثل (تميز الإدارة، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، وتميز المعرفة والتميز المالي). إن مفهوم التميز هو مفهوم قديم حديث، فمن حيث القدم فإن المنظمات بمختلف أنواعها وانتماؤها هدفت إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحداثة فنظراً لشدة واحتدام المنافسة العالمية بين المنظمات تحاول كل منظمة سبر قدرتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الآخرين. (سيد، 2013، 123)

ويعد التميز في المرحلة الراهنة ضرورة ملحة يجب على المؤسسات السعي لتحقيقها بسبب التغييرات السريعة التي يشهدها العالم. والذي أدى إلى ظهور التنافس بشكل كبير وأيضاً عالم التكنولوجيا والمعرفة الهائلة فرض وجود التميز لدى المؤسسات لمواكبة هذه الوسائل الحديثة بجميع أشكالها. كما أدت الجودة ومتطلباتها إلى ظهور التميز المؤسسي حيث أصبحت الجودة معيار أساسي في تحقيق التميز. (Dima, Mustafa, 2019, 4)

إن مفهوم التميز عبارة عن أسلوب للحياة (Excellence is a way of life)، يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة

أو تصنع سلعة وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (Ajaif,m, 2008, 227).

ويعرف التميز في الاصطلاح بأنه : مرحله متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة، وهو القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر. (مدحت، 2008، 112)

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي. فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فأضاف ذلك إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات عدة مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية.. إلخ. وقد استمرت الجهود العلمية في تطوير المفهوم حتى ظهر مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية آخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة.

ويُعرف التميز المؤسسي: بأنه مجموعة من الأنشطة تؤسس في جميع النواحي من أجل تحقيق المشاركة المجتمعية ونجاح وتميز الطلاب أو تطور الإدارة الخاصة بالمؤسسة وأعضاؤها لدعم وتحقيق نجاح الطلاب. (Marcella& others, 2016,

6)

وعرفها (أحمد وآخرون، 2010، 59) "بأنها ما تتمتع به المؤسسة من سمات خاصة بها ؛ من قبيل ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المؤسسات الأخرى المنافسة لها تقليدها أو مجاراتها".
 ويعرفها (محين، 2004، 129) على أنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق مع غيرها في مجالات؛ الإنتاج، والتسويق، والتموين، والموارد البشرية".

كما يُعرف التميز المؤسسي بأنه الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة ، والعاملين فيها ، والمجتمع ، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل . (شوقي، ياسين، 2008، 146)
 وقد شكلت المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها (The Fundamental Concepts Of Excellence) دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من مؤسسة إلى أخرى ومن نموذج للتميز لآخر، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز التي أشار لها من بورتر وتانير في كتابهما ما يلي: (Porter, 2008, 204)

- الثبات الغاية : يظهر اتجاه وقيم وغاية المؤسسة من خلال السلوك الداعم لمنهجيات التميز، وتشجيع الموظفين في السعي لتحقيق التميز.
- التميز المستمد من المتعاملين: إن مصدر الحكم الأخير على تميز ونوعية المنتجات تعتمد على العملاء، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العمل.
- التوجه الاستراتيجي: تؤكد جميع منهجيات التميز على تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاءها.
- التعلم والتحسين المستمر: أهم عنصرين في منهجيات التميز هما التعلم والتحسين، فتحفيز التعليم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

- التركيز على الأفراد: نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية المستوى المعرفي، وإتقان المهارات والإبداع لدى موظفيها، من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- تطوير الشراكات: وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة المدى مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم.
- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع لاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمه لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

ويرى البحث من خلال استعراض مفاهيم التميز المتنوعة أنه يهدف إجمالاً إلى إحداث نقلة نوعية في المؤسسات التعليمية تعتمد على رؤى عالمية داعمة لتعزيز القدرات واستثمار الطاقات الموجودة في مؤسساتنا التعليمية.

ثانياً: أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية الاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنب أوجه النقص، والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يهدف إلى فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، وتعزيز ومشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية، وتحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي. (فوزية، 2020، 215)

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

يتناول البحث في قسمه الثاني الإطار الميداني، والذي يمكن من خلاله رصد واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومعوقاته، وصولاً إلى مقترحات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

وتمثل مجتمع الدراسة في المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين والإداريين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير والعاصمة بدولة الكويت.

ويتوقف نجاح الدراسة الميدانية وتحقيقها لأهدافها على حسن اختيار العينة، فالعينة التي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة. لذلك قامت الباحثة بمحاولة اختيار عينة الدراسة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل عشوائي من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين والإداريين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير والعاصمة بدولة الكويت، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح توصيف عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها

النسبة المئوية %	العينة	المجتمع			البيان	م
		الإجمالي	محافظة العاصمة	محافظة مبارك الكبير		
28.74%	25	87	55	32	مدير مدرسة	1
21.84%	38	174	110	64	مدير مساعد	2
8.28%	72	870	550	320	رئيس قسم	3
6.23%	515	8265	5225	3040	معلم	4
7.12%	130	1827	1155	672	الإداريين	5
6.95%	780	11223	7095	4128	الإجمالي	

يتضح من الجدول (1) السابق مجتمع وعينة الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين والإداريين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير والعاصمة بدولة الكويت، حيث بلغ مجتمع الدراسة (11223) من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين والإداريين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير والعاصمة بدولة الكويت، وبلغت العينة (780) من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين والإداريين بالمدارس المتوسطة بمحافظة مبارك الكبير والعاصمة بدولة الكويت بنسبة (6.95%).

وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	متحقق/ موافق بدرجة كبيرة	متحقق/ موافق بدرجة متوسطة	متحقق/ موافق بدرجة ضعيفة
الوزن	3	2	1
الوسط الحسابي المرجح	(3-2.34)	(2.33 - 1.67)	(1 - 1.66)

عرض نتائج الاستبانة وتفسيرها

فيما يلي سوف تقوم الباحثة بعرض وتحليل واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومعوقاته، وذلك على النحو التالي:

أولاً: واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

جدول (3) التكرارات وقيمة كا² والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
1	اهتمام الإدارة المدرسية باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم.	2.41	80.33	متحقق بدرجة متوسطة	1
2	تهتم بتوفير التجهيزات المادية للمبدعين والمبتكرين	2.41	80.33	متحقق بدرجة متوسطة	1 مكرر
3	تتبنى برامج لدعم ونشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع	2.41	80.33	متحقق بدرجة متوسطة	1 مكرر
4	تعمل وفق هيكل تنظيمي منشور يواكب توجهاتها وسياساتها	2.38	79.33	متحقق بدرجة متوسطة	2
5	تسعى إلى مراجعة وتقييم أدلة العمل وتطويرها بشكل مستمر	2.38	79.33	متحقق بدرجة متوسطة	2 مكرر
6	تهتم إدارة المدرسة بوجود فريق للجودة الشاملة والتميز	2.35	78.33	متحقق بدرجة	3

م	العبارات	الوسيط الحسابي المرجح	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
	بالمدرسة.			متوسطة	
7	تركز إدارة المدرسة على تحقيق الترابط والتناسق بين عناصر المدرسة ومكوناتها	2.35	78.33	متحقق بدرجة متوسطة	3 مكرر
8	يسير العمل في مدارس المرحلة المتوسطة وفق أدلة تنظيمية وإجرائية شاملة ومنشورة	2.35	78.33	متحقق بدرجة متوسطة	3 مكرر
9	توفر آليات متنوعة للتواصل مع المجتمع المحلي	2.35	78.33	متحقق بدرجة متوسطة	3 مكرر
10	تشارك في المناسبات المجتمعية المختلفة	2.34	78	متحقق بدرجة متوسطة	4
11	تعتمد نظاما مكتوبا لرعاية الإبداع والابتكار	2.29	76.33	متحقق بدرجة متوسطة	5
12	توظف التقنية في العمليات الإدارية المختلفة	2.29	76.33	متحقق بدرجة متوسطة	5 مكرر
13	تبتكر أساليب لزيادة دافعية المتعلمين نحو التعلم	2.28	76	متحقق بدرجة متوسطة	6
14	توظف المعلومات المتوافرة لديها لدعم القرارات بها	2.28	76	متحقق بدرجة متوسطة	6 مكرر
15	تمتلك بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات	2.28	76	متحقق بدرجة متوسطة	6 مكرر
16	تطبق آليات علمية مبتكرة لقياس رضا الطلاب	2.27	75.67	متحقق بدرجة متوسطة	7
17	استخدام استراتيجيات متنوعه في إدارة الفصل.	2.27	75.67	متحقق بدرجة متوسطة	7 مكرر
18	توظيف المواد العلمية من خلال الأنشطة المدرسية.	2.25	75	متحقق بدرجة متوسطة	8
19	تحديد احتياجات الطلاب التعليمية باستمرار.	2.24	74.67	متحقق بدرجة	9

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
				متوسطة	
20	تعمل إدارة المدرسة على نشر ثقافة الجودة والتميز داخل المدرسة والمجتمع المحيط.	2.23	74.33	متحقق بدرجة متوسطة	10
21	تقدم الدعم المعنوي للمبدعين والمبتكرين	2.23	74.33	متحقق بدرجة متوسطة	10 مكرر
22	تُقدم أساليب متنوعة ذات ارتباط وثيق باحتياجات تعلم الطلاب	2.19	73	متحقق بدرجة متوسطة	11
23	تؤكد سياسات المدرسة على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية.	1.85	61.67	متحقق بدرجة متوسطة	12
24	تحدد توجهاتها المستقبلية خلال الأعوام القادمة	1.82	60.67	متحقق بدرجة متوسطة	13
25	تسعى إلى نشر منظومة القيم الخاصة بها	1.82	60.67	متحقق بدرجة متوسطة	13 مكرر
26	ارتباط سياسة وأهداف المدرسة باحتياجات المجتمع الكويتي.	1.82	60.67	متحقق بدرجة متوسطة	13 مكرر
27	تمتلك منهجية موضوعية واضحة للتقييم الذاتي لمعرفة نقاط التطوير المطلوبة	1.82	60.67	متحقق بدرجة متوسطة	13 مكرر
28	توجد قنوات مباشرة تمكن العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة من الاطلاع على الخطة الاستراتيجية للمدرسة	1.81	60.33	متحقق بدرجة متوسطة	14
	واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت	2.28	76.16	متحقق بدرجة متوسطة	

يبين الجدول (3) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة

الكويت، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (1.81 - 2.41) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (60.33% - 80.33%). وجاء عبارات واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ككل من خلال آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى موافق بمتوسط حسابي (2.28) ووزن نسبي (76.16%).

وقد جاء ترتيب أهم ثلاث عبارات من عبارات واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. اهتمام الإدارة المدرسية باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم.
2. تركيز إدارة المدرسة على تحقيق الترابط والتناسق بين عناصر المدرسة ومكوناتها

3. تهتم إدارة المدرسة بوجود فريق للجودة الشاملة والتميز بالمدرسة.

بينما جاء ترتيب آخر ثلاث عبارات من عبارات واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على النحو التالي من حيث الأهمية:

- تضع أولويات العمل وأهمية القضايا المؤثرة في العملية التعليمية في خططها وتوجهاتها المستقبلية

- تضع إجراءات لتحفيز العاملين في المدارس
- تسعى لنشر ثقافة ورؤية ورسالة المدرسة بين المعنيين

ثانيًا: المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

جدول (4) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي %	الاتجاه	الترتيب
1	اتباع أساليب تقليدية في تقويم الأداء	2.49	83	موافق بدرجة كبيرة	10
2	الافتقار إلى التخطيط السليم لتحقيق التميز المؤسسي	2.51	83.67	موافق بدرجة كبيرة	7
3	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة.	2.49	83	موافق بدرجة كبيرة	9
4	انخفاض ثقة الإدارة في قدرة العاملين على التميز.	2.47	82.33	موافق بدرجة كبيرة	14
5	ضعف إدارة وسائل التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال.	2.48	82.67	موافق بدرجة كبيرة	13
6	ضعف ربط خطط مدارس المرحلة المتوسطة مع الخطة التنموية الشاملة للمجتمع.	2.51	83.67	موافق بدرجة كبيرة	8
7	الضعف في تطوير نظام التمويل.	2.49	83	موافق بدرجة كبيرة	12
8	غياب الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمدرسة.	2.59	86.33	موافق بدرجة كبيرة	3
9	غياب الحوار بين الإدارة المدرسية والمنظومات المدرسية.	2.60	86.67	موافق بدرجة كبيرة	2
10	غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمدرسة.	2.59	86.33	موافق بدرجة كبيرة	4
11	غياب الرؤية المستقبلية الواضحة التي تواجه العمل الحالي	2.61	87	موافق بدرجة كبيرة	1
12	قلة ممارسة أنشطة المشاركة المجتمعية بالمدرسة.	2.49	83	موافق بدرجة كبيرة	11
13	كثرة الأعباء الملقاة على العاملين	2.46	82	موافق بدرجة كبيرة	15
14	المركزية في السلطة واتخاذ القرارات من قبل الوزارة	2.53	84.33	موافق بدرجة كبيرة	6
15	مقاومة التغيير من البعض وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية	2.53	84.33	موافق بدرجة كبيرة	5
16	نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة	2.51	83.67	موافق بدرجة كبيرة	8 مكرر
	المعوقات التي تحد من التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت	2.52	83.98	موافق بدرجة كبيرة	

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.46 - 2.61) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (82% - 87%).

وجاءت عبارات المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ككل من خلال آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى موافق بمتوسط حسابي (2.52) ووزن نسبي (83.98%).

وقد جاء ترتيب أهم خمس عبارات من عبارات المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. غياب الرؤية المستقبلية الواضحة التي تواجه العمل الحالي.
2. غياب الحوار بين الإدارة المدرسية والمنظومات المدرسية.
3. غياب الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمدرسة.
4. غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمدرسة.

بينما جاء ترتيب آخر خمس عبارات من عبارات المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. قلة ممارسة أنشطة المشاركة المجتمعية بالمدرسة.
2. الضعف في تطوير نظام التمويل.
3. ضعف إدارة وسائل التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال.
4. انخفاض ثقة الإدارة في قدرة العاملين على التميز.
5. كثرة الأعباء الملقة على العاملين.

المحور الثالث: أهم المتطلبات لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

تتمثل أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، في الآتي:

(1) القيادة، وذلك من خلال:

- اهتمام الإدارة المدرسية باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم.
- تركيز إدارة المدرسة على تحقيق الترابط والتناسق بين عناصر المدرسة ومكوناتها
- اهتمام إدارة المدرسة بوجود فريق للجودة الشاملة والتميز بالمدرسة.
- عمل إدارة المدرسة على نشر ثقافة الجودة والتميز داخل المدرسة والمجتمع المحيط.
- السعي إلى نشر منظومة القيم الخاصة بها
- تحديد التوجهات المستقبلية خلال الأعوام القادمة
- تصميم مبادرات لنشر منظومة القيم الخاصة بها
- مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة كافة في بناء منظومة القيم
- وضع أولويات العمل وأهمية القضايا المؤثرة في العملية التعليمية في خططها وتوجهاتها المستقبلية
- وضع إجراءات لتحفيز العاملين في المدارس
- السعي لنشر ثقافة ورؤية ورسالة المدرسة بين المعنيين
- منح مدير المدرسة صلاحيات تتناسب مع مسؤولياته في إطار المحاسبية.
- تضمين مقرر القيادة القادرة على تحقيق التميز المؤسسي للتخصصات الإدارية في الجامعات.
- تدريب القيادات المدرسية على مواجهة المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم في أثناء العمل.
- تنمية استعدادات وقدرات القيادات المدرسية فضلاً عن تكامل شخصياتهم مؤهلين بالعلم والمعرفة.

- تشجيع القيادات المدرسية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- تنمية روح المبادرة والمبادأة لدى القيادات المدرسية واقتراح سبل تنفيذ ذلك.
- إتاحة قدر من الاستقلالية للمدير في قراراته وتحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية مما يدفع إلى الإصلاح.
- توفير دورات تدريبية وورش عمل مستمرة لتنمية مهارات القدرة على تحقيق التميز المؤسسي لدى القيادات.
- اختيار برامج تربوية للقيادات المدرسية تُعزز القيادة القادرة على تحقيق التميز المؤسسي، مما يؤدي لرفع كفاءة القيادات المدرسية في المدارس المتوسطة وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم المهنية تكاملياً علمياً وعملياً.
- (2) التخطيط والتطوير المستمر، وذلك من خلال:**
 - تأكيد سياسات المدرسة على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية.
 - ارتباط سياسة وأهداف المدرسة باحتياجات المجتمع الكويتي.
 - امتلاك منهجية موضوعية واضحة للتقييم الذاتي لمعرفة نقاط التطوير المطلوبة
 - متابعة إنجاز الخطة الدراسية لمدارس المرحلة المتوسطة بشكل مستمر وفق نماذج عمل محددة
 - تحليل إدارة المدرسة جوانب القوة والضعف في بيئة المدرسة الحالية .
 - السير وفق خطة إستراتيجية تم عملها بطريقة منهجية لتواكب التوجهات الرئيسية والسياسة العامة بدولة الكويت
 - تنفيذ إجراءات تصحيحية للخطة التشغيلية لمدارس المرحلة المتوسطة بشكل مستمر حسب مستوى التقييم
 - مقارنة الأداء بموضوعية وفق معايير وبيانات مرجعية
 - توجد قنوات مباشرة تُمكن العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة من الاطلاع على الخطة الاستراتيجية للمدرسة

- ضرورة الربط بين جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية أثناء عمليات الإصلاح ولا يتم الإصلاح في مجال وإهمال الجوانب الأخرى، لضمان تنفيذ عمليات الإصلاح في ذلك الجانب على أرض الواقع.
- ضرورة تعديل اللوائح والقوانين لتلائم المتغيرات المعاصرة، ويسهم في استقرار العملية التربوية والتعليمية بمشاركة أولياء الأمور، خبراء التربية والتعليم وخبراء التعليم الابتدائي، على أن تُقدّم تلك التعديلات من الوزارة إلى مجلس الوزراء ثم موافقة مجلس النواب على التعديل.
- تشخيص الوضع الحالي لمشكلات المدارس المتوسطة وتحديد الأولويات في علاج المشكلات.
- التحرر من النظام المركزي في النظام التعليمي المصري لإعطاء إدارات المدارس المتوسطة المزيد من التحرر في تسير أمورها.
- تدعيم المناطق التعليمية بالخبرات والكفاءات المؤهلة لإجراء عمليات التطوير والبناء في المناهج الدراسية على مستوى المنطقة التعليمية.
- (3) التنظيم الإداري، وذلك من خلال:
 - العمل وفق هيكل تنظيمي منشور يواكب توجهاتها وسياساتها
 - السعي إلى مراجعة وتقييم أدلة العمل وتطويرها بشكل مستمر
 - تفويض الصلاحيات بشكل يتناسب مع مصلحة العمل، ولا يتعارض مع التعليمات والأنظمة
 - العمل وفق منهجية جودة لضمان التحسين المستمر
 - العمل في مدارس المرحلة المتوسطة وفق أدلة تنظيمية وإجرائية شاملة ومنشورة
 - وجود جهاز رقابي فعال لمراقبة جميع المشكلات التي تواجهها المدارس المتوسطة وعمل تقارير بها لعلاجها والبحث عن حلول إيجابية لها.
 - خلق روح العمل كفريق بين جميع العاملين في المدارس المتوسطة، والتعاون بحب فيما بينهم.

(4) الإبداع والابتكار، وذلك من خلال:

- توفير التجهيزات المادية للمبدعين والمبتكرين
- اعتماد نظاما مكتوبا لرعاية الإبداع والابتكار
- تقديم الدعم المعنوي للمبدعين والمبتكرين
- تقديم نظاما لحماية الحقوق الفكرية للمبدعين
- تقديم نموذج برنامج يهتم بنشر ثقافة الإبداع والابتكار
- توظيف الإبداع والابتكار في العمليات والبرامج والخدمات التي تقدمها
- دعم الأنشطة الإبداعية وتنميتها من خلال تخصيص ميزانية كافية للقيادات المدرسية.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة التي قامت بإصلاح المدارس المتوسطة.

(5) إدارة الشراكة المجتمعية، وذلك من خلال:

- تبنى برامج لدعم ونشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع
- توفير آليات متنوعة للتواصل مع المجتمع المحلي
- المشاركة في المناسبات المجتمعية المختلفة
- إجراء دراسات لتصنيف فئات المستفيدين من خدماتها وتحديد احتياجات المجتمع
- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل والمشاركة مع المجتمع المحلي
- توظيف مرافقها لتقديم خدمات للمجتمع المحلي

(6) عمليات التعليم والتعلم، وذلك من خلال:

- ابتكار أساليب لزيادة دافعية المتعلمين نحو التعلم
- اتباع آليات تقويم متميزة.
- استخدام استراتيجيات متنوعة في إدارة الفصل.
- توظيف المواد العلمية من خلال الأنشطة المدرسية.
- تحديد احتياجات الطلاب التعليمية باستمرار.
- تقديم أساليب متنوعة ذات ارتباط وثيق باحتياجات تعلم الطلاب

- اهتمام مدارس المرحلة المتوسطة بتقديم برامج إثرائية للطلاب لتنمية المهارات الحياتية لهم
- إتاحة المدرسة فرصة المشاركة الإيجابية للطلبة في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف المدرسة.
- تقديم برامج خاصة للطلاب الموهوبين
- استخدام نظام لمراقبة تعليم الطلاب
- تشجيع مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى الطلاب.
- تطبيق آليات علمية مبتكرة لقياس رضا الطلاب
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على مستوى المدارس المتوسطة.
- التفويض الفعال للمعلمين ونشر ثقافة الإصلاح في المدارس المتوسطة.
- (7) تقنية المعلومات وإدارة المعرفة، وذلك من خلال:
- توظيف التقنية في العمليات الإدارية المختلفة
- امتلاك بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات، وتأسيس قاعدة الكترونية لأعضاء المدرسة.
- توظيف المعلومات المتوافرة لديها لدعم القرارات بها
- توظيف المعلومات المتوافرة لديها في عمليات التخطيط والتقييم
- توظيف التقنية في عمليات التعليم والتعلم
- وجود آليات لنشر المعلومات التي يحتاجها المستفيدون كافة

المراجع

1. أحمد عريقات، وآخرون: "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 10، ع2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2010.
2. بدر آل مزروع: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2010.
3. رضا ابراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي (بين النظرية والتطبيق)، عالم الكتب، القاهرة، 2012.
4. سفيان كمال: "ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع 1، جامعة القدس المفتوحة، 2002.
5. سوزان محمد المهدي، هناء حسين محمد عبد المنعم، ديمة عبد الله يوسف رفيع: "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 21، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 2020.
6. سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع التميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2013.
7. شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشة: "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: إقامة التميز والمنافسة في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، الأردن، 2008.
8. عبد الجواد السيد بكر، عبد العزيز أحمد داود، أحمد عبد العاطي عبد العال طلحة: "التميز المؤسسي للجامعات الخاصة في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية، مج 19، ع 1، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 2019.

9. عبدالرحمن توفيق: القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة، 2005م.
10. فوزية أحمد علي الغامدي: "إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة"، مجلة كلية التربية، مج 20، ع 4، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 2020.
11. ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، ع 4، 3، مج 27، جامعة دمشق، 2011.
12. محمد حسن جمعة: "متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر" كلية التربية بدمياط نموذجاً، المجلة التربوية، ج 65، كلية التربية، جامعة سوهاج، سبتمبر 2019.
13. محين أحمد الخضري: صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
14. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
15. Ajaif, m , Culture of Excailloce im Some Government Organizations in Dubai .**Paper for Quality Congress Middle East**2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in Middle East; Responsibilities; Challenges and Strategies ,Dubai.e-TQM College, 2008.
16. Dima waswas and Mustafa Jawaifell: "The role of universities' electronic management in achieving organizational excellence: Example of Al-Hussein Bin Talal university", **world journal of education**, 2019.
17. Marcella Deveaux and others: Institutional excellence via diversity, considerations for faculty recruitment arc sun, educational equity committee, 2016.
18. Porter& T. Waleeman, **Htn Saeroh of Excellence second edilihon London**, profeile Book,U.S.A ,2008.