

واقع توافر أبعاد التميز التنظيمي وآليات تحقيقها بمدارس الحلقة الأولى من التعليم
الأساسي بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية"

إعداد

أ/ شيماء محمد عبد القادر لموم

باحث ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة طنطا

إشراف

د / هيام إبراهيم عامر

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية كلية التربية – جامعة طنطا

أ.د / فاطمة منير اللمعي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد كلية التربية – جامعة طنطا

المجلد (٨٩) أكتوبر (ج ٢) ٢٠٢٣ م

المقدمة :

تواجه المؤسسات التعليمية والتربوية على المستوى العالمي بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة تحديات شتى أبرزها التحديات المعرفية، والتكنولوجية والعولمة، وتزايد معدلات الابتكار، وعدم الاستقرار البيئي، مما يستلزم من هذه المؤسسات إدارات تعليمية مبدعة تواكب التطور بما يضمن لها الاستمرار والتقدم، والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل لكونها تقوم بالدور الأكبر في التنمية ولا يمكن لأية أمة أن تنهض فكرياً وحضارياً وتتكيف مع التحديات الراهنة ما لم يكن لديها منهجية تعليمية واضحة وواقعية ومرنة، ومستمدة من فلسفة المجتمع، ومنسجمة مع مبادئه وقيمه، وقائمة على أسس علمية تساعد في وضع الخطط، وبناء البرامج التي تكفل بناء شخصية الفرد وفق معتقدات المجتمع، وتحديد آليات لقياس الأداء في النظام التعليمي، فإذا لم تكن هناك منهجية تعليمية واضحة فسوف يؤدي ذلك إلى ضياع أموال وجهود بشرية كبيرة تبذل في بناء مؤسسات تعليمية تتطلب تكاليف باهظة دون أن تحقق الهدف المرجو منها . ومن هنا باتت الحاجة إلى تبني إدارة المدرسة لأساليب إدارية حديثة ومتطورة، والتخلي عن الأنماط التي تدفع المعلمين للابتعاد عن إدارتهم، وتقلل من فرص التفاعل معهم والتأثير فيهم، وانفراد المدير بصنع القرار وفقاً لرؤيته الشخصية دون مشاركة الآخرين، لذلك تزايدت اتجاهات السعي نحو تبني مداخل وأساليب إدارية حديثة لتحقيق التميز التنظيمي ومن هنا أصبح تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس ضرورة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم، ويشمل التميز التنظيمي بالمدارس إمكانية تحقيق الأداء المتوازن طبقاً لمستويات محددة لقياس الأداء وهو يشمل قياس جودة أداء العاملين، قياس مستوى أداء الطلاب، وكفاءة استخدام الموارد ومدي فاعلية الشراكة مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، ويعد التميز التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسات بكافة أنواعها حيث يقدم لها حل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك المؤسسات في بيئة العمل، كما يساعد على رفع كفاءة الأداء، وأيضاً يعمل على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي (محمد بن سعيد العمري، ٢٠١٧، ١١٣ ص)

ولكي يحقق التميز التنظيمي أهدافه لابد أن تتوافر به عدة أبعاد وقد تعددت آراء العلماء والباحثين حول تحديد أبعاد التميز التنظيمي إلا أن هناك أبعاد رئيسة اتفقت عليها الغالبية

العظمى من العلماء نذكر منها تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز السياسات والاستراتيجيات، و تتميز حجم ونوعية الشراكات والموارد المتاحة (ريتشارد تمبلر، ٢٠١٤، ٦)

وسوف يتناول البحث الحالي أهم أبعاد التميز التنظيمي هي تميز القيادة، و تميز المرؤوسين، و تميز السياسات والإستراتيجيات، و تميز الهيكل التنظيمي ف تميز القيادة عنصر مهم لتحقيق التميز التنظيمي من خلال علاقات العمل الفعالة، والتفكير المتجدد، وتشجيع المنافسة، وإتباع نظام اللامركزية، و تميز المرؤوسين: حيث يمكن بيان أهمية التميز في المؤسسات في عدد من القضايا و تميز السياسات والإستراتيجيات وخاصة ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، و تبني استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم ؛ و تميز الهيكل التنظيمي باعتباره أحد الركائز الفعالة في التنسيق بين وحداته التنظيمية داخل المدرسة (دينا علي حامد أحمد، محمد فكري فتحي صادق ٢٠١٨، ص ١٨٦)، و تعد الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الركيزة الأساسية لجميع مراحل التعليم التالية في اي نظام تعليمي، و تولى دول العالم اهتماماً بالغاً بتلك المرحلة و تعدها من أهم أدوات البناء الحضاري للمجتمع نظراً لكونها الركيزة الأساسية في إعداد العناصر البشرية التي تشكل الأساس في التنمية بمفهومها الشامل.

مشكلة البحث

رغم أهمية التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية عامة، وأهميته الخاصة لمدارس التعليم الأساسي وخاصة الحلقة الأولى منه، إلا أن استقراء الواقع الحالي للمدارس يشير إلى وجود مشكلات تكتنف تحقيق التميز التنظيمي بها، مما ينعكس على أداء القيادات التربوية بتلك المدارس، ومن المشكلات التي أوضحتها البحوث والدراسات السابقة ما يلي:

أنه لا يزال هناك العديد من أوجه القصور التي تشوب إدارة تلك المرحلة المحورية (منار محمد اسماعيل بغدادى، ٢٠١٨، ٣٢٥) ومن ذلك ما أكدته دراسة محمد محمد عاشور على (٢٠١٧) من وجود مشكلات تتعلق بالبطء في إتخاذ القرارات وإنعكاساتها السالبة على الأداء داخل المدرسة، وضعف المشاركة من جانب العاملين بالمدرسة مما يحمل إدارة المدرسة الابتدائية فوق طاقتها (محمد محمد عاشور علي ابوالعلا، ٢٠١٧، ١٢): كما أوضحت دراسة عبد الصمد عبد العظيم عزت (٢٠١٨)، أن هناك مشكلات في الإدارة المدرسية

تتمثل في إحساس العاملين مع مدير المدرسة بوجود عدم الاستقرار في عملهم نتيجة مقاومته للتغيير، والابقاء على الأوضاع الحالية، وعدم متابعة الأحداث الجارية مع الاهتمام بمسايرة الواقع (عبد الصمد عبد العظيم عزت مصطفى، ٢٠١٨، ١٠)، كما أثبتت دراسة حسني محمود عبد الغني محمد (٢٠١٩)، أنه توجد مشكلات تواجه الإدارة المدرسية منها قلة تفويض السلطات، ضعف المشاركة في صنع القرارات من جانب العاملين (حسني محمود عبد الغني محمد ٢٠١٩، ١٤)

مما سبق يتضح أن هناك أوجه قصور تكتنف مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر ومن ثم برزت فكرة البحث الحالي والذي يعني بدراسة واقع توافر أبعاد التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مما يمكنها من أداء الأدوار المنتظرة منها بكفاءة وفاعلية ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- ١- ما الأسس الفكرية للتميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية ؟
- ٢- ما درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ؟

هدف البحث : يهدف البحث الحالي إلى التوصل لمجموعة من الإجراءات التنفيذية التي تسهم في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مما يسهم في أدائها لأدوارها المنتظرة منها بكفاءة وفاعلية.

أهمية البحث:

(١) **أهمية المدخل الذي يتناوله البحث** وهو مدخل التميز التنظيمي حيث أكدت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة أن مدخل **التميز التنظيمي** من المداخل المهمة في تحسين الأداء المؤسسي، ويعتبر التميز التنظيمي هو المدخل الرئيس لتحقيق الجودة الشاملة في كافة المؤسسات التعليمية

(٢) **أهمية المؤسسات التعليمية موضوع الدراسة** " مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى " حيث أنها تشمل قطاع عريض من المعلمين والمتعلمين بجميع أنحاء الجمهورية

المصرية، وتمثل نظامًا تعليميًا يتكامل مع غيره من الأنظمة ويشكل قوة مجتمعية تسعى للتنمية والبناء

منهج الدراسة : استعان البحث في تحقيق أهدافه بالمنهج الوصفي، بوصفه المنهج الذي يعني برصد الواقع، ثم تحليله وتفسيره بشكل علمي منظم للوصول إلى أغراض محددة (عبد الرحمن سيد سليمان ، ٢٠١٤، ص ١٣١-١٣٢) وقد استخدم هذا المنهج بالبحث الحالي لرصد واقع "ابعاد التميز التنظيمي" بمدارس الحلقة من التعليم لأساسي من خلال الاستبانة كأداة للبحث.

حدود البحث

يتحدد البحث بالحدود التالية :

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة بعض أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في : (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين ، وتميز السياسات والإستراتيجيات، وتميز الهيكل التنظيمي)

الحد المكاني :

إتخذت الدراسة الحالية من محافظة المنوفية مجالاً لتطبيق الدراسة الميدانية، على عينة من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في الإدارات التعليمية الأربعة (مركز شبين الكوم، مركز بركة السبع، مركز الباجور، مركز قويسنا) في حين اقتصرت الاستبانة على قياس واقع توافر أبعاد التميز التنظيمي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في الإدارات التعليمية الأربعة .

الحد الزمني :

وهو زمن إجراء الدراسة الميدانية، حيث طبقت أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م

الحد البشري :

حيث تشمل عينة الدراسة بعض مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والوكلاء والمعلمين بمحافظة المنوفية وكانت عينة الدراسة (٥٨٣) تشمل المديرين والوكلاء والمعلمين .

مصطلحات البحث :

وفيما يلي تحديد للمصطلح الرئيس بالبحث الحالي : "التميز التنظيمي"
- **التميز في اللغة:** يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تَمَيَّرَ من يَتَمَيَّرُ، تَمَيَّرًا، فهو مُتَمَيِّرٌ، ويقال تَمَيَّرَ الشَّيْءُ: امتاز، أي اختلف عن سواه بعلاماتٍ فارقة تَمَيَّرَ بها وعرف بها (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٥، ص ٨٩٣)
إن **التميز لغةً** : هو ما يَتَمَيَّرُ به شخص أو شيء ما يَفْرُقُه عن الآخرين، تصرف أو تفكير أو شكل (أنيس ابراهيم وآخرون (١٩٦٠، ١٠٥٨)
- أما **التميز في اللغة الإنجليزية**

فترجمة هذا المصطلح هي " Excellence" وقد كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والتي تتكون من مقطعين الأول (Ar)، والتي تعني تدفق الضوء؛ أو الخير، والثانية (Isteia) والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos Loukas 307-321 pp، 2007، N.)

التميز التنظيمي إصطلاحياً (Organizational Excellence)

هو أحد أساليب توفير الثقة في قدرة المؤسسة على الإستمرار لمدي طويل، ونجاح مستمر، وضمن أن تعمل الأجهزة التنظيمية معاً بشكل متناسق، ويمكن تعريفه أيضاً أنه الجهود المستمرة لتأسيس أطر وعمليات داخلية تهدف إلى المشاركة وتحفيز العاملين على تلبية متطلبات المستفيدين ضمن توقعات الأعمال أو بما يفوقها (Vykydal.D، Nenadal.J، 2018: P49، ET)

- وهو يتضمن تغيير الواقع الحالي وإدارة هذا التغيير من خلال التعلم والمعرفة لتحقيق الإبداع ومن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر (محمد داود ٢٠٢٠، ٢٧)
ويمكن تعريف التميز التنظيمي للمدارس إجرائياً بالبحث الحالي (Organizational Excellence) بأنه تحقيق المكانة المرموقة التي تنتشدها المدرسة بين منافسيها من خلال تحسين أداء قيادتها واستراتيجيات العمل وسياساته، وهيكلها التنظيمي، وأداء مرؤوسيه، لتجاوز توقعات المستفيدين، وتحقيق ميزة تنافسية.

خطوات السير في البحث: وقد سار البحث الحالي وفق المحاور التالية :

المحور الأول: تحديد الإطار العام للبحث من حيث مقدمة البحث، تحديد المشكلة، والهدف، والأهمية، والمنهج، والحدود والمصطلحات .

المحور الثاني: إلقاء الضوء على الأسس الفكرية للتميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

المحور الثالث: إجراء الدراسة الميدانية بهدف التعرف على واقع ابعاد التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

المحور الرابع: اقتراح بعض الآليات لتحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

أولاً: الأسس الفكرية للتميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

لقد أصبح التميز التنظيمي من القضايا الأكثر إلحاحًا وتحديًا للمؤسسات المعاصرة وبدون هذا التميز لن تتمكن المؤسسات من الصمود أمام المنافسة الكبيرة التي فرضتها الاتجاهات الحديثة، لذلك أصبح الإهتمام بالتميز التنظيمي والإداري في المؤسسات التعليمية مطلبًا رئيسًا باعتبارها من أهم الجهات التي تقدم خدماتها لشرائح المجتمع كافة، وأدركت تلك المؤسسات مدي الحاجة إلى تحسين خدماتها في اتجاه التوصل لدرجة التميز فيما تقدمه من خدمات تعليمية (علي بن خميس البيضاني الزهراني، ٢٠١٩، ١٧٢):. وفي ظل ما تواجهه النظم التعليمية من تحديات كثيرة في كافة الجوانب العملية، والتكنولوجية، والاقتصادية، ولتحسين جودة التعليم الذي تقدمه تبرز الحاجة إلى استخدام أفضل الوسائل والطرق من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وتحسين التعليم وجودته من خلال تحسين السياسات التعليمية القائمة كما أن التحدي الرئيس للنظم التعليمية هو ضرورة القيام بتقديم تعليم ذو جودة عالية (علي بن خميس البيضاني الزهراني، ٢٠١٩، ١٨٢). التميز التنظيمي، والإداري في المؤسسات التعليمية يشير لتفوق المدرسة بشكل مستمر على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات التعليمية، والارتباط مع طلابها واولياء الأمور بعلاقات تفاعلية إيجابية بهدف الارتقاء بالمدرسة وبشكل عام فان التميز هو الكد في سبيل بلوغ أعلى ما يمكن أن تبلغه المؤسسة من أداء فيما تقوم به من عمل أيًا كانت نوعية هذا العمل أو في أي مستوى من المستويات مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المؤسسات المماثلة (علي بن خميس البيضاني الزهراني، ٢٠١٩، ١٨٢-١٨٣):

وسوف يعرض البحث الحالي الأسس الفكرية للتميز التنظيمي من خلال إلقاء الضوء على أهمية التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وأهدافه وأهم أبعاده، مبررات توجه المؤسسات للتميز التنظيمي وأخيراً أبرز معوقاته.

١- أهمية التميز التنظيمي وأهدافه بالمؤسسات التعليمية

ويُعد مدخل التميز التنظيمي (Organizational Excellence Framework)، أحد المداخل والاتجاهات الإدارية الحديثة الذي إنتقل تطبيقه مؤخراً إلى المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها ومراحلها على مستوى العالم، حيث يعد مدخلاً شاملاً يجمع بين جميع عناصر بناء المؤسسة، ومقوماتها المختلفة، وذلك على أسس متميزة، تُحقق لها قدرات عالية مما يساعدها على مواجهة المتغيرات كافة (أفكار سعيد خميس عطية، ٣٩٨، ٢٠١٧) فالتميز هو أسلوب أو ممارسة إدارية حديثة أو ثقافة تنظيمية متطورة تسعى لتنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها (ليلى بن صويلح، ٢٠١٧، ص ١٤)

ويمكن بيان أهمية التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية فيما يلي (إيمان حمدي رجب زهران، ٢٠١٨، ص ص ٧٥:٧٦)

- ملاحقة التغيرات السريعة، والمستمرة، وتجهيز أساليب إدارية حديثة لمواجهتها.
- الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية، وتقديم الخدمات بوضع حلول عاجلة .
- التواصل مع جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال تقنيات الاتصال .
- الحاجة الدائمة إلى تطوير العاملين بالمؤسسات التعليمية حتي يستطيعون المساعدة لجعل هذه المؤسسات أكثر تميزاً في الأداء .
- المؤسسات بحاجة إلى طرق حديثة ومتطورة للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.

أن المؤسسات التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديده، وتتمثل أهمية التميز التنظيمي في المؤسسات الإدارية في التالي للمؤسسة، مدله بشير عبود ٢٠٢٠، ص ص ١٩٨-١٩٩)

- زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات، بهدف تحسين الأداء .

- زيادة الدقة في أعمال المؤسسة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين الأداء والعمليات .
- تسهيل عملية الإتصال بين العاملين في المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المؤسسة ومحيطها الخارجي .
- كما تتمثل أهمية التميز التنظيمي في المؤسسات فيما يلي (حنان حسن سليمان ٢٠١٧، ص ٣٦٢)
- أن التميز التنظيمي يدعم القدرة على التنافس المؤسسي .
- أنه أيضًا يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية، والمعرفية والبشرية، بما يدعم انجاز الأهداف المؤسسية .
- له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي المؤسسي.
- يهتم بدعم وتحسين وتمكين العاملين بكافة المستويات الإدارية في العمل بروح العمل الجماعي.
- وعن أهداف التميز التنظيمي فيما يلي (دينا علي حامد أحمد، محمد فكري فتحي صادق ٢٠١٨، ص ٧٥)
- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية .
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة الشاملة، والميزة النسبية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المماثلة، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتفعيل مصادر القوة التنافسية.
- السعي نحو التطوير، والتحسين المستمر بإتاحة الفرص للعاملين للتنمية المهنية، وحفزهم على الإبداع.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة نواحي القصور التي تعاني منها المؤسسات .
- منح المؤسسات التعليمية مزيدًا من الاحترام، والتقدير المحلي، والإقليمي، والدولي.
- تنمية المشاركة، بنقل الإدارة من المستويات العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.

– الأهتمام بالقيادة، وثبات الهدف، والإدارة الرشيدة بالمعلومات والحقائق والعمليات المنضبطة.

٢- أبعاد التميز التنظيمي: Dimensions of Organizational Excellence

إن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشتملها هذا المتغير، لقد تعددت، وتنوعت الآراء حول تحديد أبعاد التميز التنظيمي إلا هناك مجموعة أبعاد رئيسة وأساسية اتفقت عليها غالبية العلماء والباحثين هي أبعاد (القيادة، والمرؤوسين، والشركات والموارد المتاحة، الهيكل التنظيمي، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية) (عبدالناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد، ٢٠١٩، ٢١٥)؛ سوف يركز البحث الحالي على أهم أبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي وهي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، والسياسات والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، تم إختيارها لكونها تعد مناسبة للقياس، وذلك من أجل المساهمة بإرتقاء المؤسسات التعليمية الذي ينعكس بشكل مباشر على مسيرة التنمية الاقتصادية، والبشرية وتوضح أبعاد التميز التنظيمي في العناصر التالية ..

(١/٢) البعد الاول- التميز القيادي: Leadership Excellence

تُعد القيادة المدرسية إحدى أهم معايير التميز الإداري بالمدارس، إذا أنها ذات دور رئيسي في التأثير على العاملين، وخلق روح التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والوصول إلى التميز (دينا علي حامد أحمد، محمد فكري فتحي صادق ٢٠١٨، ١٨٠)

واستناداً لما سبق يتضح لنا أن القيادة القوية والفعالة هي حجر الزاوية في التميز المدرسي، حيث تمكن قادة المدارس من توفير مجتمع متطور ذاتياً بإستمرار، ويواصل دعم أعلى مستويات التعليم كإرث دائم لمساهماتهم، والقادة المتفوقون لديهم التزام بتعزيز ثقافة المدرسة على مستوى عال من التوقعات والحس المشترك للمسؤولية عن مشاركة الطلاب والتعلم وتحقيق التحسن والنجاح (Mazen J.A, Samy S.A P. 49) (2017).

لكي يتحقق التميز التنظيمي من خلال تميز القيادة يتطلب ذلك وجود قائد متميز يستطيع التأثير على من يشرف عليهم من العاملين وتوجيه سلوكهم ليتمكن من القيام بأدواره

المختلفة من أجل تحقيق التميز في قطاع التعليم أو في أي قطاع آخر بفاعلية وكفاءة، حيث أن التعليم شأنه شأن العديد من القطاعات، يطمح إلى قيادة حاله متميزة تواكب النظام العالمي الحالي ((Pribudhiana P496، (R.et-al(2020)،

(٢/٢) البعد الثاني : تميز المرؤوسين

المرؤوسون هم مصدر الثروة والقوة والنجاح وهم عبارة عن تركيبة من المتنوعة المتكاملة الخصائص الممثلة في : (القدرات، والمهارات، والكفاءات، والخبرات) وبالتالي فهم أغلي أصل مستدام وأهم مورد يقتضي على المؤسسة الإستثمار فيه والاستفادة المثلي منه ومنطقيًا إذا كان العاملون المرؤوسون على درجة عالية من الثقافة التنظيمية، وأفضل تدريبًا، فمن المؤكد أن تحصل المؤسسة على المزيد من الاستقادات التنظيمية (منصور أحمد حسين مقابلة ٢٠٢٠، ٢٦) ويتمثل تميز المرؤوسين في الممارسة التي تركز على مفاهيم التميز الجوهرية، والتطوير، والتعلم المستمر والابتكار، والمشاركة والمسؤولية تجاه المجتمع وهو يظهر فيما يمتلكه العاملون من معرفة، ومهارات، واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع، والتي ينتج عنها أداء فعال يقوم به الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدي حاجته للإشراف، والتوجيه، حيث أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة؛ نتيجة لتأثير عمليات التعليم، والتحسين، والتطوير (محمد بن سعيد العمري ٢٠١٧، ١١٨،

وقد تعدد تعريفات مفهوم تميز المرؤوسين نذكر منها :

هو الممارسات التي تؤدي إلى التطوير والتعليم المستمر ودعم المشاركة والمسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية والمجتمع وهو يظهر فيما يمتلكه العاملون من معرفة، ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات وسلوكيات ودوافع ينتج عنها أداء فعال

من أهم أساليب تحقيق تميز المرؤوسين (محمد عناد الصطوف ٢٠١٦، ٧٥).

- استقطاب المرؤوسين الأكفاء الذين تتوافر لديهم القابلية للتطوير الوظيفي، وتحقيق التميز .
- التدريب المستمر لجعل المرؤوسين أكثر كفاءة وفاعلية، والوصول بهم إلى الأداء المتميز في عملهم وفي علاقاتهم في العمل ومع المجتمع .
- توطيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين، وذلك من خلال الحوارات والمناقشات البناءة .

- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين ؛لإكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم،ومحاولة توجيهها،وأكتشاف جوانب القوة والتميز في المرؤوسين،وتنميتها .
- تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار،والاهتمام بها،وتقدير إنجازاتهم .
- إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المرؤوسين .

(٣/٢)البعد الثالث: تميز الهياكل التنظيمية : هي الركيزة الأساسية لتحقيق التميز الإداري بما توفره من عمليات التنسيق بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بين وتُشكل الهياكل التنظيمية أهمية بالغة في المؤسسات الراغبة في تحقيق التميز،باعتباره أحد الركائز الفعالة في التنسيق بين وحداته التنظيمية داخل المدرسة،وتحديد الصلاحيات،وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد،فالمدارس التي تُطبق معايير التميز تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلّة المستويات الإدارية،مما يؤدي إلى سهولة الاتصال مع وجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات (دينا علي حامد أحمد،محمد فكري فتحي صادق ،٢٠١٨، ١٨٦).

- أن الهيكل التنظيمي تركيب بنائي منظم يفسر طبيعة الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد داخل المنظمة وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوي الأداء .
- وبناءً على ذلك يتضح أن طبيعة العمل المتجدد في المدارس، والتحديات التي تواجهها تستلزم تطوير هياكل تنظيمية قادرة على تحقيق رؤيتها المستقبلية المعززة للتميز الإداري شريطة أن يكون هناك تناسق بين مستويات الهيكل التنظيمي المدرسي بما يمنع حدوث التكرار والازدواجية في المهام مع مرونة الهيكل التنظيمي للتكيف مع الظروف المحيطة بالمدرسة، وضرورة تقليل اعتماد العاملين على سلسلة سلطة إدارية هرمية طويلة مع قدرة الهيكل التنظيمي على تحديد خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء أنشطة العمل المختلفة بما يحقق أهداف المدرسة .

(٤/٢)البعد الرابع: السياسات والإستراتيجيات (Policies & Strategies): هي الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجهات،والغايات،والأهداف طويلة المدى (منصور أحمد حسين مقابلة ،٢٠٢٠، مرجع،٢٦)

وتقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها، ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح المستفيدين،والجهات المعنية،مع تطوير السياسات،والخطط،والأهداف

والعمليات، اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية، ويتكون هذا البعد من المعايير الفرعية الآتية

(أفكار سعيد خميس ، ٢٠١٧، ٤٨٤-٤٨٥)

— صياغة إستراتيجية المؤسسة بناءا على فهم أداء البيئة الخارجية، واحتياجات جميع المعنيين بالمؤسسة وتوقعاتهم المختلفة .

— صياغة إستراتيجية المؤسسة بناءا على فهم الأداء الداخلي للمؤسسة، وإمكاناتها المختلفة

— تطوير الإستراتيجية ، ومراجعتها، وتحديثها باستمرار، ومتابعة أداء الإستراتيجية، والسياسات الداعمة لها.

٣- مبررات التوجه نحو تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات

ومن تلك المبررات ما يلي (عادل زايد ، ٢٠٠٣، ١٨)

▪ **معدلات التغير سريعة :** وهي تلك التي تنشأ من خلال القوي الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها .

▪ **تنامي الشعور بالجودة :** يحقق التميز وضمان المؤسسة للاستقرار والاستمرار حيث يضاعف من فرص بقائها وأستمرارها بشكل أكبر وأكثر تميزًا .

تكنولوجيا المعلومات : يعتبر إستخدام تكنولوجيا المعلومات من أهم الأساليب في تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات وخدمات، كما تساهم في تنظيم تكوين وإدارة التواصل بين أعضاء فرق ومجموعات العمل وتحقيق التفاعل الدائم والمستمر فيما بينها، كما أنها تساهم بشكل فعال في تحقيق الرقابة وتقييم الأداء (لينا جمال، ٢٠١٧، ص ٣٧).

▪ **منافسة بلا حدود :** لقد أثبتت الدراسات أن هناك تزايدا كبيرا في عدد المؤسسات التي طبقت المفاهيم الخاصة بالجودة في السنوات الأخيرة، وكذا تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة ومن خلال الاعتماد على أساليب علمية لتحقيق التميز التنظيمي تركيز الاهتمام على الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والتي تمثل أهم أبعاد التميز التنظيمي .

٤- أبرز معوقات التميز التنظيمي:

وتتمثل أبرز معوقات التميز التنظيمي فيما يلي (مني شعبان عثمان ٢٠٢٠،
(٢٢٧٦:٢٢٦٨)

- صعوبة بناء ثقافة التميز ونشرها بين العاملين بسبب الاعتماد على العمل الفردي وعدم الرغبة في العمل الجماعي.
- مقاومة التغيير والتطوير وعدم اهتمام المؤسسات بتحقيق التميز التنظيمي .
- ندرة القوانين والتشريعات التي تنظم عمل الآليات المناسبة لتحقيق التميز التنظيمي.
- ضعف الإنسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات بسبب المركزية الشديدة .
- قلة توافر أدوات مرنة لتقييم فئات العاملين .

تناول البحث الحالي الأسس الفكرية للتميز التنظيمي من خلال إلقاء الضوء على أهمية التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وأهدافه وأهم أبعاده، مبررات توجه المؤسسات للتميز التنظيمي وأخيرًا أبرز معوقاته. واستنادًا لما سبق فإن المؤسسة إذ ما أرادت الاستمرار في تقديم خدماتها فإنها مطالبة بالتطوير المستمر، والانفتاح على بيئتها الخارجية، والتكيف معها بسرعة، وتلبية رغباتها والعمل على مراعاة رغبات المستفيدين منها، وتقييم نفسها باستمرار، والعمل دائمًا على تحسين أدائها، والبحث عن التميز.

ثانيًا: الجانب التطبيقي للبحث

(١) أهداف الدراسة الميدانية.

تهدف الدراسة الميدانية إلى مايلي :-

- التعرف على درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي في كل إدارة من إدارات التعليم مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية والإدارات التابعة لها .
- التعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة بكل إدارة من إدارات التعليم الأساسي في الحلقة الأولى من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية والإدارات التابعة لها حول واقع توافر أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهياكل التنظيمية - تميز السياسات والإستراتيجيات) طبقًا لمتغيرات الدراسة وهي :

(٢) فروض الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول متغير أبعاد التميز التنظيمي تعزي لمتغير النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول متغير أبعاد التنظيمي وآليات تحقيقه من تعزي لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول متغير أبعاد التنظيمي وآليات تحقيقه تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

(٣) مجتمع وعينة الدراسة:

- ويتحدد مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي ومديري ووكلاء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والتابعة للإدارات التعليمية التالية قويسنا وبركة السبع والباжور وشبين الكوم بمحافظة المنوفية، ويوضح الجدول الآتي إحصائيات لمعلمي ومديري ووكلاء الأربع إدارات سالفة الذكر للعام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ بمحافظة المنوفية (حكومي) طبقاً للإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم:

جدول (١) وصف مجتمع الدراسة

الإجمالي	إحصائيات المعلمين	إحصائيات المديرين والوكلاء	الإدارة
٢٣٣٧	٢٢٢٧	١١٠	قويسنا
١٥١٦	١٤٣٦	٨٠	بركة السبع
٢١٨٤	٢٠٧٣	١١١	الباжور
٤٢٧١	٤٠٦٣	٢٠٨	شبين الكوم
١٠٣٠٨	٩٧٩٩	٥٠٩	الإجمالي

هذا الجدول من إعداد الباحثة بالرجوع إلى الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم

٢٠٢٢/٢٠٢١

- وقد اعتمدت الباحثة على "طريقة معادلة كيرجسي ومورجان" في اختيار العينة من مجتمعات الأصل (Krejcie & Morgn, 1970) حيث يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع بحيث "لا يقل عدد المفردات المسحوبة عن (٣٧١) فرداً بنسبة ثقة ٩٥% وبمعنوية ٠.٠٥" (Morrison, L., L.; Manion, Cohen P.P. 101-103, &

ك. 2007.) حيث يبلغ مجتمع الأصل من جميع معلمي ومديري ووكلاء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والتابعة للإدارات قويسنا وبركة السبع والباжور وشبين بمحافظة المنوفية (١٠٣٠٨) فردا، ونظراً لتعدد المتغيرات للفئات المستجيبة من الإدارات الأربع.

٤- أداة الدراسة الميدانية : تم إعداد استبانة، وذلك لجمع البيانات في الدراسة الميدانية وفق نمط "ليكرت" ثلاثي الاستجابات، وقد روعي عند تصميم الاستبانة أن تحقق الهدف من الدراسة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين:

الجزء الأول : عبارة عن رسالة توضيحية تتضمن موضوع الدراسة أما الجزء الثاني : فيشمل المحاور الرئيسة الاستبانة

- المحور الأول: واقع توافر أبعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة المنوفية، وتضمن (٣٧ عبارة).

يوضح عدد الفقرات بالصورة النهائية للاستبانة

عدد العبارات	البعد	التميز التنظيمي
٨	البعد الاول: القيادة الفعالة	الأول: واقع توافر ابعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة المنوفية
٨	البعد الثاني: تميز المرؤوسين	
٧	البعد الثالث : الهياكل التنظيمية	
١١	البعد الرابع: السياسات والإستراتيجيات	
٣٧	المجموع	

٦- خطوات تطبيق أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتوزيع (٨٠٠) استبانة بطريقة عشوائية على جميع مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والتابعة للإدارات قويسنا وبركة السبع والباжور وشبين الكوم بمحافظة المنوفية وقد تم ذلك في الفترة ما بين ٢٤ أبريل - إلى بدايات شهريوليو لذات العام (٢٠٢٢).

- تم تجميع الاستبانات بعد توزيعها وكان المردود من الاستبانات (٥٩٨) استبانة، بفاقد (٢٠٢) استبانة، وتم استبعاد (١٥) استبانة نظراً لعدم اكتمال البيانات الأولية، لتصبح العينة النهائية (٥٨٣) فرداً بنسبة بنسبة (٥٠.٦٥٦%) من المجتمع الأصلي البالغ (١٠٣٠٨) مديراً ومعلماً، وهي عينة ممثلة للمجتمع الأصلي وذلك وفق معادلة "كيرجسي ومورجان"، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة، كما بالجدول التالي:

جدول (٢) وصف عينة الدراسة حسب متغير التميز التنظيمي للدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٣١.٦
	إناث	٦٨.٤
الوظيفة	مدير / وكيل	٢٥.٩
	معلم	٧٤.١
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧.٧
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٤٠.٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٥١.٨
الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب	إدارة قويسنا التعليمية	٢٠.٩
	إدارة بركة السبع التعليمية	٢٠.٢
	إدارة الباجور التعليمية	٢٢.٥
	إدارة شبين الكوم	٣٦.٤
المجموع	٥٨٣	١٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة حسب متغير النوع هي نسبة الإناث ثم نسبة الذكور حيث بلغت النسب على الترتيب، (٦٨.٤)، (٣١.٦). كما يتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة حسب متغير الوظيفة هي نسبة المعلمين ثم نسبة المديرين والوكلاء حيث بلغت النسب على الترتيب، (٧٤.١)، (٢٥.٩).

كما يتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة حسب متغير الخبرة هي نسبة ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر ، ثم نسبة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ثم نسبة أقل من ٥ سنوات حيث بلغت النسب على الترتيب، (٥١.٨)، (٤٠.٥)، (٧.٧).
كما يتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة حسب متغير الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب هي نسبة المنتسبين لإدارة شبين الكوم ثم المنتسبين لإدارة الباجور التعليمية ثم المنتسبين دارة قويسنا وفي المرتبة الأخيرة المنتسبين لإدارة بركة السبع التعليمية، حيث بلغت النسب على الترتيب، (٣٦.٤)، (٢٢.٥)، (٢٠.٩)، (٢٠.٢).

٤ - صدق وثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من سلامة صياغة عبارات الاستبانة وارتباطها ومحاورها بالاستبانة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وبعد استقبال الاستجابات وتفرغها وتبويبها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار الخامس والعشرين، في حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى صدق الاستبانة وثباتها، كما يلي:
يقصد بصدق أداة الدراسة :أن تقيس ما وضعت لقياسه، وللتأكد من ذلك فقد تم إتباع الطرق الآتية :

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرض الاستبانة على (٢٥) من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس والتي بلغت نسبة الاتفاق عليها أكثر من (٩٠%)، من تعديل بعض الفقرات وحذف عبارات أخرى، حتى استقرت الاستبانة على صورتها الحالية .الصدق الذاتي (صدق الإتساق الداخلي للأداة)

اعتمدت الباحثة في حساب الصدق على طريقة الصدق الذاتي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التمييز التنظيمي و إجمالي الأبعاد ومن خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبانة وبين إجماليها، وجاءت النتائج كما بالجدولين التاليين

جدول (٣) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التميز التنظيمي من الاستبانة

وإجمالي الكلي للاستبانة

التميز التنظيمي	معامل الارتباط مع إجمالي المحور الأول	معامل الارتباط مع إجمالي الاستبانة
الأول	**٠.٨٥٨	**٠.٨٦٦
الثاني	**٠.٨٧٤	**٠.٨٧٤
الثالث	**٠.٨٨٦	**٠.٨٦٥
الرابع	**٠.٨٩٢	**٠.٨٥٥

** تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع أبعاد التميز التنظيمي من الاستبانة مرتبطة ارتباطاً موجباً (قويًا) مع إجمالي المحور الأول وكذلك إجمالي الاستبانة حيث بلغت قيم ارتباط تلك الأبعاد مع إجمالي المحور وإجمالي الاستبانة ما بين (٠.٨٥٥)، (٠.٨٩٢)، وجميعها قيم دالة عند مستوى (٠.٠١).

جدول (٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التميز التنظيمي والاستبانة والمجموع

الكلي لها

المحور	معامل الارتباط
التميز التنظيمي	**٠.٩٨٣

** تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول (٤) أن محور الاستبانة مرتبطة ارتباطاً موجباً بين متوسط إلى قوي مع إجمالي الاستبانة حيث بلغت قيمتا الارتباط مع إجمالي الاستبانة (٠.٩٨٣) على الترتيب، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على الصدق العالي للاستبانة.

ثبات الإدارة (الاستبانة)

نظراً لصعوبة التطبيق مرتين استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والجدول التالي يوضح معامل الثبات للاستبانة:

جدول (٥) يبين ثبات الاستبانة مجملة وعلى كل بعد ومحور عن طريق معامل ألفا

كروناخ

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	درجة الثبات
التميز التنظيمي	الأول	٨	٠.٧٨١	مرتفعة
	الثاني	٨	٠.٨٣٤	مرتفعة
	الثالث	٧	٠.٧٩٢	مرتفعة
	الرابع	١١	٠.٨٨٢	مرتفعة
إجمالي المحور الأول		٣٤	٠.٩٤١	مرتفعة

يتضح من الجدول (٥) أن درجة ثبات مجموع الاستبانة ككل (٠.٩٤) مرتفعة، كما تراوحت قيم الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة ما بين (٠.٧٨١ - ٠.٨٨٢)، كما بلغت قيمتا معامل الثبات لمحور الاستبانة (٠.٩٤١)، مما يشير إلى الثبات المرتفع للاستبانة، ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

١ - أساليب المعالجة الإحصائية:

- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الفا كروناخ.
- النسب المئوية في حساب التكرارات: حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

- اختبار مربع كاي (كا^٢)

- **الوزن النسبي:** ويساوي التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة، ويساعد الوزن النسبي في تحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات استبانة، وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة، حيث يتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة (ليكرت: Likert Method)، حيث تعطى الاستجابة (موافق) الدرجة (٣)، والاستجابة (محايد) تعطي الدرجة (٢)، والاستجابة (غير موافق) تعطي الدرجة (١)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ (الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

التقدير الرقمي لكل عبارة (٣ × تكرار موافق) + (٢ × تكرار محايد) + (١ × تكرار غير موافق) =

عدد أفراد العينة

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها موافق ، أم محايد ، أم غير موافق من خلال العلاقة التالية (جابر عبد الحميد جابر ، أحمد خيرى كاظم، ١٩٨٦، ٩٦):

ن - ١

مستوى الموافقة =

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوى (٣) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:
جدول (٦) يوضح مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الموافقة
من اوحى (١ + ٠.٦٦) أي ١.٦٦ تقريباً	غير موافق
من اوحى (١.٦٧ + ٠.٦٦) أي ٢.٣٣ تقريباً	محايد
من ٢.٣٤ وحتى (٢.٣٤ + ٠.٦٦) أي ٣	موافق

٣- اختبار التاء لعينتين مستقلتين Independent Simple t – test .

٤- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

٥- اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية

٢- أهم المعوقات التي واجهت الباحثة عند تطبيق الاستبانة:

- أ. عدم قبول الأداة من جانب بعض المحكمين لتحكيمها نظراً للظروف الوبائية.
- ب. عدم الانتظام في مواعيد وتسليم الأداة في المواعيد المحددة من قبل بعض المحكمين.
- ج. ضعف عناية البعض من المحكمين بالتحكيم أو القراءة بعناية.
- د. صعوبة تجميع أفراد العينة في وقت ومكان محدد مما يهدر كثير من الجهد والوقت.
- هـ. رفض البعض من أفراد مجتمع الدراسة مساعدة الباحثة في تطبيق الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

١- النتائج الخاصة بالاستبانة ككل.

- النتائج الخاصة بترتيب الاستبانة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل محور ونسبة الموافقة، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على إجمالي:

جدول (٧) يوضح ترتيب محوري الاستبانة حسب النسبة المئوية لدرجة الاستجابة على

المحور (ن=٥٨٣)

م	المحور	مجموع الأوزان النسبية للمحور	متوسط الأوزان النسبية للمحور	النسبة المئوية لدرجة الاستجابة على المحور	الترتيب	درجة الاستجابة
١	التميز التنظيمي	٦٠.٦٦٠	١.٧٨٤	٥٩.٤٧	٢	متوسطة

يتضح من الجدول (٧) أن جاءت الاستجابة على بواقع توافر أبعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة الاستجابة (٥٩.٤٧%)، والجدول التالي يوضح درجة ونسبة الاستجابة على أبعاد المحور الأول:

جدول (٨) يوضح ترتيب أبعاد التميز التنظيمي من الاستبانة حسب النسبة المئوية لدرجة

الاستجابة على المحور (ن=٥٨٣)

م	البعد	مجموع الأوزان النسبية للبعد	متوسط الأوزان النسبية للبعد	النسبة المئوية لدرجة الاستجابة على البعد	الترتيب	الدرجة
١	الأول	١٥.٥٩١	١.٩٤٩	٦٤.٩٦	١	متوسطة
٢	الثاني	١٥.٣٧٨	١.٩٢٢	٦٤.٠٨	٢	متوسطة
٣	الثالث	١١.٥٩٦	١.٦٥٧	٥٥.٢٢	٣	ضعيفة
٤	الرابع	١٨.٠٩٥	١.٦٤٥	٥٤.٨٣	٤	ضعيفة

يتضح من الجدول (٨) أن النسبة المئوية لدرجة الموافقة على إجمالي أبعاد المحور الأول من الاستبانة جاءت ما بين متوسطة وضعيفة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وكانت

ترتيبها كالتالي: البعد الأول الخاص بالقيادة الفعالة في المرتبة الأولى، يليه البعد الثاني الخاص بتميز المرؤوسين في المرتبة الثانية، ثم البعد الثالث الخاص بالهياكل التنظيمية في المرتبة الثالثة، ثم البعد الرابع الخاص بالسياسات والإستراتيجيات في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث ترواحت النسب المئوية لدرجة الموافقة على إجمالي الأبعاد (٥٤.٨٣%) النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي بواقع توافر ابعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة المنوفية حسب أوزانها النسبية:

(١/٢): النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الأول الخاص بالقيادة الفعالة ، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٩) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول الخاص بالقيادة الفعالة حسب أوزانها النسبية (ن=٥٨٣)

م	العبرة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	٢١ ك ودلالاتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
١	يتوافر بالمدرسة رؤية لمواجهة المتغيرات المحيطة بها.	٣٢١	١٦٣	٩٩	٢.٣٨٠٨	٠.٧٥٩٢	٦.١٢٤*	٢
		٥٥.١ %	٢٨.٠	١٧.٠				
٢	يتم توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدرسة وفقاً لقدراتهم .	١١٨	٢٧٢	١٩٣	١.٨٧١٤	٠.٧١٩٦	٠.٦٨٨	٣
		٢٠.٢ %	٤٦.٧	٣٣.١				
٣	يتم تشجيع العاملين بالمدرسة على أداء العمل بإبداع .	١٠٦	٢٧٤	٢٠٣	١.٨٣٣٦	٠.٧٠٩٤	٧.١٦٩*	٥
		١٨.٢ %	٤٧.٠	٣٤.٨				
٤	يتم دعم ثقافة التميز بين جميع العاملين بالمدرسة بالتركيز على السمات التي تميز المدرسة عن	١٣٤	٢٢٣	٢٢٦	١.٨٤٢٢	٠.٧٧٠٥	٢.٩١٣	٤
		٢٣.٠ %	٣٨.٣	٣٨.٨				

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	٢١ دلالتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
	منافسيها.							
٥	يوجد التزام بقيم وأخلاقيات العمل المدرسي .	ك	٣٥٦	١٨٠	٤٧	٢.٥٣٠٠	١.٦١٨	١
		%	٦١.١	٣٠.٩	٨.١	٠.٦٤١١		
٦	يوجد اهتمام برأي المستفيدين (أولياء الأمور - المجتمع المحلي...) ومقترحاتهم لتحسين العمل بالمدرسة	ك	٨٠	٢٣٢	٢٧١	١.٦٧٢٤	٠.٧٠٤٠	٨
		%	١٣.٧	٣٩.٨	٤٦.٥		٠.٧٠٤٠	
٧	يوجد التزام بالمنهجية العلمية لمواجهة المشكلات المدرسية.	ك	١١٨	١٧٩	٢٨٦	١.٧١١٨	٠.٧٨١٦	٧
		%	٢٠.٢	٣٠.٧	٤٩.١		٠.٧٨١٦	
٨	تتوافر قنوات اتصال فعالة لترسيخ ثقافة المشاركة عند صنع القرارات المدرسية.	ك	٨٩	٢٥٣	٢٤١	١.٧٣٩٣	٠.٧٠٦٣	٦
		%	١٥.٣	٤٣.٤	٤١.٣		٠.٧٠٦٣	

* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) * دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يوضح الجدول (٩) نتائج البعد الأول الخاص بالقيادة الفعالة، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات موافقة والتي تعكس أعلى درجة موافقة على توافر القيادة الفعالة والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب الأول: يوجد التزام بقيم وأخلاقيات العمل المدرسي، بوزن نسبي (٢.٥٣) وهي درجة موافقة كبيرة.
- في الترتيب الثاني: يتوافر بالمدرسة رؤية ورسالة لمواجهة المتغيرات المحيطة بها، بوزن نسبي (٢.٣٨٠٨) وهي درجة موافقة كبيرة. مما يدل على حرص قيادة بعض مدارس

التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على الالتزام بأخلاقيات العمل المدرسي، والنابع من إيمانها العميق بقيمة هذا العمل، وضرورة وجود مجموعة من الأخلاقيات، والبروتوكولات التي تنظم هذا العمل، كما تنظم العلاقة بين المدرسة والعاملين بها من جهة، وبينها وبين عملائها، والمتعاملين معها من جهة أخرى، كما يدل على حرص قيادة المدارس علي استخدام المنهجية العلمية عند وضع رؤية المدرسة ورسالتها بما يتناسب مع مختلف المتغيرات المحيطة فضلاً عن حرصها على توزيع المهام والمسؤوليات على مختلف العاملين بالمدرسة بما يتناسب مع قدراتهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم المختلفة.

- في حين كانت أقل العبارات موافقة والتي تعكس أدنى درجة موافقة على توافر القيادة الفعالة والواقعة في الإربعاء الأدنى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب الثامن: يوجد اهتمام برأي المستفيدين (أولياء الأمور - المجتمع المحلي...) ومقترحاتهم لتحسين العمل بالمدرسة، بوزن نسبي (١.٦٧٢٤) وهي درجة موافقة متوسطة.

في الترتيب السابع: يوجد التزام بالمنهجية العلمية لمواجهة المشكلات المدرسية، بوزن نسبي (١.٧١١٨) وهي درجة موافقة متوسطة. مما يدل على إنفراد مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات واتخاذها فضلاً عن عدم التزامها باتباع الأساليب العلمية الحديثة عند حل المشكلات التي وتواجهها. وهذا البعد يتفق بدرجة كبير مع دراسة أفكار سعيد خميس (أفكار سعيد خميس (٢٠١٧، ٥٠٧).

هذا وقد أشار اختبار كا^٢ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) على العبارتين (٦) (٧)، كما أشار اختبار كا^٢ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على العبارات (١)، (٣)، (٨). بينما أشار اختبار كا^٢ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على العبارات (٢)، (٤)، (٥).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الوزارة بتعيين العاملين المؤهلين في الوظائف الإدارية لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة سواء تكنولوجيا أو استراتيجيات لمواكبة هذا العصر والتعامل بها من ذوي المؤهلات العلمية وخاصة حملة البكالوريوس واعطاء فرصة لحملة الدكتوراه وكافة الباحثين والأساتذة التربويين وذلك لتنوع نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات التعليمية وتطورها بصورة مستمرة والاستفادة من خبراتهم العلمية في التطبيق

بتلك المدارس عن طريق عقد دورات تدريبية بشكل مستمر من قبل أساتذة تربويين والتدريب علي التكنولوجيا واستخدامها في العمل المدرسي حتي ترتقي العملية التعليمية.
(٢/٢): النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الثاني الخاص بتميز المرؤوسين ، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٠) يوضح ترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بتميز المرؤوسين حسب أوزانها النسبية (ن=٥٨٣)

م	العبرة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	كا ٢ ودالاتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
٩	يتم تقدير آراء ومساهمات العاملين في مواجهة المشكلات المدرسية .	٣٥٩	١٧٧	٤٧	٢.٥٣٥٢	٠.٦٤٠٩	٢.٣٩٦	١
		٦١.٦ %	٣٠.٤	٨.١				
١٠	يتم توفير تدريب تقني مستمر للعاملين لمواجهة الأزمات مثل جائحة كورونا.	١٣٠	١٥٧	٢٩٦	١.٧١٥٣	٠.٨٠٦٧	٩.٨٨٨**	٥
		٢٢.٣ %	٢٦.٩	٥٠.٨				
١١	يُراعي تقييم أداء العاملين في ضوء معايير	٣٥٠	١٧٦	٥٧	٢.٥٠٢٦	٠.٦٦٨١	٩.٧١٧**	٢
		٦٠.٠ %	٣٠.٢	٩.٨				

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	كا ٢ ودالاتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
	موضوعية .							
١٢	توجد قنوات اتصال فعالة لتشجيع العاملين على تبادل المعلومات والأفكار والخبرات .	١٣٤	١٨٩	٢٦٠	١.٧٨٣٩	٠.٧٩٣٨	٠.٢٨٩	٣
	%	٢٣.٠	٣٢.٤	٤٤.٦				
١٣	يتم الاهتمام بغرس قيم المدرسة وثقافتها كالتزام والتعاون والثقة في نفوس العاملين .	١٤٠	١١٤	٣٢٩	١.٦٧٥٨	٠.٨٣٧٠	**٣٨.٢٥٥	٧
	%	٢٤.٠	١٩.٦	٥٦.٤				
١٤	يتم توسيع صلاحيات العاملين من خلال أساليب عمل جديدة كالتمكين	٩٨	١٩٧	٢٨٨	١.٦٧٤١	٠.٧٤٦٢	١.٤٩٦	٨
	%	١٦.٨	٣٣.٨	٤٩.٤				

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	٢ ك دلالتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
	والتقويض .							
١٥	يتم عقد ورش العمل والندوات لتهيئة العاملين لمواكبة التحولات في نظم العمل.	١١٠	١٩٦	٢٧٧	١.٧١٣٦	٠.٧٦٣٤	٣.٨٢٥	٦
	%	١٨.٩	٣٣.٦	٤٧.٥				
١٦	يتم دعم مشاركة العاملين في الفعاليات المختلفة مثل الاحتفالات واللقاءات والندوات.	١٢٢	٢٠٢	٢٥٩	١.٧٦٥٠	٠.٧٧٤٢	١٠.٣١٩**	٤
	%	٢٠.٩	٣٤.٦	٤٤.٤				

** دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) * دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يوضح الجدول (١٠) نتائج البعد الثاني الخاص بتميز المرؤوسين، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة الموافقة على العبارة والترتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات موافقة والتي تعكس أعلى درجة موافقة على توافر تميز المرؤوسين والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب الأول: يتم تقدير آراء

ومساهمات العاملين في مواجهة المشكلات المدرسية، بوزن نسبي (٢.٥٣٥٢) وهي درجة موافقة كبيرة.

- في الترتيب الثاني: يُراعي تقييم أداء العاملين في ضوء معايير موضوعية، بوزن نسبي (٢.٥٠٢٦) وهي درجة موافقة كبيرة. مما يدل على حرص مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على تشجيع الترابط بين جميع العاملين بالمدرسة وتشجيع العاملين علي المشاركة فضلاً على الاهتمام بتنميتهم مهنيًا.
- في حين كانت أقل العبارات موافقة والتي تعكس أدنى درجة موافقة على توافر تميز المرؤوسين والواقعة في الإربعاء الأدنى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب الثامن: يتم توسيع صلاحيات العاملين من خلال إساليب عمل جديدة كالتمكن والتفويض، بوزن نسبي (١.٦٧٤١) وهي درجة موافقة متوسطة. يعود هذا إلى المركزية الإدارية الشديدة وضعف مستوى المشاركة والتي ينتج عنها قصور في حجم الصلاحيات وانعدام المجال لتفويض السلطة التي يحتاجها العاملين والإداريين على مستوى المدرسة ككل خاصة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة المنوفية .
- في الترتيب السابع: يتم الاهتمام بغرس قيم المدرسة وثقافتها كالالتزام والتعاون والثقة في نفوس العاملين، بوزن نسبي (١.٦٧٥٨) وهي درجة موافقة متوسطة . مما يدل على عدم حرص مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على استغلال المشاركة والتعاون بينها وبين كافة العاملين بالطرق العلمية الصحيحة .
- هذا وقد أشار اختبار كا^٢ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) على العبارات (١٠)، (١١)، (١٣)، (١٦). بينما أشار اختبار كا^٢ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على العبارات (٩)، (١٢)، (١٤)، (١٥).
- مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى بمحافظة المنوفية ويرجع ذلك إلى أختلاف نوع المدرسة .

وبذلك لا يمكن قبول الفرض الصفري.

(٣/٢) النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الثالث الخاص بالهيكل التنظيمية، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١١) يوضح ترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالهيكل التنظيمية حسب أوزانها

النسبية (ن=٥٨٣)

م	العبرة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	٢١ دلالتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
١٧	يتوافر هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات الطارئة من خلال فرق العمل الإلكترونية.	٨٦	١٧٠	٣٢٧	١.٥٨٦٦	٠.٧٣٣٨	٣.٠٦٢	٤
		١٤.٨ %	٢٩.٢	٥٦.١				
١٨	يُراعي تحديد مهام ومسئوليات كافة العاملين بالمدرسة.	٩٨	١٨١	٣٠٤	١.٦٤٦٧	٠.٧٥٢١	٢.٣٨٧	٢
		١٦.٨ %	٣١.٠	٥٢.١				
١٩	يُراعي تطوير الهيكل التنظيمي بما يحقق الرؤية المستقبلية للمدرسة.	١٣٠	٩٨	٣٥٥	١.٦١٤١	٠.٨٢٧١	**١٤.٣٨٣	٣
		٢٢.٣ %	١٦.٨	٦٠.٩				
٢٠	يتم تحقيق التناسق بين مستويات	٩٠	١٢٠	٣٧٣	١.٥١٤٦	٠.٧٤٨٠	٤.٥٧	٦
		١٥.٤ %	٢٠.٦	٦٤.٠				

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	٢١ دلالتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
	الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يمنع حدوث الازدواجية في المهام.							
٢١	يتم دعم سياسات العمل الجماعي في صنع القرارات .	٨٤	١٣٨	٣٦١	١.٥٢٤٩	٠.٧٣٣٨	٥.٤٦١	٥
		% ١٤.٤	٢٣.٧	٦١.٩				
٢٢	يُراعى تحقيق التوافق بين تخصصات العاملين بمختلف وحدات المدرسة.	٥٩	٩٥	٤٢٩	١.٣٦٥٤	٠.٦٥٩٦	*٨.٦٧٣	٧
		% ١٠.١	١٦.٣	٧٣.٦				
٢٣	يُراعى بناء علاقات إنسانية بين قيادة المدرسة والعاملين .	٣٦٣	٥٣	١٦٧	٢.٣٣٦٢	٠.٨٩٣	٥.٤٣٢	١
		% ٦٢.٣	٩.١	٢٨.٦				

* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) * دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يوضح الجدول (١١) نتائج البعد الثالث الخاص بالهياكل التنظيمية، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات موافقة والتي تعكس أعلى درجة موافقة على توافر الهياكل التنظيمية والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب الأول: يُراعى بناء علاقات إنسانية بين قيادة المدرسة والعاملين، بوزن نسبي (٢.٣٣٦٢) وهي درجة موافقة كبيرة. مما يدل على امتلاك مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية لقادة متميزين قادرين على قيادة المدرسة نحو المستقبل، فضلاً فهم يُمثلون قدوة حسنة لجميع العاملين في المدرسة .
- في الترتيب الثاني: يُراعى تحديد مهام ومسؤوليات كافة العاملين بالمدرسة، بوزن نسبي (١.٦٤٦٧) وهي درجة موافقة ضعيفة. مما يدل على حرص مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على نشر مفاهيم العدالة والمساواة بين الجميع، والتواصل المستمر معهم والتعرف على احتياجاتهم، والعمل على تلبيتها حتي وإن كانت موافقة بدرجة ضعيفة.
- في حين كانت أقل العبارات موافقة والتي تعكس أدنى درجة موافقة على توافر الهياكل التنظيمية والواقعة في الإربعاء الأدنى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب السابع: يُراعى تحقيق التوافق بين تخصصات العاملين بمختلف وحدات المدرسة، بوزن نسبي (١.٣٦٥٤) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- في الترتيب السادس: يتم تحقيق التناسق بين مستويات الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يمنع حدوث الازدواجية في المهام، بوزن نسبي (١.٥١٤٦) وهي درجة موافقة ضعيفة. مما يدل على عدم استغلال مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية مواردها المتاحة، وإدارة مبانيها، وأجهزتها بطريقة مستدامة . والتي تؤكد الباحثة صعوبة الحصول على معلومات من مدارس التعليم الأساسي والعاملين بها نظراً لوجود سياج من السرية الشديدة يَحيد ببعض مدارس التعليم الأساسي وهذا يؤكد بالفعل ما لاقته الباحثة من صعوبة شديدة في تطبيق أدانة البحث على بعض مديري ومعلمي تلك المدارس.
- هذا وقد أشار اختبار كا^٢ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) على العبارة (١٩) كما أشار اختبار كا^٢ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة (٠.٠٥) على العبارة (٢٢)، بينما أشار اختبار كا^٢ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على العبارات (١٧)، (١٨)، (٢٠)، (٢١)، (٢٣). مما يدل على وجود فرق بين متوسطات الاستجابة في العينة محل الدراسة وبذلك يمكن قبول الفرض الصفري

(٤/٢): النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الرابع الخاص بالسياسات والاستراتيجيات، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٢) يوضح ترتيب عبارات البعد الرابع الخاص بالسياسات والاستراتيجيات حسب أوزانها النسبية (ن=٥٨٣)

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	٢١ ودلالاتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
٢٤	تُحدّد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بشكل واضح .	٣٦٦	١١٣	١٠٤	٢.٤٤٩٤	٠.٧٧٨	٥.٢٢	١
		٦٢.٨	١٩.٤	١٧.٨				
٢٥	يتم استثمار قدرات العاملين بفاعلية.	٩٩	١٦٨	٣١٦	١.٦٢٧٨	٠.٧٥٧٨	٨.١٨٥*	٢
		١٧.٠	٢٨.٨	٥٤.٢				
٢٦	تتوافر منظومة متكاملة من القيم الايجابية التي تحكم العمل المدرسي.	٩٤	١١٠	٣٧٩	١.٥١١١	٠.٧٥٧٢	٢.٥١٣	١٠
		١٦.١	١٨.٩	٦٥.٠				
٢٧	يُراعى صياغة سياسات العمل المدرسي بما يحقق أهداف الجودة المنشودة .	١١٦	١١٣	٣٥٤	١.٥٩١٨	٠.٨٠٠٤	١.٨٢٤	٥
		١٩.٩	١٩.٤	٦٠.٧				
٢٨	توجد بدائل لتمويل	٨٢	١٥٤	٣٤٧	١.٥٤٥٥	٠.٧٢٨١	٣.١٠٧	٨

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	كامل ودالاتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
	أنشطة الجودة والتميز .	١٤.١ %	٢٦.٤	٥٩.٥				
٢٩	يتم تطوير سياسات العمل بناء على نتائج تقييم العاملين.	١١٨ ك	١١٧	٣٤٨	١.٦٠٥٥	٠.٨٠٣٠	٠.٦٩٥	٤
		٢٠.٢ %	٢٠.١	٥٩.٧				
٣٠	يتم إصدار تقارير دورية تتضمن مؤشرات انجاز العاملين.	٧٨ ك	١٨٠	٣٢٥	١.٥٧٦٣	٠.٧١٦٠	١.٤٣٩	٦
		١٣.٤ %	٣٠.٩	٥٥.٧				
٣١	يُراعى وضع خطط مستقبلية لتحسين الأداء المدرسي .	١١٧ ك	١٢٥	٣٤١	١.٦١٥٨	٠.٧٩٩٤	*٦.٣٩٢	٣
		٢٠.١ %	٢١.٤	٥٨.٥				
٣٢	يتم الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالمدرسة.	٩٣ ك	١٤٦	٣٤٤	١.٥٦٩٥	٠.٧٥١٨	*٦.٠٧٧	٧
		١٦.٠ %	٢٥.٠	٥٩.٠				
٣٣	يتم الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات ووضع	٨١ ك	١١٢	٣٩٠	١.٤٧٠٠	٠.٧٢٦٦	٤.٧٣٥	١١
		١٣.٩ %	١٩.٢	٦٦.٩				

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	٢٤ ودالاتها	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
	الاستراتيجيات للتعامل معها بالمدرسة .							
٣٤	يتم تقييم استراتيجيات العمل وسياساته باستمرار لتحديد مدي كفاءتها وفاعليتها في تحقيق الأهداف المحددة.	٨٧	١٣٠	٣٦٦	١.٥٢١٤	٠.٧٤٠٩	١.٦٧٩	٩
		% ١٤.٩	٢٢.٣	٦٢.٨				

** دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) * دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يوضح الجدول (٢٣) نتائج البعد الرابع الخاص بالسياسات والإستراتيجيات ، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة الموافقة على العبارة والترتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات موافقة والتي تعكس أعلى درجة موافقة على توافر السياسات والإستراتيجيات والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب الأول: تُحدّد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بشكل واضح، بوزن نسبي (٢.٤٤٩٤) وهي درجة موافقة كبيرة.
- في الترتيب الثاني: يتم استثمار قدرات العاملين بفاعلية، بوزن نسبي (١.٦٢٧٨) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- في الترتيب الثالث: يُراعى وضع خطط مستقبلية لتحسين الأداء المدرسي ، بوزن نسبي (١.٦١٥٨) وهي درجة موافقة ضعيفة. مما يدل على عدم حرص بعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتحسين أدائها، وتطوير

- إستراتيجياتها، وخططها باستمرار وذلك من خلال عدم وجود منظومة متكاملة من القيم والمبادئ التي تحكم العمل المدرسي، وتنظم العلاقة بين جميع العاملين .
- في حين كانت أقل العبارات موافقة والتي تعكس أدنى درجة موافقة على توافر السياسات والإستراتيجيات والواقعة في الإربعاء الأدنى من عبارات البعد، والتي جاءت في الترتيب الحادي عشر: يتم الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات ووضع الاستراتيجيات للتعامل معها بالمدرسة ، بوزن نسبي (١.٤٧) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- في الترتيب العاشر: تتوافر منظومة متكاملة من القيم الايجابية التي تحكم العمل المدرسي، بوزن نسبي (١.٥١١١) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- في الترتيب التاسع: يتم تقييم استراتيجيات العمل وسياساته باستمرار لتحديد مدي كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة، بوزن نسبي (١.٥٢١٤) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- مما يدل على انفراد بعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية إلى حد ما بوضع إستراتيجياتها المختلفة وفقاً لظروفها، دون الاهتمام بتحديد احتياجات عملائها الخارجيين كما يتضح عدم اهتمام إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية اهتماماً كافياً باستخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها أسلوب (SWAT) والذي يهتم بتحليل عناصر البيئتين (الداخلية، والخارجية) للمدرسة، والكشف عما يتوافر بهما من فرص وتهديدات، وجوانب قوة، وجوانب ضعف.
- كما يتضح من عرض نتائج الجدول رقم (٢٣) السابق أن أغلب مفردات هذا المحور جاءت بدرجة ضعيفة مما يدل على عدم اهتمام إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية بتطوير إستراتيجيتها، ومراجعتها باستمرار فضلاً عن وضع الخطط والأهداف والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.
- هذا وقد أشار اختبار كا^٢ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على العبارات (٢٥)، (٣١)، (٣٢) بينما أشار اختبار كا^٢ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على العبارات (٢٤)، (٢٦)، (٢٧)، (٢٨)، (٢٩)، (٣٠)، (٣٣)، (٣٤).

أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مستوى الاستجابة على محور الاستبانة بحسب متغير النوع (ذكور - إناث).
جدول (١٣) يوضح الفروق بين أفراد العينة على مستوى الاستجابة على محوري الاستبانة بحسب متغير النوع باستخدام اختبار التاء لعينتين مستقلتين $t - test$ (ن=٥٨٣)

المحور	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
التمييز التنظيمي	ذكور	١٨٤	٦٢.٩٧	١٥.٣٦	٢.٥٤٤	٠.٠١١
	إناث	٣٩٩	٥٩.٦٠	١٤.٦٢		

يتضح من الجدول (١٣):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على المحور الأول الخاص بواقع توافر ابعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة المنوفية، تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث)، حيث جاءت قيمة (ت) على المحور (٢.٥٤٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت الفروق لصالح الفئة الأعلى في الاستجابة وهي الذكور.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مستوى الاستجابة على محوري الاستبانة بحسب متغير الوظيفة (مدير / وكيل - معلم).

جدول (١٤) يوضح الفروق بين أفراد العينة على مستوى الاستجابة على محوري

الاستبانة بحسب متغير الوظيفة باستخدام اختبار التاء لعينتين مستقلتين $t - test$ (ن=٥٨٣)

المحور	الوظيفة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
التمييز التنظيمي	مدير / وكيل	١٥١	٦٩.٠٩	١٤.٣١	٨.٥٤٨	٠.٠٠٠١
	معلم	٤٣٢	٥٧.٧١	١٤.٠٠		

يتضح من الجدول (١٤):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على المحور الأول الخاص بواقع توافر ابعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة المنوفية ، تبعاً لمتغير الوظيفة(مدير/ وكيل - معلم)، حيث جاءت قيم (ت) للمحور على الترتيب (٨.٥٤٨)، (٣.٠١٣)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت الفروق لصالح الفئة الأعلى في الاستجابة وهي المديرين.
- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مستوى الاستجابة على محوري الاستبانة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من ٥سنوات- من ٥-١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، والجدول التالي يبين ذلك:
- جدول (١٥) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستقتاة نحو محوري الاستبانة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (ن=٥٨٣)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز التنظيمي	بين المجموعات	١٠٣٨١.٨٥٤	٢	٥١٩٠.٩٢٧	٢٥.٢٢٩	٠.٠٠٠١
	داخل المجموعات	١١٩٣٣٤.٧٨٥	٥٨٠	٢٠٥.٧٥٠		
	المجموع	١٢٩٧١٦.٦٣٩	٥٨٢			

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على محوري الاستبانة السبعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من ٥سنوات- من ٥-١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، حيث جاءت قيم (ف) لتمييز التنظيمي (٢٥.٢٢٩)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولمعرفة اتجاه الفروق على إجمالي المتغير تم استخدام اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية كما بالجدول التالي:

اتجاه الفروق على إجمالي محوري الاستبانة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، باستخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية:

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (ن=٥٨٣).

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
التمييز التنظيمي	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	*١٥.١١٣٩١	٢.٢٩٢٠٥	٠.٠٠٠١
	سنوات	من ١٠-٥ سنوات	*٥.١٥٦٨٧	١.٢٤٦٢٤	٠.٠٠٠١
	من ١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	*٩.٩٥٧٠٣	٢.٣٣٣٢٥	٠.٠٠٠١

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من المديرين والوكلاء والمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، بالنسبة للمحور الأول الخاص بواقع توافر أبعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات فئة ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات، وذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات و ذوي الخبرة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات على الترتيب (١٥.١١٣٩١)، (٥.١٥٦٨٧)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات بمقارنتها بذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات ، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهما (٩.٩٥٧٠٣)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

— النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مستوى الاستجابة على محوري الاستبانة بحسب متغير الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب (إدارة قويسنا التعليمية- إدارة بركة السبع التعليمية- إدارة الباجور التعليمية - إدارة شبين الكوم التعليمية)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٧) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو محوري الاستبانة حسب متغير الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب (ن=٥٨٣)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمييز التنظيمي	بين المجموعات	٣٠٩٠١.٠٣٢	٣	١٠٣٠٠.٣٤٤	٦٠.٣٥٤	٠.٠٠٠١
	داخل المجموعات	٩٨٨١٥.٦٠٧	٥٧٩	١٧٠.٦٦٦		
	المجموع	١٢٩٧١٦.٦٣٩	٥٨٢			

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على محوري الاستبانة السبعة تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب (إدارة قويسنا التعليمية - إدارة بركة السبع التعليمية - إدارة الباجور التعليمية - إدارة شبين الكوم التعليمية)، حيث جاءت قيم (ف) للاستبانة على الترتيب (٦٠.٣٥٤)، (١٢.٠٠١)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولمعرفة اتجاه الفروق على إجمالي تم استخدام اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية كما بالجدول التالي:

– اتجاه الفروق على إجمالي محوري الاستبانة حسب متغير الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب، باستخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية:

جدول (١٨) يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة
تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب (ن=٣٢٢).

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
التميز التنظيمي	إدارة شبين الكوم التعليمية	إدارة قويسنا التعليمية	١٦.٧١٧٦٨ *	١.٤٨٤٥٦	٠.٠٠٠
		إدارة بركة السبع التعليمية	١٠.٩١٩٨١ *	١.٥٠٠٤٥	٠.٠٢٦
		إدارة الباجور التعليمية	١٥.٨٠٥٣١ *	١.٤٥١٨٣	٠.٠٠٠
	إدارة الباجور التعليمية	إدارة قويسنا التعليمية	٩١٢٣٧.	١.٦٤٣٦٨	٠.٥٧٩
		إدارة بركة السبع التعليمية	-٤.٨٨٥٥٠ *	١.٦٥٨٠٥	٠.٠٠٣
		إدارة قويسنا التعليمية	٥.٧٩٧٨٧ *	١.٦٨٦٧٨	٠.٠٠١

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية المنتسب لها المستجيب (إدارة قويسنا التعليمية - إدارة بركة السبع التعليمية - إدارة الباجور التعليمية - إدارة شبين الكوم التعليمية)، بالنسبة لواقع توافر أبعاد التميز التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى بمحافظة المنوفية، لصالح المنتسبين لإدارة شبين الكوم حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات المنتسبين لإدارة شبين الكوم والمنتسبين لإدارة قويسنا التعليمية، وإدارة بركة السبع التعليمية، وإدارة الباجور التعليمية على الترتيب (١٦.٧١٧٦٨)، (١٠.٩١٩٨١)، (١٥.٨٠٥٣١)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما جاءت الفروق لصالح المنتسبين لإدارة بركة السبع التعليمية عند مقارنتهم بالمنتسبين لإدارتي قويسنا التعليمية، والباجور، حيث جاءت قيمة الفرق بين

متوسطاتهم على الترتيب (٥.٧٩٧٨٧)، (٤.٨٨٥٥)، وهما قيمتان دالتان إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥). بينما يتضح من الجدول (٣١) عدم وجود فروق بين المنتسبين لإدارتي قويسنا التعليمية، والباжور.

ثالثًا: آليات مقترحة لتحقيق أبعاد التميز التنظيمي

وتشمل ما يلي:

- ١- الآليات المقترحة لتحقيق تميز القيادة المدرسية التي تشمل الجانبين الإداري والتربوي لكل من المدير والوكيل في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومنها:
 - الآليات الخاصة بمدير المدرسة.
 - التخطيط الاستراتيجي الفعال من خلال وضع رؤية واضحة لمدرسة متميزة تتماشى مع سياسات التعليم، إعداد خطط تشغيلية تتضمن أهدافًا محددة وقابلة للقياس.
 - القيادة التحويلية والتحفيزية من خلال تحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار والإبداع إشراك المعلمين في اتخاذ القرار وتعزيز بيئة العمل التشاركية.
 - إدارة الجودة الشاملة في التعليم تطبيق معايير الجودة لضمان تحقيق مخرجات تعليمية متميزة و تطوير نظام متابعة وتقييم مستمر لأداء المعلمين والطلاب.
 - التمكين المهني والتطوير المستمر و تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات المعلمين والإداريين. تشجيع المعلمين على البحث العلمي وتطوير أساليب التدريس.
 - تعزيز التكنولوجيا في التعليم دمج الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية و تفعيل أنظمة التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية للتفاعل مع الطلاب.
 - تحقيق شراكات مجتمعية فعالة التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لدعم المدرسة بناء علاقات تعاون مع المؤسسات التربوية الأخرى لتبادل الخبرات.

ثانيًا: الآليات الخاصة بوكيل المدرسة

- تحسين العمليات الإدارية اليومية، و تنظيم الجداول الدراسية والتأكد من انسيابية سير العمل داخل المدرسة و متابعة الحضور والانضباط المدرسي للمعلمين والطلاب.
- دعم البيئة التعليمية والإشراف على تنفيذ الخطط الدراسية وفق التوجيهات الوزارية ومتابعة أداء المعلمين وتقديم التغذية الراجعة لتحسين جودة التدريس.

- إدارة الأزمات والمواقف الطارئة و وضع خطط للتعامل مع المشكلات الطارئة مثل الأزمات الصحية أو المشكلات السلوكية وتشكيل فرق عمل لحل المشكلات المدرسية بسرعة وكفاءة.
- تعزيز بيئة مدرسية آمنة وداعمة و الاهتمام بتحقيق الأمن والسلامة داخل المدرسة. و متابعة قضايا الطلاب والعمل على تحسين سلوكياتهم ودعم صحتهم النفسية.
- متابعة وتقييم الأداء المدرسي و المساعدة في تنفيذ أدوات تقييم أداء المعلمين والطلاب، وتحليل البيانات واتخاذ قرارات تطويرية بناءً على نتائج التقييم.
- يتطلب تحقيق تميز القيادة المدرسية تكامل دور المدير والوكيل في إدارة المدرسة بفعالية، من خلال تطبيق آليات تتسم بالتخطيط، والابتكار، والمتابعة المستمرة، مع التركيز على تحسين جودة التعليم والبيئة التعليمية.

٢- الآليات المقترحة لتحقيق تميز المرؤوسين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

- يعد تميز المعلمين والعاملين عاملاً حاسماً لبناء أساس تعليمي متين للطلاب. إليك الآليات المقترحة لتعزيز هذا التميز:
- التنمية المهنية المستدامة عن طريق عقد ورش العمل والتدريب و تنظيم دورات تدريبية تركز على استراتيجيات التدريس التفاعلية ، وإدارة الفصول للفئات العمرية الصغيرة، واستخدام التكنولوجيا التعليمي،و التعلم القائم على البحوث وتوفير وصول للمعلمين إلى أحدث الأبحاث التربوية وتشجيع تطبيقها في الفصل الشهادات التخصصية:دعم الحصول على شهادات في مجالات مثل التعليم الشامل أو التعلم النشط.
 - القيادة الداعمة الإرشاد والتوجيه و تطبيق برامج إرشادية تزواج بين المعلمين الجدد وذوي الخبرة الثقافة المدرسية الإيجابية: بناء بيئة عمل تعزز الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والمعلمين التعاون وتبادل الخبرات مجتمعات التعلم المهنية:(PLCs) إنشاء فرص لتبادل أفضل الممارسات وتحليل النتائج الطلابية الملاحظة الصفية المتبادلة: تشجيع الزيارات الصفية بين المعلمين لتعلم أساليب جديدة
 - الحوافز والتقدير جوائز التميز: تقديم جوائز رمزية أو مادية للمعلمين المتميزين والتقدم الوظيفي ربط الترقيات بالأداء والالتزام بالتطوير المهني.

- توفير الموارد والبنية التحتية التجهيزات التكنولوجية و تزويد الفصول بأدوات تعليمية حديثة مثل الألواح الذكية - .المواد التعليمية: ضمان توفر الكتب والأدوات التفاعلية اللازمة.
- نظم التقييم البناءة و تقييم الأداء إجراء تقييمات دورية تركز على النمو المهني بدلاً من النقد خطط التطوير الفردية: تصميم خطط شخصية لكل معلم بناءً على نقاط القوة والضعف.
- مشاركة المجتمع والأسرة و شراكات مع الأهالي تنظيم لقاءات دورية لتعزيز التواصل بين المعلمين والأسر المبادرات المجتمعية و إشراك المجتمع المحلي في دعم الأنشطة المدرسية.
- تحقيق تميز المرؤوسين يتطلب نهجاً شاملاً يدمج بين التدريب والدعم والتحفيز ، مع مراعاة الخصائص النمائية لطلاب الحلقة الأولى. تنفيذ هذه الآليات سيعزز جودة التعليم ويسهم في بناء جيل قادر على مواجهة التحديات المستقبلية.
- ٣- الآليات المقترحة لتحقيق تميز الهياكل التنظيمية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الجماعي وتنمية روح الفريق بين أفراد فريق المدرسة، أي إعداد بيئة تنظيمية مسطحة لاهرمية تسهل التواصل بين جميع الأعضاء.
- بناء الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذلك اللوائح التي تعمل على تحديد المهام والأعمال والنشاطات المختلفة في البيئة المدرسية على أسس ومعايير داعمة للجهود التعاونية.
- إزالة الحدود البيروقراطية التي تعيق تقدم الفريق، وحرية في اختيار الوسائل والأدوات المناسبة لإنجاز العمل.
- تدعيم القدرة المؤسسية للمدارس التعليم الأساسي بمصر، ومحاولة الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات ضمن فريق عمل في تطوير العملية التعليمية.
- ضرورة استغلال عناصر البيئة التحتية المتوفرة بالمدارس التعليم الأساسي من (المعامل، والأجهزة، والمباني، والمرافق) وغيرها، ودعمها، والمحافظة عليها.
- تعزيز التواصل بين إدارة المدرسة التعليم الأساسي، وبين غيرها من المدارس المحيطة بها مما يساعد على تطوير المدرسة .

- ضرورة استفادة المدارس التعليم الأساسي من خبرات المدارس الرائد والتي تدعم استخدام فرق العمل، وتدعيم التواصل والشاركة بينهم.
- ٤- الآليات المقترحة لتحقيق تميز سياسات المدرسة واستراتيجيتها.
- التحديد الدقيق لأهداف المدارس التعليم الأساسي، وغاياتها المختلفة ضمن فريق عمل.
- وضع إستراتيجية واضحة، ومحددة للمدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى بحيث تُبنى على احتياجات عملائها (الخارجيين، والداخليين) باستخدام أسلوب فرق العمل مع ضرورة تطوير هذه الإستراتيجية، ومراجعتها باستمرار لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المحددة.
- تقييم الوضع الحالي للمدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مصر من خلال قيام كل مدرسة تعلم أساسي بتحليل عناصر بيئتها الداخلية وتحديد جوانب قوتها، وجوانب ضعفها، ووضع الإستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، وكذا تحليل عناصر بيئتها الخارجية، وتحديد ما بها من فرص، وتهديدات، وكيفية التعامل معها مع ضرورة الاستعانة بالمختصين للقيام بذلك.

أولاً : المراجع العربية:

- أفكار سعيد خميس عطية (٢٠١٧): تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاص بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز التنظيمي (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة اسكندرية، العدد ١٤، ص ٣٩٨.
- أنيس ابراهيم وآخرون (١٩٦٠): المعجم الوسيط، الجزء (٢)، معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ١٠٥٨.
- إيمان حمدي رجب زهران (٢٠١٨)، مرجع سابق، ص ص ٧٥-٧٦
- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم (١٩٨٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٢، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٩٦.
- حسني محمود عبدالغني محمد (٢٠١٩): تطوير الإدارة الصفية بالحلقة الاولى من التعليم الاساسي في مصر علي ضوء مدخل الابداع الاداري، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، جامعة الفيوم ص ١٤.
- حنان حسن سليمان (٢٠١٧): التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العالم المصري : سيناريات بديلة، العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد ٢٥، العدد ٣، يوليو ٣ ص ٣٦٢.
- دينا علي حامد أحمد، محمد فكري فتحي صادق (٢٠١٨): متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كفرالشيخ - كلية التربية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ص ٧٥.
- ريتشارد تمبلر (٢٠١٤): قواعد الإدارة: دليل شامل لتحقيق النجاح الإداري، ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية ص ٦.
- عادل زايد (٢٠٠٣): الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٨
- عبد الرحمن سيد سليمان (٢٠١٤): مناهج البحث، عالم الكتب، القاهرة، ص ص ١٣١-١٣٢. نسخة إلكترونية الرجوع إليها من: Books.google.com
- عبد الصمد عبدالعظيم عزت مصطفى (٢٠١٨): تفعيل دور مدير المدرسة الابتدائية لتحقيق معايير الجودة والاعتماد في ضوء ابعاد القيادة التحولية دراسة ميدانية بمحافظة بني سويف"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الاصول التربوية، كلية التربية، جامعة بني سويف ص ١٠.
- عبدالناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد (٢٠١٩): دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة العراق، العدد ١٦، ص ٢١٥.

- علي بن خميس البيضاني الزهراني (٢٠١٩): درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، الجزء الثاني، المجلد (٣١)، العدد ٨، أغسطس
- ليليا بن صويلح (٢٠١٧): التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة ٢٨ أوت ١٩٥٥ سكيكدة الجزائر، العدد، ص ١٤.
- لينا جمال (٢٠١٧): إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص ٣٧.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٥): المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة ص ٨٩٣.
- محمد بن سعيد العمري (٢٠١٧): أثر التغيير التنظيمي علي التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في القطاع الخاص، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، مجلد ٣٧، العدد (٤)، ديسمبر، ١١٣.
- محمد داود (٢٠٢٠): إدارة التميز والإبداع الإداري، مرجع سابق ص ٢٧.
- محمد عناد الصطوف (٢٠١٦): تحليل العوامل الداعمة للإدارة بالإبداع وأثرها علي التميز المؤسسي، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال. ص ٧٥.
- محمد محمد عاشور علي ابوالعلا (٢٠١٧): تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف ص ١٢.
- مدله بشير عبود (٢٠٢٠): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الاردن، عمان، المجلد (٤٠)، ص ص ١٩٨-١٩٩.
- المرجع السابق ص ١٨٢.
- منار محمد اسماعيل بغدادي (٢٠١٨): تقويم سياسات التعليم قبل الجامعي في مصر، دراسات في التعليم الجامعي مجلة دورية محكمة متخصصة، مركز تطوير التعليم الجامعي، الناشر جامعة عين شمس، العدد ٣٩، ص ٣٢٥.
- منصور أحمد حسين مقابلة (٢٠٢٠): درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (٣)، العدد (٢)، إبريل، ص ٢٦.
- مني شعبان عثمان (٢٠٢٠): التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٧٧)، سبتمبر، ص ص ٢٢٧٦٧-٢٢٧٦٨.

ثانيًا المراجع الأجنبية :

- Anninos Loukas ،N.(2007)‘The archetype of excellenein uni verstities and TOM‘**Journal of management History**‘Vol.13‘No.4‘pp307-321.
- Cohen‘ L.; Manion‘ L.‘& Morrison‘ k‘. (2007). *Research Methods in Education*‘ 6th eds. London & New York: Routledge Taylor & Francis Group. 133—164.‘ P.P. 101-103.
- Nenadal.J‘Vykydal.D‘ET.(2018):OrganizationalExcellence: Approaches‘Models and Their Useat Czech Organizations‘ **Quality Innovation prosperity ‘kvalitaionovacia prosperity**.VOL 22 ‘JULLY‘P49.
- Pribudhiana‘R.et-al(2020)‘The Influence Of Visionary Leader ship towards the Teaching Profession in Indonesia‘ **Revista Argentina de Clinica Psicological**‘Vol 1‘N4‘P496.
- Samy S.A‘Mazen J.A .(2017)‘Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the PalestinianUniversitites from the Perspective of Academic Staff‘**ITEE Journal Information -Technology&Electrical Engineering**‘V(6)‘April‘P. 49.