

## بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر

إعداد

د. هناء إبراهيم إبراهيم سليمان\*

### مقدمة :

يعد التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية أمرًا لا بد منه ، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في التعليم استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتقنية التي فرضتها العولمة ، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم الجودة والتميز بنماذجها الوطنية والإقليمية والعالمية .

وعلى مر التاريخ لم يبق شيء على حاله ، فالتغير صفة ملازمة للحياة إلا أنه يوجد تغيير بناء وتغيير سلبي ، وكل يحاول أن يتميز عن غيره سواء كان ذلك بالاسم أم بالنوعية أم بالأساليب والطرق المستخدمة من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية تميزها عن غيرها ، فالتميز أسلوب شامل متكامل الهدف منه وضع المؤسسة في حالة من الديمومة والاستمرارية من أجل منافسة المؤسسات الأخرى وتميزها عن غيرها بجودة مخرجاتها (يوسف شحادة، ٢٠١٤، ٤١١) .

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرءوسين، حيث إن تحقيق المؤسسة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المؤسسات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (عطا الله النويقة ، ٢٠١٤ ، ٤٣٣) .

\*مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمياط

ولهذا فقد بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية ، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التي تواجهها من مثيلاتها ، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار أن تسعى لامتلاك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستمر ( إيهاب سهمود ، ١٠ ، ٢٠١٣ ) .

ويمثل التميز ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها وتطوير أدائها على النحو المرغوب ، حيث ينحو التميز إلى تحقيق إنجاز غير مسبوق ، سواء على مستوى المؤسسة ذاتها أو مستوى مثيلاتها ، فالمؤسسات التي تحسن استثمار قدرات مواردها البشرية يزيد من احتمال تحقيقها لميزة تنافسية وتمتعها بأداء متميز ، ومن ثم فالتميز يكمن في قدرة المؤسسة على جذب الموهوبين واختيار أفضلهم ، وتنمية وتطوير مهاراتهم وزيادة حفزهم للابتكار ( أميرة زايد ، ٢٠١٣ ، ٤٤ ) .

ومن الملاحظ أن هناك ترابط شديد بين فكرة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز ، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء ، حيث يشترك المفهومان في عدد من المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما وهي : القيادة ، والتركيز على العميل ، والتحسين المستمر ، والتركيز على الحقائق ، ومشاركة الجميع ، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر ، وتعد الجودة خطوة للوصول إلى التميز ( إبراهيم المصري ، ٢٠١٥ ، ٥٠ ؛ يوسف السوسي ، ٢٠١٥ ، ١٠ ) ، وعلى ذلك ، فإن التميز مرحلة لما بعد الجودة ولا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة .

ومن ثم ، فإن التميز يرتبط بجودة العمل الذي يؤدي إلى جودة الخدمة/المنتج ، والذي يجعل الفرد يستمتع بالعمل الذي يؤديه لأنه يحقق له الرضا نتيجة لقلّة الأخطاء التي يقع فيها ، مما يجعل المعلم على سبيل المثال يعطي لطلابه أفضل ما لديه من خبرات ، ويعمل بطريقة أفضل ، حيث يؤثر في مجتمعه وفي حياة طلابه من خلال ما يوفره لهم من فرص للاستمتاع بما يدرسونه ، وتشجيعهم على التفكير والعمل بكفاءة ، مما ينعكس على تحسين إنجازهم الأكاديمي ، وهذا يستلزم وجود ثقافة داعمة من الإدارة ترفع من الروح المعنوية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة ، وتدفعهم نحو المشاركة في أداء المهمة سواء كانت تخصهم أم تخص الآخرين (مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ٢٠) .

## مشكلة البحث :

للثقافة دور حيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته ، ويجمع العلماء السلوكيون وبخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة حيث أنها تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد .

ومثلاً لكل مجتمع ثقافته الخاصة به ، لكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت ، وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه ، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى ، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات ورموز ولغة وغيرها، وتؤدي الثقافة دوراً حيوياً ومهماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات ، لأنها أهم محدد للسلوك وموجه له ، فالثقافة تتشكل نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي يحتكم لها سلوك الإنسان في أي موقع يقع فيه ، وهذه العناصر تتكون من القيم والمعارف والخبرات والمهارات ، وبذلك فإنها تجمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي تترتب على كل عنصر من هذه العناصر (العنود الغيث ، ٢٠١٥ ، ٢) .

أي أن الثقافة بشكل عام تمثل النسيج الاجتماعي الذي يحيط بالأفراد ، وهذا النسيج ينسج بواسطة القيم والمعتقدات والأفكار وأنماط السلوك ، ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به ، فإن للمنظمة ثقافة خاصة بها أيضاً ، ومن ثم فإن الثقافة في إطار العمل وأساسه التنظيمية يطلق عليها الثقافة التنظيمية .

وتعد الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة والتميز ، فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة ، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة ، واستيعاب السياسات التي تنتهجها ، ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها (ابتسام حلواني ، ٢٠٠٩ ، ٧) .

ولقد اكتشفت الدول أن مخرجات التعليم ذات الجودة هي الطريق إلى التقدم والتطور ، في عالم يزداد انفتاحاً وتغيراً ، وبات من المستحيل تحقيق جودة نوعية من خلال نظام مدرسي يطبق ثقافة تقليدية ، بدلاً من التركيز على تعلم الطلاب وتلبية حاجاتهم والانفتاح على المجتمع ومتطلباته ( أحمد الصغير ، ٢٠٠٩ ، ٢٧٧) .

وتتضح الأهمية التربوية للتميز في الحاجة إلى المدرسة المتميزة ، فهي حاجة تربوية ضرورية في مجال التربية والتعليم ولتنمية الإبداع وتعليم التفكير في وقت قد تحولت فيه المدارس

إلى ساحات للوَأد ، والحقيقة أن المدارس من أكثر المؤسسات احتياجًا للإبداع والتفوق (مصطفى منصور، ٢٠٠٨ ، ٥٢٨).

كما يمكن القول أيضًا بغياب مفهوم التعليم كنسق ثقافي ، وممارساته في المؤسسات التعليمية بمصر ، وغياب تأثير الثقافة التنظيمية التي توجه العمل التعليمي والتربوي اليومي في المدارس نحو ممارسة الإبداع والتفكير الحر الناقد ، والحوار البناء بين كافة العاملين بالإدارة المدرسية ، ولذا فإن من أهم العوامل الفارقة بين المدارس التي توصف بأنها جيدة الأداء ، والمدارس التي توصف بأنها ضعيفة الأداء ، هي عوامل تنتمي إلى الثقافة السائدة في المدرسة (رمضان عيد وحسام هيبه ، ٢٠٠٤ ، ١٣) .

ولقد أكدت دراسة رمضان عيد وحسام هيبه ( ٢٠٠٤ ) على أن الدعوة إلى تغيير المؤسسات التعليمية ، لكي تصبح مؤسسات محفزة ومنتجة للإبداع ، لا تقتصر فقط على تغيير أو تطوير المناهج والمقررات الدراسية ، أو نظم وأساليب التقويم ، أو كافة عناصر العملية التعليمية ، وإنما يتجاوز ذلك تبني ثقافة تنظيمية حاکمة تحول عناصر العملية التعليمية إلى كل متكامل يحفز وينتج الطالب المبدع المتميز، وينمي التفكير الإبداعي ، وحل المشكلات بطريقة إبداعية لدى كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية (رمضان عيد وحسام هيبه ، ٢٠٠٤ ، ١١) .

وقد أكدت دراسة بانغ ( Pang , 1998 ) أنه في السعي إلى التميز، يجب أن تكون المدارس ذات ثقافة تنظيمية قوية ، والثقافات القوية هي أهم عامل يؤدي إلى التميز ( Pang , 4 , 1998 ) ، ولذا فقد أوصت دراسة حمدي محمد (٢٠١١) بضرورة اختيار القيادات من أصحاب الاتجاهات الإيجابية نحو التطوير والتغيير الفعال والقادرين على التعامل مع الثقافة التنظيمية ، والعمل على نشر الثقافة التنظيمية بين الطلاب حتى يمكن الحصول على خريج متميز قادر على العمل بروح الفريق الجماعي وتطوير قدراته الابتكارية والإبداعية وقدرته على التكيف مع المشكلات البيئية التي سوف يواجهها مستقبلاً (حمدي محمد ، ٢٠١١ ، ٢٧) .

مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية الجيدة بالمدارس تساعد على الإنجاز والأداء المتميز ، كما أنها تؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية على سلوك المعلمين وكافة العاملين ، وتحدد ما هو السلوك المرغوب وما هو السلوك المرفوض ، ومن ثم فإن بناء ثقافة جيدة في الميدان التعليمي التربوي أصبح ضرورة حيوية ، ومن هنا فإن الإداري التربوي مطلوب منه القيام بكل ما يجب لبناء هذه الثقافة التنظيمية وبلورتها ، وتدعيمها.

وتأسيسًا على ما سبق ، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية المرتبطة بالتميز بمدارس التعليم العام ؟
٢. ما متطلبات تحقيق التميز بمدارس التعليم العام ؟
٣. ما الأسس النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية ؟
٤. ما دور القيادة المدرسية في تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر ؟
٥. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمصر ؟
٦. ما أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر ؟
٧. ما التصور المقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر؟

### أهداف البحث :

- يسعى البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر، وذلك من خلال :
١. التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بالتميز بمدارس التعليم العام .
  ٢. تحديد متطلبات تحقيق التميز بمدارس التعليم العام.
  ٣. الوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية .
  ٤. تحليل دور القيادة المدرسية في تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .
  ٥. الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمصر .
  ٦. إبراز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .

### أهمية البحث :

- تتضح أهمية البحث الحالي من أهمية موضوعه الذي يتناول الثقافة التنظيمية ، والتي تؤثر بشكل كبير في نجاح وفعالية المؤسسات التعليمية في بلوغها لأهدافها ، كما أنها تمثل أهم المتغيرات التي تمكن المؤسسات التعليمية من الوصول إلى التميز ، بالإضافة إلى إمكانية التوصل إلى تصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر. وعليه يطمح البحث الحالي في أن تكون نتائجه مفيدة للجهات التالية :
١. متخذي القرار والعاملين بالمجال التعليمي والتربوي بتبصيرهم بمزيد من المعلومات التي تمكنهم من تغيير الثقافة التنظيمية التي تعيق عمليات التغيير والتطوير للوصول إلى التميز .

٢. المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بالواقع الإداري بالمؤسسات التعليمية في مصر .

٣. المهتمين برفع مستوى الأداء الإداري للمدارس من خلال البرامج التدريبية وورش العمل وغير ذلك.

### منهج البحث :

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها باعتباره من أنسب الأساليب لمثل هذه النوعية من البحوث ، وقد استخدم في الكشف عن الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر . وكل ذلك سيتم وفق الخطوات التالية :

أولاً : الإطار النظري ، ويشتمل على :

المبحث الأول : إطار نظري ومفاهيمي حول التميز بمدارس التعليم العام ، ويتضمن :

١. عرض وتحليل للأسس النظرية المرتبطة بالتميز بمدارس التعليم العام . ( وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث ) .

٢. عرض وتحليل لمتطلبات تحقيق التميز بمدارس التعليم العام . ( وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث ) .

المبحث الثاني : إطار نظري ومفاهيمي حول الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم العام ، ويتضمن : عرض وتحليل للأسس النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية . ( وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث ) .

المبحث الثالث : عرض وتحليل لدور القيادة المدرسية في تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر . ( وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث ) .

ثانياً : الإطار الميداني للوقوف على :

١. واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمصر . ( وذلك للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة مشكلة البحث ) .

٢. أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر . ( وذلك للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة مشكلة البحث ) .

٣. مقترحات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .

ثالثاً : عرض معالم التصور المقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر . ( وذلك للإجابة عن السؤال السابع من أسئلة مشكلة البحث ) .

#### أداة البحث :

استخدم البحث المقابلة كأداة بحثية تم إجرائها على :

١. عينة من المعلمين بمدارس التي حصلت على الاعتماد للمرة الثانية بمحافظة دمياط ، بهدف التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بتلك المدارس المعتمدة .
٢. عينة من المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة دمياط ( مدارس تقدمت للاعتماد ولم تحصل عليه ) ، بهدف التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارسهم .

#### حدود البحث :

تتمثل حدود البحث الحالي في :

١. الحد الموضوعي : اقتصرت الدراسة الحالية على بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .
٢. الحد البشري : ويتمثل في عينة من المعلمين بمدارس التي حصلت على الاعتماد للمرة الثانية بمحافظة دمياط ، بالإضافة إلى عينة أخرى من المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة دمياط ( مدارس تقدمت للاعتماد ولم تحصل عليه ) .
٣. الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة الميدانية في بداية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ م .
٤. الحد الجغرافي : يتمثل في مدارس التعليم العام بمصر ومحافظة دمياط كحد جغرافي للمقابلة .

#### مصطلحات البحث :

على ضوء التعريفات التي سيرد ذكرها بالإطار النظري فإن البحث توصل إلى المفاهيم

الإجرائية التالية :

١. التميز بمدارس التعليم العام :

يعرف بأنه سعي المدارس إلى استثمار الفرص الحاسمة لبلوغ الأداء المتميز ، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ، وتحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ، والالتزام برؤية محددة وواضحة ، وتطوير آليات عملها ، بما يؤدي إلى

تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين معها ، والمعلمين والعاملين فيها ، والمجتمع ، وبما يؤدي إلى زيادة إمكانية نجاحها على المدى الطويل .

## ٢ . الثقافة التنظيمية المدرسية :

تعرف بأنها مجموعة من الأفكار، والقيم، والعادات، والتقاليد، وأنماط السلوك ، وأساليب التفكير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المدرسة ، يتم بلورتها لتصبح منظومة إدارية متكاملة يمارسها أعضاء المجتمع المدرسي بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال المدرسية، وتنعكس على جودة الخدمات التعليمية، وكفاءة الأداء، وجودة المخرجات، وتحقيق التميز المؤسسي .

## أولاً : الإطار النظري .

### المبحث الأول : إطار نظري ومفاهيمي حول التميز بمدارس التعليم العام

#### مفهوم التميز ( Excellence ) :

يعد التميز غاية كل مؤسسة تعيش في عالم اليوم الذي تحكمه العولمة والمنافسة والضغوط الاجتماعية والحاجة للتطوير والجودة ، حيث تفرض متطلبات القرن الحادي والعشرين على المؤسسات استخدام آليات عمل جديدة لمسايرة التطورات المستجدة في عالم المعلوماتية للوصول إلى تحقيق التفوق والتميز في الأداء ، ويعد العمل الإداري المتميز إحدى مقومات النجاح والتميز المؤسسي في القطاعين العام والخاص ، فالتميز يمثل المحصلة الجماعية للطريقة التي يجب أن يفكر بها القائمين على التنظيمات أو يتصرفون بها حيال بعضهم البعض ، وحيال متلقي الخدمة .

إن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي ، وقد تردد كثيراً في كتابات فلاسفة اليونان ، ويحمل معانٍ مختلفة، وقد اختلفت آراء المفكرين والعلماء المتمرسين حول هذا المفهوم بعضهم اقترح التفوق ، وبعضهم اقترح التبريز، والامتياز، والنجاح ، والآخرين اقترحوا السمو ، إلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة (حافظ علي، ٢٠١٥، ٢٣١) .

ويعرف التميز بأنه كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ( شوقي جواد وياسين الخرشة ، ٢٠٠٨ ، ٨ ؛ علي الضلاعين ، ٢٠١٠ ، ٧٥ ) ، ويشير أيضاً إلى تميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المؤسسة بأنه شيء فريد ومميز، ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالاً متعددة ، كتصميم مميز أو علامة تجارية ، أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المؤسسة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه ( السيد البحيري ، ٢٠١٢ ، ٣٢ ) .



كما يعرف التميز بأنه الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات السوق عن طريق الابتكار، وهو بذلك يحقق ميزة تنافسية ، كما أنه التخلي المنظم عن القديم ، وقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد ، بمعنى أنه لن يتحقق عن طريق تحسين ما مضى بل تجويد ما هو آت (مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ١٨) .

ويقصد بالتميز التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة من خلال التركيز على مخرجات الأداء الملبيهة لحاجات ورضا المتعاملين ، ووجود قيادة فعالة وعمليات موثقة بمشاركة الموارد البشرية بهدف التحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (عبد الله بن سلطان ، ٢٠١٤ ، ٢٨) .

مما سبق يتضح أن التميز يعني التفرد في أداء أو أكثر ، بالقدر الذي يلفت الانتباه ، ويستحق التقدير ، والإثابة ؛ ومن ثم فهو تطلع وطموح ، يمكن أن تسعى إليه المؤسسات التعليمية ، ولا ضير إذا لم تحققه كاملاً ، فالقليل من التميز مكسب ، والكثير منه فضل وزيادة ( محمد فضل الله ، ٢٠١٢ ، ١٩٧) .

يتبين من العرض السابق لمفهوم التميز أنه الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة بالقدر الذي يلفت الانتباه ، ويستحق التقدير ، والإثابة . ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة : (الهلالى الشربيني وأمانى غبور، ٢٠١٥ ، ٢٤٢-٢٤٣ ؛ إيهاب سهمود ، ٢٠١٣ ، ١٠-١١)

الأول : أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز ، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها ، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم **Learning** .

الآخر : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة **Doing the right things right the first time** .

ويلاحظ مما سبق أن البعدين متكاملان ، ويعتمدان على استثمار الموارد البشرية والمادية والرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتهيئة الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة .

وهناك العديد من المصطلحات ذات الصلة بمصطلح التميز ، ومنها التميز التنظيمي أو المؤسسي ، والمنظمات المتميزة ، والأداء المتميز ، والعامل المتميز ، والقائد المتميز ، وغير ذلك ، وفيما يلي يعرض البحث الحالي بعضاً من هذه المصطلحات .

يعرف التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء ( علي الضلاعين ، ٢٠١٠ ، ٧٣ ) .

كما يشير التميز التنظيمي إلى الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة ، والعاملين فيها ، والمجتمع ، وبما يؤدي إلى زيادة إمكانية نجاح المنظمة على المدى الطويل ( إبراهيم المصري ، ٢٠١٥ ، ٤٧ ؛ علي الضلاعين ، ٢٠١٠ ، ٧٥ ) .

كما يعرف التميز التنظيمي بأنه مدخل يحقق التكامل في العمل ، من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ، وتدقق سير العمليات بما يحقق قيمة عالية وميزة تنافسية ، ورضا المستفيدين ، ويحقق وضعاً تنافسياً مستمراً للمنظمة في مجال عملها ( هناء مندور ، ٢٠١٤ ، ٢٧٩ ) .

ويعرف أيضاً بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال ، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة ، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية لبلوغ الأداء المتميز ، وبعبارة أخرى فهو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي ، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال ، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها ( شاكر أحمد ، ٢٠١٥ ، ١١ ) .

ويشير أيضاً إلى الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة ، وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على النحو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها ( عصمت سلمان ، ٢٠١٣ ، ٢٥١ ) ، كما يعرف بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية ، وتوفير الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشكلات الأداء بفاعلية ( عطا الله النويقة ، ٢٠١٤ ، ٤٣٣ ) .

ومن التعريفات السابقة ، يمكن للبحث الحالي التوصل للمفهوم الإجرائي التالي :

يعرف التميز بمدارس التعليم العام بأنه سعي المدارس إلى استثمار الفرص الحاسمة لبلوغ الأداء المتميز ، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ، وتحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ، والالتزام برؤية محددة وواضحة ، وتطوير

آليات عملها ، بما يؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين معها ، والمعلمين والعاملين فيها ، والمجتمع ، وبما يؤدي إلى زيادة إمكانية نجاحها على المدى الطويل .  
ويتمثل الهدف الأسمى للتميز التنظيمي في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات ، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين ، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة ، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات ، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات ( إبراهيم المصري ، ٢٠١٥ ، ٥٢ ) .

وعلى ذلك ، يسعى التميز التنظيمي للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الأداء ، بما يشمل كل عناصر المنظمة ، بدءاً من المستوى الأعلى ؛ حيث وضع الرؤية ، والرسالة ، والاستراتيجية ، والأهداف ، وإدارة العمليات ، وصولاً إلى النتائج أو المخرجات في أدنى حد ممكن من المستوى التنظيمي ( هناء مندور ، ٢٠١٤ ، ٢٧٩ ) .

ومن ثم ، فإن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها ، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل (شوقي جواد وياسين الخرشة ، ٢٠٠٨ ، ٨ ) ، وبالتالي فإن المدارس المتميزة هي التي تظهر جودة عالية في أدائها العام أو المحدد ، وأن تكون متميزة بين نظرائها ( Pang ، 1998 ، 6 )

كما يعرف الأداء المتميز بأنه الأداء الذي يتجاوز في طريقة تقديمه توقعات العملاء ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحسين نتائج العملية الإدارية من حيث الجودة والكمية والتكلفة حسب طبيعة المؤسسة ( السيد البحيري ، ٢٠١٢ ، ٣٣ ) .

#### دواعي ومبررات التميز :

تتمثل دواعي ومبررات التميز فيما يلي : ( هانم الشبيني ، ٢٠٠٥ ، ٨ )

- ١ . تسعى الحكومات إلى التميز لمواكبة معدلات تغير سريعة ومتلاحقة دخل فيها القطاع الخاص مع حكومات ومؤسسات أجنبية لتقديم السلع والخدمات مما يمثل تحدياً للجميع

٢. المستقبل ليس وليد الماضي والخبرات والنجاحات السابقة ليست ضمان للمستقبل ، ومن ثم فإن تحقيق التميز هو محاولة لصنع المستقبل والاحتفاظ بمكانة في المستقبل .
  ٣. زيادة تطلعات الأفراد والهيئات للأفضل يعد دافعاً قوياً دائماً للتميز .
  ٤. التميز يحفز الإبداع سواء إبداع لقدرات جديدة أو إبداع منظمات تفرض وجودها .
  ٥. التميز من أجل الاستفادة القصوى من الإمكانيات البسيطة والقدرات المختلفة وتوظيفها إلى أقصى درجة لتحقيق التميز مع الاحتفاظ بالتكاليف في الحدود والإمكانيات المتاحة .
  ٦. التميز من أجل إضافات جديدة مثل تراكم في القيمة التنافسية .
- بينما ترى عصمت سلمان (٢٠١٣) أن من أبرز دواعي ومبررات التميز ، ما يلي: (عصمت سلمان ، ٢٠١٣ ، ٢٥٢ )
١. أن المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها .
  ٢. المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات بخصوص الموارد البشرية ، التي يجب ترقيتها ، والتي تتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء .
  ٣. المؤسسات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديريين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً على المؤسسات المنافسة .
  ٤. المؤسسات بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصنع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي تقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات .

### أهمية التميز التنظيمي :

إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، ويؤدي التميز إلى تحقيق المنظمات لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة ، كما أنه ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة ، وهذا يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة ، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة

ملك له ، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها ( محمد المبيضين ، ٢٠١٣ ، ٦٩٣-٦٩٤ ) .  
مما سبق يتضح أن التميز التنظيمي مهم للمؤسسات لأنه يسهم في رفع مستوى الأداء ،  
ومن ثم تحقيق رضا المستفيدين وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على المدى الطويل .

### مبادئ التميز التنظيمي :

والتي تعد بمثابة أركان أساسية تستند عليها المنظمات في معرفة وتحديد وقياس الأسباب التي تجعل بعض هذه المنظمات أكثر نجاحًا من غيرها في سعيها نحو التميز ، كما تشكل في مجملها فلسفة التميز التنظيمي التي تهدف إلى تقويم أداء المنظمات وتحسينه على المدى الطويل ، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة ، ويضمن نجاحها ، وبقائها ، واستمرارها بين المنظمات المنافسة ، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي : ( هناء مندور ، ٢٠١٤ ، ٢٨٦ )

- ١ . التأكيد على ثبات الهدف المنشود .
- ٢ . التوجه نحو المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية .
- ٣ . التركيز على النتائج التي ترضي العاملين والمستفيدين .
- ٤ . التزام القيادة بالرغبة والدافع للنجاح والتميز .
- ٥ . التعلم المستمر والابتكار والتحسين ، بإتاحة الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحفزهم على الابتكار ، ودعم المبتكرين ومساندتهم .
- ٦ . تنمية المشاركة ، بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا .
- ٧ . تنمية الشراكة التي تحقق التميز مع المنظمات المماثلة .
- ٨ . المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع .

### خصائص التميز التنظيمي :

- تتمتع المنظمات التي تحقق تميزًا ، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي: (أسماء النور، ٢٠١٠، ٣٣-٣٤ )
- ١ . قبول الأعمال الصعبة ، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي ، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات .
  - ٢ . توفر القيادة الكفؤة ، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣. تحمل المصاعب ، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .
٤. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص ، لاكتساب التميز في الأداء .
٥. برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات .
٦. الدقة : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة .

### نماذج من معايير التميز المؤسسي :

في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين ، نتج عن التطور السريع لحركة الجودة اتجاه العديد من الدول إلى تخصيص مجموعة من جوائز للجودة ، منها : جائزة مالكولم بالدريج ( الجائزة الوطنية للجودة ) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وجائزة الجودة الأوروبية ، وجائزة ديمينج في اليابان ، والجائزة الوطنية للجودة بكندا ، والجائزة الاسترالية لتمييز الأعمال ، وشهادات الأيزو ، وستة سيجما ، وجائزة التميز السنغافورية ، والتي تعطى للمؤسسات التي تحقق التميز المطلوب ، وبحيث تصبح تلك المؤسسات التي نالت الجوائز نماذج تحتذي بها المؤسسات في رحلتها إلى التميز (مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ١٤) .

وتستند تلك الجوائز إلى مجموعة من المعايير والمبادئ التي تنظم العمل داخل المؤسسات ، وتقيس مدى التقدم المحقق في مجالاتها ، بحيث توضع في شكل نماذج للأداء المتميز ، أو توصف بنماذج التميز التنظيمي أو المؤسسي ( هناء مندور ، ٢٠١٤ ، ٢٨٥) .

وفيما يلي توضيح لبعض تلك النماذج :

### ١- نموذج التميز الأوروبي (EFQM) :

ويعد النموذج الأوروبي European Foundation for Quality Management (EFQM) من أشهر هذه النماذج ، كما يعد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ، ومواكبة التطورات المتلاحقة ، ومن ثم تعزيز قدرتها من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وجودة عالية ، بما يحقق

رضا المستفيدين ، وتعتمد إلى تنمية مواردها البشرية ، بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم ( شاكر أحمد ، ٢٠١٥ ، ١٢ ) .

ولقد ظهرت النسخة الأولى لنموذج التميز الأوروبي عام ١٩٩١ ، ومنذ ظهور النسخة الأولى بدأت عمليات تطوير وتحسين النموذج حتى بداية عام ٢٠١٣ ، وهو تاريخ صدور النسخة الخامسة والمعمول بها الآن ، ويتكون النموذج الأوروبي في نسخته الخامسة من المفاهيم الأساسية التالية : ( شاكر أحمد ، ٢٠١٥ ، ١٣ )

١. إضافة قيمة للمستفيدين .
٢. تهيئة مستقبل مستدام .
٣. تطوير القدرة التنظيمية .
٤. تسخير الإبداع والابتكار .
٥. القيادة من منظور الرؤية والإلهام والنزاهة .
٦. الانسيابية في الإدارة .
٧. النجاح من خلال قدرات ومواهب الموارد البشرية .
٨. الحفاظ على نتائج متميزة .

ويتكون النموذج الأوروبي من مجموعتين الأولى تسمى الممكنات ، والتي تعد أساسًا لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز ، والمجموعة الثانية تسمى النتائج والتي تعبر عن النتائج المستهدفة ، وتتضمن الممكنات المعايير الأساسية التالية : القيادة ، السياسات والاستراتيجيات ، إدارة الموارد البشرية ، الشراكة والموارد ، العمليات ، أما النتائج فتتضمن رضا العاملين ، ورضا العملاء ، وخدمة المجتمع ، ونتائج العمل ( مجدي قاسم و صفاء شحاتة ، ٢٠١٤ ، ٣٦٤ - ٣٦٥ ) .

## ٢- نموذج جائزة مالكولم بالدريج ( Malcolm Baldrige ) :

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من مفاهيم رئيسة تعبر عن قيم التميز والفعالية ، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة ، وهي كما يلي : (علي السناني، ٢٠١٠ ، ١٩٨-١٩٩ )

١. الاهتمام بالجودة انطلاقًا من رغبات العملاء .
٢. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفعال في تحقيق تميز الأداء .
٣. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء .

٤. تقدير الأهمية القصوى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعد الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها .
  ٥. أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
  ٦. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء .
  ٧. تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق ، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات .
  ٨. تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسًا في تخطيط العمليات .
  ٩. أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها ، وكذا مع العاملين بها ، والسعي لاستثمار تلك العلاقات فيما يحقق لها أهدافها .
  ١٠. إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه ، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو .
- ويتضمن النموذج الأمريكي سبعة معايير ، والتي تعد أساس تقويم المؤسسات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها ، وهي على النحو التالي : ( 1 , 2011-2012 , Hertz )

١. القيادة .
٢. التخطيط الاستراتيجي .
٣. التركيز على العملاء والسوق .
٤. المعلومات والتحليل والقياس .
٥. التركيز على الموارد البشرية .
٦. إدارة العمليات .
٧. نتائج أداء المؤسسة .

### ٣- النموذج الياباني ( Deming ) :

تعد جائزة ديمينج من أقدم الجوائز في الجودة على مستوى العالم ، حيث تأسست في عام ١٩٥١م من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين ، وسميت بهذا الاسم تكريمًا للعالم الأمريكي William Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة ( إبراهيم المصري ، ٢٠١٥ ، ٥٩ ) .



ومعايير التميز وفقاً للنموذج الياباني عندما تتحقق تعني امتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة ، وتنقسم تلك المعايير إلى : السياسات والأهداف، بنية المؤسسة التي تتضمن مدى وضوح خطوط السلطة والمسئولية وانسيابية القطاعات والتعاون بين الأقسام ، التربية والثقافة المؤسسية ، إدارة المعلومات ، التحليل ، المعيارية ( المعايير) ، الضبط ، ضمان الجودة ، النتائج ، والخطط المستقبلية ( مجدي قاسم وصفاء شحاتة ، ٢٠١٤ ، ٣٦٣-٣٦٤ ) .

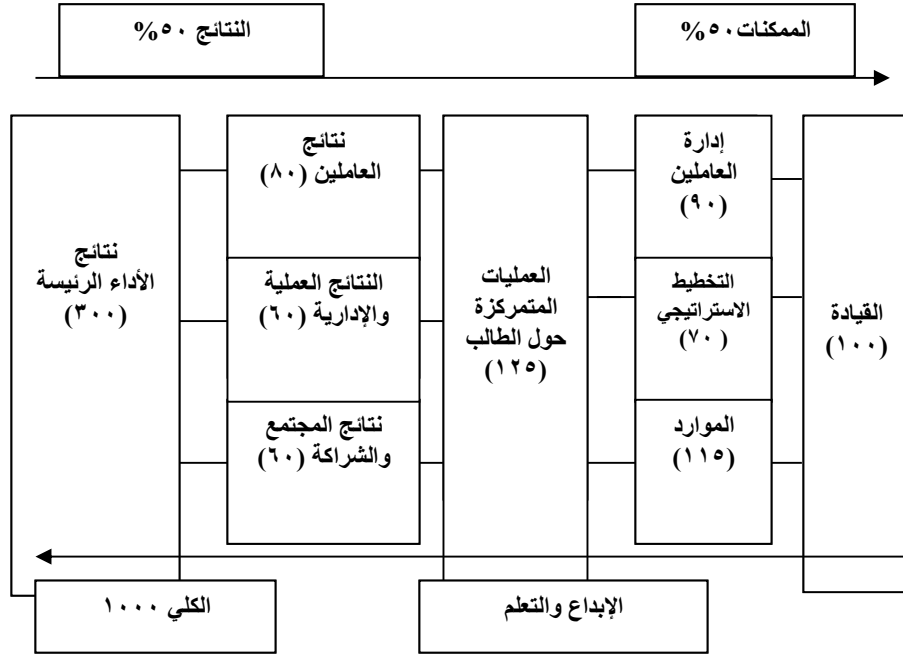
#### ٤- نموذج التميز المدرسي بسنغافورة **School Excellence Model (SEM)** :

قد أثار ظهور نماذج التميز والجوائز في التسعينيات الاهتمام والسعي لتحقيق التميز المؤسسي وأعطى شكل أكثر تحديداً للمؤسسة المتميزة ، وقد وصلت هذه الموجة الآن إلى المشهد التعليمي في سنغافورة ، وتماشياً مع الرؤية الوطنية " مدارس التفكير ، تعلم الأمة **Thinking Schools , Learning Nation** " يطلب من المدارس في سنغافورة الآن أن تطور نفسها إلى مدارس متميزة ، ويتم منحهم المزيد من الحكم الذاتي حتى يتمكنوا من المرونة والاستجابة لاحتياجات طلابهم ، ويتم تشجيع مديري المدارس على التفكير بأنفسهم لقيادة موظفيهم، وإدارة النظم المدرسية وتحقيق النتائج التعليمية المرجوة لدعم هذا التغيير، ولقد تم تغيير طريقة تقييم المدارس منذ عام ٢٠٠٠، ويُطلب من المدرسة اليوم إجراء تقييم ذاتي باستخدام نموذج التميز المدرسي الجديد ( Tee , 2003 , 27 ) .

ويعد نموذج التميز المدرسي (SEM) نموذجاً للتقييم الذاتي للمدارس ، تم اشتقاقه من مختلف نماذج الجودة المستخدمة من قبل منظمات الأعمال ، مثل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ، وجائزة الجودة في سنغافورة (SQA) **Singapore Quality Award** ، ونموذج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة الأمريكية (نسخة التعليم) ، ويتم بذل جهد كبير لمواءمة (SEM) إلى (SQA) ، حتى تصل المدارس في سنغافورة إلى المستوى الذي يسمح بمقارنتها مع المدارس الأخرى على المستوى الدولي ( Tee , 2003 , 28 ) .

ويتم توجيه نموذج التميز المدرسي (SEM) من قبل مجموعة من القيم الأساسية، والتي تحدد الغرض منه، وتؤكد القيم الأساسية على أهمية وجود القيادة المدرسية الهادفة ، ووضع الطلاب في المقام الأول ، والنظر إلى المعلمين على أنهم عناصر مهمة لتحقيق جودة التعليم ، كما يعترف بأهمية العمليات المتمركزة حول الطالب في التوصل لنتائج داعمة ، كما

يعترف أيضاً بنتائج التميز التي تلبي الهدف وتدعمه على مدار عدد من السنين (مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ٥٩ ، 29 ، Tee ، 2003 ) والشكل رقم (١) التالي يوضح نموذج التميز المدرسي .



شكل رقم (١)

يبين نموذج التميز المدرسي بسنغافورة (Tee ، 2003 ، 28)

وبالنظر إلى الشكل رقم (١) السابق يتضح أن نموذج التميز المدرسي بسنغافورة يتضمن مجموعتين من العوامل هما : الممكنات وتمثل ٥٠% و النتائج وتمثل ٥٠% ، وتتضمن الممكنات مجموعة من المعايير تتمثل في : القيادة ، وإدارة العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي ، والموارد ، والعمليات المتمركزة حول الطالب . بينما تتضمن النتائج نتائج العاملين ، والنتائج العملية والإدارية ، ونتائج المجتمع والشراكة ، ونتائج الأداء الرئيسية ، ويتم التفاعل بين كافة العناصر في ظل بيئة تشجع على التعلم والإبداع .

- وفيما يلي يتناول البحث الحالي معايير نموذج التميز المدرسي بسنغافورة بالشرح والتحليل : (مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ٦٠ ، 29 ، Tee , 2003 )
- ١ . القيادة **Leadership** : وتتعلق بالكيفية التي تعزز بها نظام القيادة المدرسية القيم المرتبطة بتعلم الطالب وتميز الأداء ، وكيف تتحمل المدرسة مسؤولياتها تجاه المجتمع .
  - ٢ . التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** : يتعلق بكيفية وضع المدرسة لتوجهات استراتيجية واضحة متمركزة حول العميل وتطور خطط إجرائية لدعم توجهاتها ونشر الخطط وتحديد مسار الأداء .
  - ٣ . إدارة العاملين **Staff Management** : والتي تتعلق بكيفية الحصول على أقصى استفادة من العاملين لتكوين مدرسة متميزة .
  - ٤ . الموارد **Resources** : والمتعلقة بالكيفية التي تدير بها المدرسة مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم تخطيطها الاستراتيجي .
  - ٥ . العمليات المتمركزة حول الطالب **Student-Focused Processes** : والمتعلقة بالكيفية التي تصمم بها المدرسة وتدير وتنفذ وتحسن العمليات الهامة المرتبطة بتقديم تعليم وتعلم حقيقي لتعزيز رفاهة الطالب .
  - ٦ . النتائج العملية والإدارية **Administrative and Operational Results** : وتتمثل فيما تحققه المدرسة من نتائج وتكون لها علاقة بفاعليتها وكفاءتها .
  - ٧ . نتائج العاملين **Staff Results** : تمثل ما تحققه المدرسة ويكون له علاقة بالتدريب والتنمية المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين بها وأخلاقيات العمل .
  - ٨ . الشراكة ونتائج المجتمع **Partnership and Society Results** : تتعلق بما تحققه المدرسة من نتائج لها علاقة بشركائها والمجتمع على مستوى أكبر .
  - ٩ . نتائج الأداء الرئيسية **Key Performance Results** : والمتعلقة بالتطوير الحقيقي الذي تحدثه / تحققه المدرسة لطلابها ورفع روحهم المعنوية وما تحققه المدرسة من المخرجات المطلوبة من التعليم للمجتمع .
- وبعد عرض نماذج من معايير التميز المؤسسي يتضح أن كل النماذج تعتمد على القيادة في تحقيق التميز المؤسسي ، وذلك يرجع إلى أن القيادة لها دورها في التأثير على كافة العاملين بالمؤسسة وتوجيههم نحو تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية ، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ، كما أن القيادة تهتم بوضع السياسات والاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق التميز

، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمادية ، والتركيز على العميل وتحقيق رضا العاملين والعملاء .

### **بعض الجهود المبذولة في تحقيق الجودة والتميز بالنظام التعليمي في مصر :**

مصطلح التميز ليس مصطلح جديد في الساحة التربوية ، فقد تردد الحديث عنه قبل الحديث عن الجودة والاعتماد ، حيث ظهر في وثيقة التعليم في مصر : سياسته واستراتيجيته وخطة تنفيذه عام ١٩٨٩ ، وقد اقترنت رؤية الوثيقة للتميز بتحسين الجودة النوعية في التعليم ، ثم ظهر مصطلح التميز مرة أخرى في وثيقتين ، مبارك والتعليم تلك الصادرة عام ١٩٩٩ ، والأخرى عام ٢٠٠٠ (مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ٧٩ ) .

وفي إطار سعي وزارة التربية والتعليم نحو تحقيق الجودة والاعتماد في التعليم ، ومن ثم الوصول إلى التميز في الأداء ، فقد قامت الوزارة بعدة إجراءات ، من أهمها : بناء المعايير القومية للتعليم ، وبرنامج جوائز الامتياز المدرسي، وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، والأكاديمية المهنية للمعلمين . وفيما يلي توضيح تلك الإجراءات :

#### **١- بناء المعايير القومية للتعليم :**

لقد بادرت وزارة التربية والتعليم باتخاذ خطوات جادة في مشروع طموح لإعداد المعايير القومية للتعليم ، فأصدر الوزير قرارًا بتشكيل لجننتين ، هما : اللجنة العليا لإعداد المعايير القومية للتعليم في مصر ، وذلك في أكتوبر ٢٠٠٢ ، ولجنة الاعتماد التربوي ، وتألفت كل لجنة من خبراء التعليم ، وأساتذة الجامعات ، وأهل الخبرة في المجتمع ، وممثلين لقطاعات مختلفة من الاقتصاد ، ورجال الأعمال ، والجمعيات الأهلية ، وقد شارك في دعم المشروع بعض الهيئات الدولية ومنها اليونيسيف ، كما أبدت بعض المنظمات الأخرى الاستعداد لدعم المشروع ومنها الاتحاد الأوروبي ، واليونسكو ( جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣ ، ٧ ) .

ويهدف هذا المشروع في جملته إلى تحقيق الجودة الشاملة في التعليم في مصر ، وذلك باعتبار المعايير القومية محددة لمستويات الجودة المنشودة في منظومة التعليم والتعلم بكل عناصرها ( جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣ ، ١٠ ) ، وقد وضع المشروع في خمسة مجالات رئيسة تمثل جوانب العملية التعليمية ، وهي : ( جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣ ، ١٧ )

١. المدرسة الفعالة الصديقة للمتعلم ، ويتناول هذا المجال المدرسة كوحدة متكاملة ، بهدف

تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية ، التي تتضمن كافة العناصر في تفاعل

إيجابي لتحقيق التوقعات المأمولة .

٢. المعلم ، يهتم هذا المجال بتحديد معايير شاملة لأداء كل من يشارك في العملية التعليمية داخل المدرسة متضمناً المعلم والموجه والإخصائي الاجتماعي والنفسي .
  ٣. الإدارة المتميزة ، وينصب الاهتمام في هذا المجال على الإدارة التربوية في مستوياتها المختلفة بدءاً بالقيادة التنفيذية ، ومروراً بالقيادة التعليمية الوسطى وانتهاءً بالقيادات العليا على المستوى المركزي بالوزارة .
  ٤. المشاركة المجتمعية ، ويعني هذا المجال بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، ويتناول إسهام المدرسة في المجتمع ، ودعم المجتمع للمدرسة ، والجوانب المختلفة للإعلام التربوي .
  ٥. المنهج الدراسي ونواتج التعلم ، ويتناول هذا المجال المتعلم وما ينبغي أن يكتسبه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ، والمنهج من حيث فلسفته ، وأهدافه ، ومحتواه ، وأساليب التعليم والتعلم ، والمصادر والمواد التعليمية ، وأساليب التقويم ، كما يتناول هذا المجال نواتج التعلم التي تعمل المواد الدراسية على تحقيقها .
- وقد أجرت وزارة التربية والتعليم تحديث للمعايير القومية للتعليم عام ٢٠٠٧ ، لذا أصدرت الوثيقة المتكاملة لمعايير جودة المدرسة الفعالة لتسعة مجالات رئيسية هي على التوالي :
- ( مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ٨١ )

١. رؤية المدرسة ورسالتها .
٢. المتعلم .
٣. مجتمع التعلم .
٤. القيادة المدرسية الفعالة .
٥. التنمية المهنية المستدامة .
٦. الحوكمة والمشاركة المجتمعية .
٧. تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
٨. توكيد الجودة والمساءلة .
٩. الاستغلال الأمثل للمبنى المدرسي .

٢- برنامج جوائز الامتياز المدرسي :

لقد أعد برنامج جوائز الامتياز المدرسي دليل المدارس المصرية لتحقيق الجودة على ضوء المعايير القومية للتعليم ، ويعد هذا الدليل بمثابة خريطة الطريق التي تصف وتحدد

للمجتمع المدرسي الخطوات الإجرائية التي يتوجب عليه السير فيها لتحقيق أهداف التحسين والتطوير المدرسي والارتقاء بمستوى تعليم الطلاب وتعلمهم باتجاه المعايير القومية للتعليم ، بالإضافة إلى تهيئة المدارس لتطبيق معايير الجودة والاعتماد التربوي ( سعيد سليمان وصفاء عبد العزيز ، ٢٠٠٦ ، ٢ ) .

ويقوم هذا الدليل على مجموعة من المرتكزات الأساسية الحاكمة التي تشكل مجتمعة مبادئ حاكمة لبنيته ومحتواه ، وهي على النحو التالي : ( سعيد سليمان وصفاء عبد العزيز ، ٢٠٠٦ ، ٢-٩ )

أ- مدخل الإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة ، والذي يؤكد على مجموعة من التوجهات الفكرية التربوية ، والتي تتمثل في :

- تأكيد النظرة إلى المدرسة باعتبارها الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير .
- تأكيد مبدأ التعامل مع المدرسة كوحدة للتحليل والتقييم .
- التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الإدارة المدرسية .
- تفعيل المشاركة المجتمعية في جهود إصلاح وتطوير المدرسة .
- ترسيخ مبدأ استمرارية التطوير المدرسي .

ب- تهيئة المدارس لتوفير متطلبات الاعتماد التربوي .

ج- تحسين فرص تعليم التلاميذ والارتقاء بمستويات تعلمهم .

د- الانطلاق من المعايير القومية للتعليم كمرجعية أساسية للتطوير المدرسي .

هـ- الاستفادة من الخبرات السابقة ذات الصلة في مجال إصلاح التعليم في مصر .

و- ترسيخ فكر العمل الفريقي وثقافة ديمقراطية صنع القرار واتخاذها في مدارسنا .

كما أعد فريق العمل ببرنامج جوائز الامتياز المدرسي "٢" دليل الزيارات الميدانية لتقويم

جودة المدارس المصرية ، والذي يقدم مراحل وخطوات تقويم الأداء المدرسي الشامل في ضوء معايير الجودة ومتطلبات الاعتماد التربوي ومعايير جودة المدرسة الفعالة التي أعدتها وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٧ ، وقد أعد الدليل ليسترشد به فريق تطوير الأداء المدرسي الشامل لتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد التربوي وفريق التقويم الذاتي بالمدرسة ، وفريق تقويم الأقران ، وفريق التقويم الداخلي ، وفريق التقويم الخارجي والراغبين في تأسيس مؤسسات تعليمية خاصة في إطار متطلبات الجودة والاعتماد ( مونيكا شفنر وعبد الكريم بدران وأحلام حسن ، ٢٠٠٨ ،

(٥)

٣- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

## جاء إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) بعد موافقة مجلس الشعب على القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ ، بإنشاء الهيئة ، وتعالج مواد القانون

المشار إليه ، ولائحته التنفيذية ، توصيف الهيئة باعتبارها هيئة عامة، تتمتع بالاستقلالية، وتتبع رئيس الوزراء، ويكون مقرها القاهرة ، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات ( قانون رقم ٨٢ - المادة ١ ، ٢٠٠٦ ، ١ ) ، وهى بذلك كيان حكومي مستقل غير تابع لأي وزارة ؛ مما يضمن حيديتها، واستقلالية قراراتها.

وتهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال : ( قانون رقم ٨٢ - المادة ٣ ، ٢٠٠٦ ، ٢ )

- أ- نشر الوعي بثقافة الجودة .
  - ب- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير .
  - ج- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي .
  - د- توكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة .
  - هـ- التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية المعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية .
- ومن أهم جهود الهيئة في نشر ثقافة الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية وتميزها ما يلي : (مرفت ناصف ونهلة هاشم ، ٢٠١٠ ، ٨٦-٩١ )

- أ- بناء معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي .
  - ب- إصدار دليل الممارسات المتميزة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
  - ج- إصدار دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
  - د- الجهود التدريبية والميدانية للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد .
  - هـ- إنشاء وحدة ضمان الجودة بالإدارة التعليمية .
  - و- إنشاء وحدة الدعم الفني بالإدارة التعليمية .
- ٤- الأكاديمية المهنية للمعلمين :

للمعلم دور مهم في العملية التعليمية التربوية ، فهو المسئول عن تربية وتعليم الطلاب في كافة المراحل التعليمية ، ومن ثم فإن الاهتمام بتنميته المهنية المستديمة ، والاهتمام بنموه

المعرفي ، وترقيه في السلم الوظيفي، كل ذلك من شأنه أن يؤثر على جودة المخرجات التعليمية ، ومن ثم تحقيق التميز المدرسي .

ولهذا فقد أنشئت الأكاديمية المهنية للمعلمين بالقرار الجمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ ، وذلك بعد صدور القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم ، والذي نص علي إنشاء هيئة عامة تسمى الأكاديمية المهنية للمعلمين، تكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع وزير التعليم ويكون مقرها الرئيسي مدينة القاهرة، ولها إنشاء فروع في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية (<http://www.pat.edu.eg/index1/index1.html>) تهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية ، وللأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات ، وعلى الأخص : ( القرار الجمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ ، مادة (١) ، ٢-١ )

- أ- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم ، وتحديد متطلبات هذه التنمية .
- ب- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية .
- ج- اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها .
- د- المشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أداء أعضاء هيئة التعليم وتطويرها .
- هـ- دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية وتشجيع الاستفادة بنتائجها .
- و- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوى الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم للاستفادة منه .
- ز- توفير الاستشارات الفنية لوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والأزهر الشريف وإدارة المعاهد الأزهرية والمناطق الأزهرية ، والمؤسسات المعنية وذلك في مجال التعليم والتدريب .
- ح- دعم وحدات التدريب والتقويم في المدارس والمعاهد الأزهرية للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم .



- ط- التعاون مع كليات التربية والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية في كل ما يحقق أهداف الأكاديمية .
- ي- إدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة .
- من خلال ما سبق عرضه ، يتضح أن مصر قد خاضت شوطاً كبيراً في مجال إتاحة الخدمة التعليمية بشكل عام ، وفيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة التعليمية ، فقد أشارت التقارير الدولية المهتمة بشأن التعليم المصري إلى أن التحدي الحقيقي الذي يواجه نظام التعليم قبل الجامعي في مصر هو مدى قدرته على تحسين مستوى تلك الخدمة (جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم / الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٤٥) .
- وقد أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ أن قضايا الجودة تتمثل في الآتي: (جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم / الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٥٢ - ٥٣)
- أ- تدنى جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية وغياب المكون التكنولوجي فيها.
- ب- ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية ( القراءة والكتابة والحساب والاتصال).
- ج- غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج، من خلال رؤية نقدية لعمليات التطوير القائمة، والنظرة المستقبلية التي يمكن تبنيها وخاصة في مجال العلوم والرياضيات واللغات، وتطوير الكتاب المدرسي بشقيه الطباعي والتعليمي والبدائل التقنية له .
- د- غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، كجزء هام وضروري لاستكمال عمليات التعليم والتعلم.
- هـ- نظم التقويم والامتحانات ومشكلاتها، والرؤية المستقبلية لتطوير منظومة التقويم التربوي، وعلى قمتها نظام الثانوية العامة الجديد والذي يعد من أهم أولويات التعليم في المرحلة المقبلة.
- و- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
- ز- تفشي مشكلة الدروس الخصوصية .
- ح- انفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع.

- ط- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية والقصور في كل من الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب وانخفاض جاذبية المدرسة.
- ي- غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب .
- ك- ضعف الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة.
- ل- غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي .

### متطلبات تحقيق التميز بمدارس التعليم العام :

من المهم النظر إلى التميز في التعليم ، ليس فقط على المستوى الفردي ( على مستوى المدرس ) فحسب بل على المستوى المؤسسي أيضاً، إذ أن دعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيل هذا التميز ، فهو ليس مباشراً ، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز والدعم لنمو هذا التميز (يوسف شحادة ، ٢٠١٤ ، ٤١٢) ، وهناك مجموعة من العوامل تجعل من مدارس هذا القرن أكثر تميزاً خاصة في ظل التحديات التي يشهدها العصر الحالي ، وهي : ( يوسف السوسي ، ٢٠١٥ ، ١٢ )

١. السياسة (policy) : لا يمكن تحقيق التميز بدون رؤية تقود إلى وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات ، وتمكن من تطبيق الخطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات ، وتكون دليلاً للمديرين لتحقيق النجاحات .
٢. الأفراد (people) : هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمدارس في العصر الحالي ، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة .
٣. العمليات (process) : وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين .
٤. الأداء (performance) : لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور وكدليل لحسن استراتيجية المدرسة ومن خلاله يتم إقفال فجوات الأداء . ويرى العديد من الباحثين أن تحقيق التميز يتطلب توافر عدد من المقومات، منها : ( السيد البحيري ، ٢٠١٢ ، ٣٤ ؛ حسين الدوري ، ٢٠٠٨ ، ٢٥٤ ؛ ذياب جرار ، ٢٠١٣ ، ٢٦٩ )

١. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز .
٢. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمدارس ويتضمن رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

٣. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المدرسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد ومعايير اتخاذ القرار .
  ٤. هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمدرسة .
  ٥. نظام متطور للجودة الشاملة ، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة .
  ٦. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها .
  ٧. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المدرسة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات .
  ٨. نظام متطور لإدارة الأداء .
  ٩. تمكين الأفراد العاملين بالمدرسة ، حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المدرسة بأفضل النتائج .
  ١٠. التعلم المستمر والابتكار والتحدي شرط مهم لتحقيق التميز .
  ١١. تنمية علاقات الشراكة والتحالف ، حيث تتوفر للمدرسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع الشركاء .
  ١٢. التركيز على العملاء ، حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات .
- مما سبق يتضح أن التميز يحتاج إلى قيادة متميزة تقبل التحديات وتواجه الأزمات ، وتعمل على استقطاب الأفراد المبتكرين ، وتتمكن من استثمار الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية ، ودعم الابتكار ومساندته من خلال توفير مناخ تنظيمي يحفز الابتكار ويدعم المبتكرين ، بالإضافة إلى بناء استراتيجية متميزة تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة .

### المبحث الثاني : إطار نظري ومفاهيمي حول الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم العام

تعد الثقافة النسيج الكلي المعقد من الأفكار والمعتقدات والعادات والاتجاهات والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك ، وكل ما يبني عليه من تجديلات ، أو ابتكارات ، مما ينشأ في ظل كل عضو من أعضاء الجماعة ، ومما ينحدر إلينا من الماضي ، فنأخذ به كما هو أو نظوره في ضوء حياتنا وخبراتنا (حسن شحاتة وزينب النجار، ٢٠٠٣، ١٦٢) .

أي أن الثقافة هي كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ، والتي تشتمل على المعارف والمعتقدات والفنون وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك ، والتي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوًا في جماعة وتميز مجتمعًا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها ، ويتم توارثها من جيل إلى جيل .

### **مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :**

تعد الثقافة مكون أساسي من مكونات المنظمة نظرًا لارتباطها بالعنصر البشري ، الذي يمثل الركيزة الأساسية فيها ، ولقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيرًا من التعريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضًا، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة ، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة (زين الدين بروش ولحسن هدار ، ٢٠٠٧ ، ٥٥) ، كما تعرف بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الأفراد خارج المنظمة، والتي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة (عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة ، ٢٠١٠ ، ١٢٣) .

كما أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تتعلم فيها المجموعة كيفية حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف خارجيًا والتكامل داخليًا ، والتي تتبلور بشكل جيد لتبنى المعايير التي توضح للعاملين الجدد كيفية الشعور والتفكير بهذه المشكلات وكيفية معالجتها (Desson & Clouthier , 2010 , 1) .

وتعرف أيضًا بأنها تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، حيث يتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والوفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة ، وبهذا تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم كيفية حل مشكلاتهم ( Park , Ribière & Schulte Jr , 2004 , 107 ) .

كما يشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضًا والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات ، كما يشار إليها على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد أي أن الثقافة المؤسساتية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة ( أسامة الفراج ، ٢٠١١ ، ١٥٧ ) .

كما أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءًا من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ككل (كريمة ربحي وسهام عبد الكريم ، ٢٠٠٨ ، ٢ ، ) ، كما أنها البرمجة الذهنية الجماعية والتي تميز أعضاء مؤسسة واحدة عن أخرى ، والتي تشمل القيم والمعتقدات المشتركة والممارسات التي تميز مؤسسة ما عن أخرى (Abu-Jarad & Yusof , Nikbin , 2010 , 35 ) .

ويشير فاروق فلية وأحمد الزكي ( ٢٠٠٤ ) إلى أن ثقافة المنظمة تعني مجموعة القواعد والمعايير التي يتم وفقًا لها تنظيم وتخطيط العمل في إطار المعتقدات والأيدولوجيات والقيم السائدة داخل المنظمة ، كما أنها تشمل جوانب عديدة من المنظمة مثل الرقابة والالتزام (فاروق فلية وأحمد الزكي ، ٢٠٠٤ ، ١٤٤ ) .

وتعد الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد ، وتشير إلى ذلك الهيكل العميق ، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة ، فالقيم المشتركة تعد أساسًا لقيام المنظمة بوظائفها ، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة ، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ( Chuang , Church & Zikic , 2004 , 29 ) .

كما تعد الثقافة التنظيمية بمثابة إطار عمل أيديولوجي يوجه أعضاء المنظمة وينظم مهام عملهم وقضاياهم الشخصية والاجتماعية ، وهذه الثقافة قد تخلق شعورًا من قبل أعضاء المنظمة الرئيسيين ، أو ربما تتطور ببساطة عبر الزمن (عامر العطوي و إلهام الشيباني ، ٢٠١٠ ، ٤٢ ) .

وتشير نسرین صلاح الدين ( ٢٠١٣ ) إلى أن الثقافة التنظيمية بالمدارس هي مجموعة من القيم، والمعتقدات، والعادات، والمفاهيم، والأنظمة، والقوانين التي تؤثر في سلوكيات العاملين

بالمدرسة، والتي تميزها عن غيرها من المدارس ، وذلك بهدف تحقيق التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد مما يساهم في تطوير أدائهم (نسرین صلاح الدين ، ٢٠١٣ ، ٣٢٤) .  
وعلى ضوء ما سبق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة ، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم ، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها ، ومن واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية :

- ١ . قيم مشتركة تظهر في شكل سلوكيات متباينة حسب درجة رسوخ هذه القيم .
- ٢ . تكتسب وتلقن وتنتقل بين العاملين .
- ٣ . الثقافة التنظيمية هي العنصر الديناميكي الداخلي للمؤسسة ، وتحكم السلوك اليومي في محيط العمل ، وتؤثر في كل نواحي المؤسسة (سياستها ، وأهدافها ، وممارساتها الإدارية ، وأولوياتها ، ..... ) .
- ٤ . تستعمل من أجل التكامل الداخلي والتكيف الخارجي مع البيئة .
- ٥ . أداة لحل المشكلات التنظيمية .
- ٦ . تعبر السلوكيات عن الثقافة التنظيمية السائدة .

وبناءً على ما تم عرضه من تعريفات للثقافة التنظيمية ، يمكن للبحث الحالي التوصل

للمفهوم الإجرائي التالي :

تعرف الثقافة التنظيمية المدرسية بأنها مجموعة من الأفكار، والقيم، والعادات، والتقاليد، وأنماط السلوك ، وأساليب التفكير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المدرسة ، يتم بلورتها لتصبح منظومة إدارية متكاملة يمارسها أعضاء المجتمع المدرسي بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال المدرسية، وتنعكس على جودة الخدمات التعليمية، وكفاءة الأداء، وجودة المخرجات، وتحقيق التميز المؤسسي .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد الملامح العامة للثقافة التنظيمية المدرسية على

النحو التالي : (سلامة حسين و طه حسين ، ٢٠٠٦ ، ١٨٤ - ١٨٥).

- ١ . الثقافة التنظيمية هي محصلة عدد من المتغيرات المتداخلة سواء داخل المدرسة أو خارجها، وهذا التداخل يولد الثقافة التي يعتنقها الأعضاء، فإذا كانت هذه المتغيرات تفرز ثقافة قوية فإنها تدعم اتجاهات وسلوك الأفراد، بينما يحدث العكس لو كانت هذه الثقافة تحمل معها عوامل الضعف والسلبية .

٢. تشتمل ثقافة المدرسة على القيم والعادات والمعايير والتقاليد السائدة داخل المؤسسة .
٣. تنتج ثقافة المدرسة عن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المدرسة في ظل بيئة مدرسية ومناخ مدرسي جيد .
٤. لكل وحدة داخل المدرسة ثقافتها الخاصة التي تؤثر عليها، وعلى كيفية أداء العمل داخلها، وكيفية ارتباطها بالوحدات الأخرى في المدرسة وذلك نتيجة اختلاف الأفراد العاملين داخل كل وحدة وما يحملونه من قيم ومعايير وخلفيات ثقافية .
٥. تعكس ثقافة المدرسة وظائف الإدارة الماضية والحاضرة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتساهم تصرفات وسلوكيات واتجاهات مدير المدرسة في تشكيل ثقافتها .
٦. الثقافة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
٧. تعطي ثقافة المدرسة الميزة التنافسية لها وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية التعامل مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في المجتمع .
٨. تعمل الثقافة على تحقيق نوع من التكامل والتكيف مع بيئة المدرسة وتحقق الكفاءة والفعالية المدرسية لما لها من أثر واضح على سلوك العاملين .
٩. الثقافة مكتسبة حيث يكتسب الفرد القيم السائدة في المدرسة من خلال بقائه وتواجده بها.
١٠. الثقافة نظام اجتماعي يضم القيم التي تشكل إطاراً واضحاً للعلاقات والتفاعلات بين الأفراد وجماعاتهم.

#### مداخل دراسة الثقافة التنظيمية :

- هناك سبعة مداخل في دراسة الثقافة التنظيمية، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة ، وتلك المداخل هي : (سندس خوين ، ٢٠٠٩ ، ٧-٨)
١. المدخل التاريخي : ينظر هذا المدخل إلى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية.
  ٢. المدخل السلوكي : يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة .
  ٣. المدخل المعياري : يركز هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم أو قوانين للعيش.
  ٤. المدخل الوظيفي : يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشكلات الأفراد .

٥. المدخل الفكري : يبين هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة.
٦. المدخل الهيكلي : يوضح هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة.
٧. المدخل الرمزي : وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المؤسسة.

### أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية وأهدافها ووظائفها:

للثقافة التنظيمية التأثير المباشر على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة ، ذلك لأنه يمثل وصفاً لخصائص بيئة العمل التي تؤثر على سلوك المعلمين وإبداعاتهم ، إذ أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم ، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكياتهم وبالسياسات الإدارية التي يعتمدها ، وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية بارتباطها بالفاعلية التنظيمية من حيث تأثيرها في تحصيل الطلاب والإنجاز والولاء والانتماء للعمل ، والعمل بروح الفريق والتعامل الديمقراطي بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والإداريين والطلاب وبين المعلمين أنفسهم (ليلي العساف وخالد الصرايرة ، ٢٠١١ ، ٦١٤).

أي أن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية ، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية ، فالمؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعاملين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية في الأوجه التالية : (فهد العتيبي ، ٢٠١٢ ، ١٥-١٧ ؛ محمد العوفي ، ٢٠٠٥ ، ١٩-٢١ ؛ محمد الليثي ، ٢٠٠٨ ، ١٧-١٩ )

١. بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها.
٢. إطار فكري يوجه أعضاء المجتمع المدرسي ، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .
٣. الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين ، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء،



- ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها أيضًا ثقافة المدرسة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.
٤. تعبر الثقافة التنظيمية المدرسية عن الملامح المميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
٥. الثقافة القوية تعد عنصرًا فاعلاً، ومؤيدًا للإدارة، ومساعدًا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها ، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمدرسة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.
٦. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يتبعون الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
٧. تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمدرسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية ، كالطاعة العمياء ، والالتزام الحرفي بالرسميات .
٨. ثقافة المدرسة، تعد عاملاً مهمًا في جذب المعلمين الملائمين ، فالمدارس الرائدة تجذب المعلمين الطموحين ، والمدارس التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي المعلمين المبدعين، والمدارس التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها المعلمون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
٩. تعد الثقافة عنصرًا جذريًا تؤثر على قابلية المدرسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المدرسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المدرسة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المدرسة واستعدادها للتطوير.
١٠. تحتاج ثقافة المدرسة كأي عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم .
- بالإضافة لما سبق ، فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير على المدرسة ، يتمثل فيما يلي: ( زيد سميع ، ٢٠١٠ ، ٧٠-٧١ ؛ نجوى جمال الدين و عبدالله الكمالي و محمود سعيد ، ٢٠١٤ ، ٥٢٤ - ٥٢٥ )

١. دعم وتوضيح معايير السلوك بالمدرسة: لدى الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد أقوال العاملين وأفعالهم وتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف وفي كل حال وعلى هذا الأساس يتحقق استقرار السلوك المتوقع من العاملين.
  ٢. دعم التنسيق بين أجزاء المدرسة: تحقق ثقافة المدرسة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمدرسة فهي تجمع المدرسة في كيان واحد مستقل ومنسجم ومتربط مما يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد .
  ٣. تحقيق الفعالية التنظيمية : إن الثقافة التنظيمية تعد أحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية وذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أهم المرتكزات الأساسية لنجاح المدرسة .
  ٤. دعم المدرسة كنظام اجتماعي : توفر الثقافة التنظيمية إحساسًا لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم من خلال تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى استقرار المدرسة ونموها .
  ٥. تحديد النمط الإداري السائد في المدرسة : تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه الإداريون في تحقيق أهداف المدرسة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.
  ٦. إحداث التغيير ودعم العمليات التطويرية : ويتم ذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والإنجاز ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين .
  ٧. تحقيق الجودة الشاملة : تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة .
- هذا ويرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية المدرسية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف نذكر منها: (نور الدين تاوريريت ونسيمة بومعروف ، ٢٠١٤ ، ١١٧ )
١. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المدرسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفاعلية.
  ٢. تحقيق التكيف بين أفراد المدرسة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.
  ٣. إرشاد الأفراد والأنشطة في المدرسة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها .

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية بأنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على أعضاء المجتمع المدرسي وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المدرسة، وعليه يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية المدرسية تكمن في أنها : (إيمان عشاوي ، ٢٠٠٦ ، ٩٦ ؛ حمدي محمد ، ٢٠١١ ، ٧ ؛ عباس سمير ، Hatami et al. , 2012 , 3624) ؛ ٩٠ ، ٢٠٠٨/٢٠٠٧

١. تعطى أعضاء المجتمع المدرسي هوية تنظيمية حيث أن مشاركة الأعضاء بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك.
  ٢. تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
  ٣. تعزز استقرار النظام المدرسي حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المدرسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
  ٤. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فثقافة المدرسة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .
- مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إجراءات العمل بالمدرسة ، وتسهم في تحقيق فعالية المدرسة ، وتقوية الالتزام برؤية ورسالة المدرسة ، ودعم وتوضيح معايير السلوك ، وتدعيم الاستقرار المدرسي ، كما أنها تحفز العاملين على التعاون والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، وتساعد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمدرسة .
- خصائص الثقافة التنظيمية :**

- لكل مؤسسة الثقافة التي تميزها عن غيرها ، كما تحاول كل مؤسسة تطوير ثقافتها الخاصة بأسلوبها الخاص الذي يميزها عن غيرها ، ولثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص ، منها ما يلي: (نجوى جمال الدين و عبدالله الكمالي و محمود سعيد ، ٢٠١٤ ، ٥١٣)
١. الإنسانية : حيث أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة ، ويرسم محتواها عبر العصور ، حيث أنها تشكل شخصيته .
  ٢. الاكتساب والتعلم : حيث أنها ليست غريزة فطرية ، وإنما هي مكتسبة من المجتمع المحيط ، فكل مجتمع إنساني ثقافة محددة ببعد زمني وآخر مكاني .

٣. الاستمرارية : حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ، ويساعد على استمراريتها قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن .
٤. التراكمية : حيث يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها .
٥. القابلية للانتشار : حيث يتم انتقال العناصر الثقافية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ، ويتم الانتشار عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات .
٦. التغير : حيث تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات .

بالإضافة لما سبق فإن هناك بعض الخصائص الأساسية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية ، وهي : (مجدي قاسم وصفاء شحاتة ، ٢٠١٤ ، ٢٨٥ ، ناصر الهاجري ، ٢٠١٣ ، ١٨)

١. الإبداع والمخاطرة : أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة .
٢. الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل .
٣. الانتباه نحو النتائج : أي درجة تركيز الإدارة على النتائج ، أو المخرجات ، وليس التقنيات ، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .
٤. التوجه نحو الأفراد : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة .
٥. التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد .

كما أن من خصائص الثقافة التنظيمية ، ما يلي : (سمية حومر ، ٢٠١٤ ، ٢٣١ )

١. الثقافة التنظيمية نظام مركب : لا تملك المنظمة ثقافة واحدة ، وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها ولا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسة في المنظمة .

٢. الثقافة التنظيمية نظام متكامل : وذلك من خلال توفير الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة ، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى .
٣. الثقافة التنظيمية نظام متطور : عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشيًا مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
٤. الثقافة التنظيمية نظام مرن : تكيف الثقافة التنظيمية مع التغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة .

#### مصادر الثقافة التنظيمية المدرسية :

- هناك العديد من المصادر التي تستقي المدرسة ثقافتها منها وتؤسسها بحيث تنصهر مكونة ثقافة خاصة بالمدرسة ، وأن كل مدرسة تختلف في ثقافتها عن الأخرى ، ومن ثم فإن أهم مصادر الثقافة التنظيمية المدرسية تتمثل فيما يلي : (زياد العزام ، ٢٠١٥ ، ١٠٧ )
١. العادات والتقاليد والأعراف : تؤثر هذه العادات والتقاليد والأعراف بالتشارك مع البيئة المحيطة بالفرد في طبيعة الفرد الفسيولوجية ، وتثير سلوكيات الأفراد وتحدد لها أنماطًا مختلفة قد يصعب التعامل معها .
  ٢. الطقوس والاحتفالات : وتشمل هذه المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الاحتفال بها بالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ في المدرسة .
  ٣. القصص التراثية : من خلالها تعد الشخصيات التي تمثلها رموزًا تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة ، والتعلم منها واستخلاص الدروس والحكم المستفادة ، وتعزيزها لصالح المدرسة وخصوصًا في حل المشكلات التي قد تعترض بعض عملياتها .
  ٤. الطرائف والنكات الاجتماعية : تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبيل تخفيف الضغط النفسي للأفراد بابتداعهم نكات وطرائف تُولف ما بين قلوبهم ويستشعرون بها الفرح والسرور والمودة ؛ مما يساهم في تقليل حدة النزاعات وضغوط العمل الكبيرة .
  ٥. القصص والحكايات : تعكس هذه القصص والحكايات رسائل ضمنية أو صريحة تختص بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتفاني والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغباتهم وطموحاتهم .

### عناصر الثقافة التنظيمية المدرسية :

باستقراء الأدبيات الخاصة بالثقافة التنظيمية ، تبين أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك المعلمين وكافة الأفراد العاملين داخل المدرسة ، وتمثل هذه العناصر فيما يلي :

#### أولاً : القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ( فراس الدعجة وعبد الله منصور ، ٢٠١٣ ، ٦٥ ) ، أي أنها مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المدرسة ، وهي النواة للثقافة التنظيمية ، وهي افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق في مجتمع المدرسة ، وتحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها ( فتحى عشيبه وإبراهيم العتيقي ، ٢٠٠٩ ، ١٤٩ ) ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ( فراس الدعجة وعبد الله منصور، ٢٠١٣ ، ٦٥).

#### ثانياً : المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (عمر العنزي ، ٢٠١٢ ، ٢٨).

#### ثالثاً : الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المدرسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمدرسة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة (إيمان الخليلية ، ٢٠١٠ ، ١٠) .

#### رابعاً : التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المدرسة ، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المدرسة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرءوسين، والمرءوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي

يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية ( نجوى جمال الدين و عبد الله الكمالي و محمود حسان ، ٢٠١٤ ، ٥١٥ ) .

ولقد أضاف زياد العزام ( ٢٠١٥ ) مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، وتشمل : ( زياد العزام ، ٢٠١٥ ، ١٠٨ )

١ . الطقوس والعادات التنظيمية: وهي تلك الأحداث والأنشطة التي تمارس في المدرسة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المدرسة ، كطقوس التحاق فرد جديد بالمدرسة ، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة ، وطقوس التكريم للمعلم المثالي أو الأداء المتميز.

٢ . الموروث الثقافي للمدرسة : ويشمل الأحداث والمواقف التي مرت بها المدرسة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المدرسة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجعاً محفزاً للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المدرسة التغاضي عنه .

٣ . الأخلاقيات التنظيمية : تمثل مكوناً رئيساً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المدرسة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المدرسة من أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع ، أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة، أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

### أنماط الثقافة التنظيمية المدرسية :

وهناك أنماط متعددة للثقافة التنظيمية ، التي تختلف من مدرسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن أهم هذه الأنماط ما يتعلق بثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة المهمة ، وهناك أنماط أخرى تمثل الثقافات السائدة في المدارس ، وهي كما يلي : ( رائد عباينة و ماجد حتاملة ، ٢٠١٣ ، ٦٥٦ )

١ . ثقافة بيروقراطية : يكون التركيز على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات

والسلطات ، ويتم التنسيق بين الوحدات مع وجود تسلسل السلطة بصورة هرمية .

٢ . ثقافة إبداعية : تتركز هذه الثقافة في المدارس التي يعتمد العمل فيها على الإنجاز

والمخاطرة والإبداع .

٣. ثقافة داعمة : تتسم هذه الثقافة بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.
٤. ثقافة المهمة : وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- بينما أوضح منصور العريقي ( ٢٠٠٩ ) أن هناك أربعة أنماط للثقافة التنظيمية ، تتمثل فيما يلي: (منصور العريقي ، ٢٠٠٩ ، ١٤٣ )
١. ثقافة الرقابة **Control Culture** : وهي الثقافة التي تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة ، كما وأنها تعطي قيمة للدور الخاص الذي يقوم به كبار وقدامى المديرين في إدارتهم للمدرسة.
٢. ثقافة العلاقات **Relationship Culture** : وهي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والخير والسعادة والرفاهية، وتركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي ومشاركة الجميع داخل المدرسة.
٣. ثقافة الأداء **Performance Culture** : هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية.
٤. ثقافة الاستجابة **Responsive Culture** : تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة للتعايش والانسجام والتكيف مع البيئة الخارجية.

#### وسائل تكوين وتغيير وتطوير الثقافة التنظيمية المدرسية :

يمكن الحكم على فعالية المدير من خلال فعاليته في إدارة العلاقات داخل مؤسسته وفي إدارة جميع الإجراءات الأكاديمية ، وفي تطبيق العديد من السياسات الفعالة على مستوى المؤسسة ككل ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية توجد حيثما يوجد المدير، وبالتالي يجب أن يعمل بفعالية وإيجابية من خلال التفاعل البناء والمثمر مع القيم الثقافية التي تتشكل منها الثقافات الأخرى في المجتمع، ويجب أن يدرس المدير الثقافات السابقة للمؤسسة ، حتى يتمكن من الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل ، ومن المهم أن يعرف المدير أن أسلوب تعامله مع المعلمين والآباء والطلاب والمجتمع هو الذي يحدد مسارات تكوين الثقافة التنظيمية ، فالتعاون بين هؤلاء الأفراد يزيد من فعالية عملية تغيير الثقافة التنظيمية (سلامة حسين و طه حسين ، ٢٠٠٦ ، ١٨٧-١٨٨) .

ويفترض عند تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية أن لا يتم استيراده ، دون مراعاة الخصوصية الثقافية لكل مدرسة ، لأن ذلك من شأنه أن يحدث إرباك في العملية التعليمية



، ومن ثم لابد من الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، وتحليل المعايير والقيم السائدة ، التي من شأنها أن تخدم رسالة المدرسة ، وإتاحة الوقت الكافي لإدارة المدرسة والمعلمين للتحويل نحو الثقافة الجديدة (نادية جمال الدين و نبيلة طاهر ، ٢٠١٤ ، ١٦٦) .

ومن ثم ، فعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المدرسة يجب عليهم تغيير الافتراضات ، والأساسيات ، والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ، ولذا فهناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المدرسة أو تغييرها وتطويرها ، هي كما يلي : (محمد العوفي ، ٢٠٠٥ ، ٢٥-٢٧ )

#### ١- مشاركة العاملين:

إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المدرسة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل ، مما ينمي إحساسًا بالمسئولية تجاه نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد ، فالمدارس التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم ، وبالتالي تتبلور لديهم المسئولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

#### ٢- الإدارة عمل رمزي (ريادي) :

إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعد الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

#### ٣- المعلومات عن الآخرين :

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المدرسة ، والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعد عنصرًا هامًا في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

#### ٤- نظم العوائد والمكافآت الشاملة :

ونظم العوائد لا يقصد بها المال فقط ، وإنما تشمل الاحترام و التقدير والقبول للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمدرسة التي يعمل لها ورفع روحه المعنوية ، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمدرسة.

ويمكن القول بأن تغيير الثقافة التنظيمية المدرسية تتبع الخطوات التالية : ( سهام شيكاوي ، ٢٠٠٧/٠٠٦ ، ٩٧-٩٨ )

- ١ . حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المدرسة من قبل المعلمين وكافة العاملين .
- ٢ . تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المدرسة .
- ٣ . تعديل وتطوير السلوكات الجديدة وفق المتطلبات المرغوب فيها .
- ٤ . تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكات الجديدة ومدى تأثيرها على المدرسة بشكل عام .
- ٥ . اتخاذ الاجراءات اللازمة التي من شأنها ضمان تبني السلوك التنظيمي الجديد ومعالجة الفجوة.

ينضح من العرض السابق أن الثقافة التنظيمية المدرسية هي مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة التي تجمع بين أعضاء المجتمع المدرسي ، وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات ، ومن ثم فهي تؤثر على سلوكيات المعلمين والعاملين ، وتحدد لهم ما يعد مهمًا ومرغوبًا (مثل: الأمانة ، والالتزام ، والولاء ، والإجادة) أو غير مرغوب ، كما أنها توضح طرق الأداء ومقومات نجاحه.

#### المبحث الثالث : دور القيادة المدرسية في تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في

##### مصر

تعد الإدارة بمثابة المحرك الأساس في المدارس وأداة التغيير الأساسية ، فنجاح المدارس في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة إدارتها ، ومن ثم تحتاج كل مدرسة إلى إدارة فعالة متميزة بالقدرة على ملاحقة التغيرات المجتمعية السريعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل ومواكبة تغيراته (علي السناني ، ٢٠١٠ ، ١٨٣) .

وتتمحور فكرة التميز حول فكرة أساسية مفادها أنه لا يجب الاعتماد فقط على المهارات التخصصية في مجال العمل ، ولكن يجب الانطلاق من خلال الاعتماد على مهارات القادة في

شحن وتحسيس الآخرين ، والتوفيق وتحقيق الانسجام فيما بين أعمالهم ، وتمكينهم بالسلطات الكافية لإحداث التطوير وإحراز النجاح ( عبد الكريم درويش ، ٢٠٠٦ ، ٢٦٠ ) .

ويعد القادة محركين فاعلين لعملية التغيير ، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق تطلعات المدرسة ، فإذا ما أريد لتنظيم تحقيق التنافسية المتزايدة فيجب عليه ترسيخ ثقافة التميز بشكل مستدام والسعي لإحداث تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات ( أحمد سعيدان ، ٢٠٠٧ ، ٩ ) .

ولذا فإنه من الصعب تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز ، ومن ثم فإن متطلبات تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التميز تتضمن أربعة مكونات أساسية هي : قدرة القيادة على تعزيز التحول للثقافة الجديدة ، وأن تغير المدرسة بعضاً من طرق عملها وأنظمتها وآلياتها السابقة إلى الأساليب الإدارية الحديثة ، وأن تعمل المدرسة على بناء البنية التحتية التي تدعم الانتقال إلى الثقافة الجديدة ، كما تتطلب أيضاً تغيير الثقافة إلى مهارات ومواقف تختلف عن تلك التي توجد في الثقافة القديمة ( إبراهيم المصري ، ٢٠١٥ ، ٤٨ ) وهناك مجموعة من الأدوار التي يجب أن يقوم بها القائد لتحقيق التميز بمدرسته ، وتتمثل فيما يلي : ( أحمد سعيدان ، ٢٠٠٧ ، ١٨-١٩ ؛ سلامة حسين وطه حسين ، ٢٠٠٦ ، ١٦٠-١٦١ )

١. أن يسعى القائد لرسم صورة شمولية لما يسعى إليه ، فهو مطالب بصياغة الاستراتيجيات التي تمكن مدرسته من تحقيق الإنجاز ، ولا يعد ذلك كافياً بل يجب أن يتعداه إلى ترسيخ هذه الرؤية لدى المرءوسين واعتبارها جزءاً من الأدوار القيادية الساعية لتحقيق التميز .
٢. ترسيخ قيم التميز وتدعيم السلوك المتميز من قبل القائد لدى العاملين كأساس لتحقيق التميز .
٣. حسن إدارة التعارض والصراع بين أصحاب المصالح المختلفة .
٤. تنمية العاملين من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في العمل ، وتفويض السلطة ، وتحديث وتنمية العاملين .
٥. تحقيق أهداف المدرسة .

٦. تأكيد المسؤولية الاجتماعية من طرف القيادة ، حيث أن دورها يجب أن لا يتوقف عند حدود تحقيق مصلحة المدرسة فقط ، بل يجب أن تتعداه إلى تحقيق أهداف ومصالح المجتمع .

مما سبق يتضح أنه عندما تنجح القيادة في نشر ثقافة تنظيمية إيجابية ، فإن هذا يساعدها في حسن تكييف المدرسة مع المتغيرات البيئية وفي الاستمرار والبقاء والمنافسة ، كما يساعد ذلك في تكوين رؤية متكاملة ومشاركة بين أعضاء المدرسة بشأن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها في سعيها لتحقيق أهدافها ، إذ يتحمل كل عضو مسؤوليته دون أن يطلب أحدًا منه ذلك ، وكذلك تفعل جماعات أو فرق العمل (عبد العزيز عسكر، ٢٠١٢ ، ٨٠) .

ونظرًا لأن ثقافة التميز تشير إلى مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم العاملين في المؤسسة مع بعضهم بعضًا من جهة ، ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي ، وتتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز (وصفي الكساسبة ، ٢٠١٥ ، ٥٣٧) .

وهناك عشرًا من القيم والمعتقدات التنظيمية الضمنية والصريحة التي تركز عليها وتنشرها المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزتها التنافسية ، وتكون وثيقة الصلة ولها علاقة مرتبطة بصورة مباشرة بالتميز المؤسسي ، وهي على النحو التالي : ( هناء مندور، ٢٠١٤ ، ٢٨٩ )

١. التأكيد على أهمية قيم العمل .
٢. البحث عن التحسين والتطوير المستمر .
٣. قبول الأهداف المحددة والصعبة .
٤. قبول الأفراد مسؤولية أفعالهم .
٥. اهتمام المؤسسة بالأفراد .
٦. التأكيد على أهمية جودة الأداء .
٧. العمل بروح الفريق لإنجاز المهام .
٨. الاهتمام بمقاييس النجاح .
٩. الاتصال المباشر بمستويات الإدارة العليا وتواجدها الدائم .
١٠. التأكيد على قيم التميز في العمل ومعتقداته .

- وهناك مجموعة من الخصائص تميز ثقافة المؤسسات الفعالة ، وقد تم التوصل إلى هذه الخصائص من خلال الدراسات المتنوعة للسلوك التنظيمي الفعلي للعديد من المؤسسات الأمريكية ، وهذه الخصائص هي : ( كريمة عمران ، ٢٠١٤ ، ١٣٤ )
١. الترابط والشمول : فالمؤسسات الفعالة تسمح بتمكين ومشاركة العاملين ، وتهتم بالعمل الجماعي ، وتهتم بتنمية قدرات الموارد البشرية والتزام الإدارة العليا والمديرين والعاملين لتحقيق الأهداف.
  ٢. الاتساق والتناسق والانسجام : فالمؤسسات الفعالة تميل لخلق ثقافة إيجابية قوية تتسم بدرجات كبيرة من الاتفاق والانسجام والترابط والتكامل بين الثقافات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية .
  ٣. التكيف : التكامل داخل المؤسسة لا بد أن يؤدي إلى زيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية ، والمؤسسات الفعالة هي القادرة على تحمل المخاطرة المحسوبة ، القدرة على التعلم من الأخطاء ، والتي تمتلك من القدرات والخبرات ما يؤهلها لتحديد التغيير والتطوير والتنظيمي المطلوبين .
- وبناءً على الخصائص السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية والتي تميز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عالية الأداء أو التي يمكن أن يطلق عليها المؤسسات الفعالة : ( كريمة عمران ، ٢٠١٤ ، ١٣٤ - ١٣٥ ، 70 ، O'Donnell & Boyle , 2008 )
١. تمكين ومشاركة العاملين وزيادة مساحات الحرية الممنوحة لهم للتصرف واتخاذ القرار .
  ٢. تشكيل مجموعة واضحة ومفهومة للقيم التنظيمية الجوهرية الحالية والمستقبلية والتأكد من أنها قابلة للتطبيق الشامل على المؤسسة ككل ، ويتحمل العاملون مسؤولية الالتزام بها وتطبيقها .
  ٣. تدعيم الرؤية طويلة الأجل والقدرة على التكيف والتطوير عند إرساء الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية .
  ٤. تحقيق التوافق والمواءمة بين القيم التنظيمية والقواعد والنظم والأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمستهدفة .
  ٥. ترجمة القيم التنظيمية لمجموعة من السلوكيات النابعة من الثقافة المشتركة السائدة والمستهدفة .

وتأسيسًا على ما سبق ، فإن تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر ، يتطلب من القادة العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها كافة العاملين بالمدرسة بحرية المشاركة بأفكارهم ، والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل .

ومن ثم ، فيجب أن تستند هذه الثقافة إلى مجموعة من المبادئ ، وأهمها: ( ليلي العساف وخالد الصرايرة ، ٢٠١١ ، ٦١٤ - ٦١٥ )

١ . رسالة المدرسة وهدفها هو غاية ومسعى الجميع ، فالمدرسة هي مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحها يعني نجاح الجميع .

٢ . الكمال والتميز في الإنجاز يعد هدفًا استراتيجيًا وهو من مسئولية الجميع .

٣ . تنمية الولاء والانتماء للمهنة وقيم الإخلاص والأمانة والصدق والنزاهة في العمل لدى العاملين جميعهم .

٤ . تنمية روح المعاملة الإنسانية ، والاحترام لكل من يعمل في المدرسة ، وتنمية العلاقات غير الرسمية بينهم .

٥ . تبني أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية تشاركية ، والعمل بروح الفريق .

٦ . تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسئولية لدى العاملين في المدرسة جميعهم .

٧ . النظر لكل من يعمل في المدرسة بأن لديه القابلية للإبداع والابتكار ، وتحفيز المبدعين ومكافأتهم .

٨ . استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في التعليم والتقويم والتغذية الراجعة .

ولكن هناك بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الثقافة المدرسية ، مثل: (فؤاد العاجز

و محمود عساف ، ٢٠٠٧ ، ٢٧ )

١ . عدم وضوح الأهداف .

٢ . انعزال المعلم عن زملائه وعن الإداريين .

٣ . انخفاض مستوى التزام العاملين بالأهداف المدرسية .

وبالتالي فإن هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تتوافر في نظام العمل السائد

في المدرسة المتميزة ، من أهمها ما يلي : (حافظ علي ، ٢٠١٥ ، ٢٤٤ - ٢٤٥ )

١ . نظام مشجع على العمل المميز : بحيث يدفع العاملين بالمدرسة إلى التميز في الأداء والنتائج .

٢. نظام مشجع على تكوين الصفوف الثانية : حيث يجب أن يدعو نظام العمل بالمدرسة على تشجيع العاملين على نقل خبراتهم للمساعدة وتكوين الصف الثاني الذي يضمن للمدرسة البقاء وعدم التدهور .
٣. نظام راسخ متين : يجب أن يبنى نظام العمل على أسس متينة راسخة مستقرة تصل إلى درجة القيم التي تحترم ولا يكون النظام هش يتغير حسب الأهواء الشخصية .
٤. نظام موجه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وليس رصد تحركات الأفراد بكشوف الحضور والغياب .
٥. نظام عمل قصير الحركات : أي سهل ومبسط وغير معقد وأن تكون الخطوط بين حلقات الهيكل التنظيمي أقصر ما يمكن لتسهيل تبادل المعلومات وصناعة القرارات .
٦. نظام عمل مشجع على الابتكار والمبادرة دون خوف من العقاب ، ومنح المكافآت للإنجازات الابتكارية.
٧. نظام عمل مفتوح الاتصالات .

### ثانياً : الإطار الميداني :

- تناول البحث في إطاره النظري التحليلي التميز بمدارس التعليم العام ، ومتطلبات تحقيق التميز بمدارس التعليم العام ، بالإضافة إلى الأسس النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، ودور القيادة المدرسية في تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .
- ولكي يكون البحث معبراً بواقعية عن كيفية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر، كان من المهم تحديد مجموعة من المحاور التي يُتفق عليها لإجراء مقابلة مع المعلمين وصولاً إلى بناء تصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .
- وعلى ضوء ما سبق ، تضمن الجانب الميداني إعداد أداة البحث، واختيار عينة البحث ، وتطبيق المقابلة، وفيما يلي تفصيل لإجراءات الإطار الميداني وأهم نتائجه :
- أهداف الإطار الميداني : يهدف الإطار الميداني إلى:
- ١- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمصر.
  - ٢- تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر.
  - ٣- التعرف على أهم مقترحات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .

## عرض نتائج المقابلة :

تم بناء المقابلة وفق المراحل التالية : لما كان الهدف من هذه المقابلة الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمصر، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر، والتعرف على أهم مقترحات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر، فقد قامت الباحثة بإعداد مقابلة تتضمن ثلاثة أسئلة مفتوحة :

السؤال الأول : ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة ؟

السؤال الثاني : ما أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر؟

السؤال الثالث : ما أهم المقترحات لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر؟

ولتحقيق أهداف الإطار الميداني، قامت الباحثة بإجراء مقابلة في صورة ثلاثة أسئلة مفتوحة موجهة إلى أربعين معلمًا، حيث تتضمن عينة البحث ما يلي : عينة من المعلمين بالمدارس التي حصلت على الاعتماد للمرة الثانية بمحافظة دمياط ، بالإضافة إلى عينة أخرى من المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة دمياط ( مدارس تقدمت للاعتماد ولم تحصل عليه ) . وبالرجوع إلى إدارة قياس الجودة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط تم الحصول على بيان بأعداد المدارس التي حصلت على الاعتماد للمرة الثانية بمحافظة دمياط حتى أكتوبر ٢٠١٦ م والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (١) التالي :

جدول رقم (١): يوضح أعداد المدارس التي حصلت على الاعتماد للمرة الثانية بمحافظة دمياط

حتى أكتوبر ٢٠١٦ م

الإدارة التعليمية	ابتدائي	إعدادي	ثانوي عام
دمياط	٢	.	.
فارسكور	٣	.	.
الزرقا	.	١	١
السرو	٢	١	.
كفر البطيخ	١	.	.
الإجمالي	٨	٢	١

وقد أفرزت المقابلة مع عينة المعلمين عددًا من الاستجابات ، يتم توضيحها فيما يلي :

السؤال الأول : ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة ؟



اتفقت آراء أفراد العينة على أن ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمحافظة دمياط تتمثل في المحاور التالية :

(١) التخطيط الاستراتيجي :

- تضع المدرسة رسالة واضحة ، مع وضوح الأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها.
- توضح المدرسة استراتيجياتها المستقبلية لتحقيق الجودة والتميز .
- يحرص القادة على التحسين المستمر.

(٢) المشاركة في اتخاذ القرار :

- تدعم الإدارة فكرة المشاركة في اتخاذ القرار .
- يشارك المعلمون في وضع الخطط وتوزيع المهام .
- تشجع المدرسة المعلمين على تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء .
- تمنح المدرسة المعلمين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم.
- تعزز إدارة المدرسة الثقة الداعمة للمعلمين وذلك لتطوير أفكار جديدة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي .

- توفر المدرسة مناخ تنظيمي يسوده الثقة بين المعلمين .

(٣) جماعية العمل في المدرسة :

- التأكيد على إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- تتوفر المساندة المعنوية لفريق العمل بالمدرسة عند مواجهة أي صعوبات.
- تسهل الإدارة عملية التواصل بين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة ، مما يترتب عليه نقل وتداول أفضل الممارسات والتطبيقات بينهم ، وبالتالي يساعد المدرسة على تأدية مهامها على أكمل وجه .
- التعاون في إنجاز المهام من أهم السمات التي يتحلى بها العاملون في المدارس المعتمدة.
- توزيع المهام على جميع المعلمين والعاملين بما يتناسب مع قدرات كل منهم .
- تتيح المدرسة للمعلمين فرصة التعلم من خلال العمل الجماعي مع الزملاء .
- تشجع إدارة المدرسة على إقامة الحلقات النقاشية بين المعلمين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.

- توفر المدرسة فرص لتطوير مهارات العمل في مجموعة أو فريق عمل .
- (٤) الالتزام واحترام قيمة الوقت :

- تسود المدرسة ثقافة تؤكد على احترام الوقت وإدارته بشكل جيد .
- تسود قيم الالتزام والانضباط بين العاملين في المدرسة .
- تكرم المدرسة الملتزمين بأخلاقيات العمل .
- جعل الالتزام بأخلاقيات العمل من معايير تقييم الأداء السنوي
- تفرض المدرسة جزاءات على سوء الانضباط .

(٥) تشجيع الإبداع والابتكار في المدرسة :

- تعامل المدرسة المعلمين والطلاب بطريقة عادلة ومنصفة بما يسهم في تحقيق التميز .
- لدى المدرسة مجموعة من القيم الواضحة التي تحكم كيفية أداء العمل وصولاً إلى التميز .
- تحفز المدرسة الطلاب على بذل أقصى جهودهم في التحصيل .
- تحفز المدرسة المعلمين على بذل أقصى جهودهم في العمل .
- ترتبط المكافآت والحوافز بصورة واضحة بالتميز في الأداء .
- تمنح المدرسة حوافز معنوية ومادية للطلاب المتميزين في المجال العلمي والمجال الإبداعي .

(٦) أداء الموارد البشرية :

- يتابع القادة باستمرار التقدم تجاه أهداف المدرسة المعلنة .
- يضمن القادة المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات ويديرون التغيير بفاعلية .
- يحرص المعلمون على أداء أدوارهم بأمانة عالية وإخلاص وبدرجة عالية من الإتقان .
- يعرف المعلمون وكافة العاملين بالمدرسة ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات .
- المعلمون بالمدارس المعتمدة لديهم رقابة ذاتية تحكم تصرفاتهم .
- يحرص مديري المدارس المعتمدة على تنمية قدراتهم الإدارية .
- يعمل المديرون على تذليل الصعوبات التي تعترض المعلمين وتحد من مستوى الأداء .
- تعتمد المدرسة مبدأ التغذية الراجعة لعلاج القصور الموجود .
- تهتم المدرسة بتطوير الموارد البشرية من خلال العمل الجماعي .
- تسعى المدرسة لتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع البرامج التدريبية .
- تهتم المدرسة بالتواصل مع المجتمع المحلى وأولياء الأمور .

ويمكن تفسير تلك الاستجابات بأن القائد المدرسي الذي يتبنى التميز يحتاج إلى تكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التميز ومسارته ، كما أن القائد المدرسي مسئول عن بلورة رسالة المدرسة من خلال رؤية فكرية واسعة وإدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها ، ولتحقيق ذلك فيجب على القائد المدرسي إرساء نظام قيمي يدعم المساواة بين المعلمين وكافة العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخر ، بالإضافة إلى المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية .

وتتفق آراء أفراد العينة مع ما أكدت عليه العديد من الدراسات، ومنها :

دراسة يوسف السوسي (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن من أهم عوامل التميز القيادة التشاركية ؛ والتي تتضمن استخدام إجراءات اتخاذ القرار ، وترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد ، وتعتمد على تدريب المرءوسين على تحمل المسؤولية ، وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري ، بالإضافة إلى تقديم خدمات تلبي حاجات المتعاملين والمجتمع المستقبلية ، وذلك من خلال إبداع العاملين وممارساتهم التطويرية وتقبلهم لثقافة التميز الداعمة لاستمرارية المؤسسة ومنافستها لغيرها من المؤسسات الأخرى (يوسف السوسي ، ٢٠١٥، ١٢) .

ودراسة سيجليير و بيرسون (Sigler & Pearson , 2000) والتي توصلت إلى أن برامج التمكين وإشراك العاملين أصبحت مرتبطة ارتباطاً قوياً بإدارة الجودة الشاملة ، حيث يسعى المديرون إلى منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات ، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات جيدة بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم لفهم أعمالهم ، ومن ثم فإن العاملين يشعرون بمزيد من التمكين لأداء أعمالهم في المؤسسات التي يسود فيها ثقافة جماعية العمل والتوجه بالأداء ، بينما يقل الشعور بالتمكين في المؤسسات التي تسود فيها الثقافة الفردية وثقافة القوه والسيطرة (Sigler & Pearson , 2000, 27-52).

ودراسة إيشيك وغورسل (IŞIK & GÜRSEL , 2013 , 225) والتي تؤكد أن ثقافة المدرسة الإيجابية تدعم التحصيل الدراسي ، ومن أهم العوامل الرئيسية في الإنجاز العلاقات الإيجابية بين المعلمين ، والمشاركة في حل المشكلات ، وتوفير الصفات القيادية لمدير المدرسة . ويؤكد شاكر أحمد (٢٠١٥) في أن تحديد الاتجاه الصحيح ( الرؤية والرسالة والقيم ) ، وبناء قيادات فعالة ، وبناء منظمة فعالة ( الإنجاز .... وكيفية العمل ..... الثقافة ) ، وتوجيه التغيير من أهم عوامل تحقيق التميز ( شاكر أحمد ، ٢٠١٥، ١٢ ) .

السؤال الثاني : ما أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر؟

اتفقت آراء أفراد العينة على أن أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام بمحافظة دمياط تتمثل في الآتي :

١. المعوقات الإدارية :

- المركزية الشديدة نتيجة تمسك بعض المديرين بالصلاحيات والمسئوليات خوفاً من فقدان النفوذ والسلطة .
- التخطيط غير السليم ، والذي يترتب عليه غموض أهداف المدرسة .
- اعتناق بعض المديرين معتقدات وأفكار قديمة ، وخوفهم الشديد من وقوع العاملين بالمدرسة في الخطأ .
- ضعف الثقة بين الرؤساء والمرعوسين .
- غياب المساءلة الإدارية .
- الخوف الشديد لدى البعض من تحمل المسؤولية .
- انعدام العدالة والمساواة في التعامل مع المعلمين .
- آليات العمل اللازمة لتحقيق الأعمال التي يكلف بها المعلمون في مجال الجودة والاعتماد غير واضحة .
- ضعف دور الإدارة في تفعيل المشاركة المجتمعية .
- غياب الانضباط في العمل .
- قلة اهتمام الإدارة ببرامج التطوير .

٢. المعوقات الفنية :

- قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة .
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .
- غياب نظم الاتصال الفعال داخل المدرسة .
- نقص الامكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء .
- غياب المعايير التي تحدد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من المعلمين لتحقيق التميز .
- ندرة برامج التنمية المهنية المستدامة اللازمة لتنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات المعلمين والإداريين في المدارس .

- فقد المعلمين الدافعية والرغبة في الأداء الجيد .
- ضعف قدرة بعض المديرين والمعلمين على مواكبة التطور التقني .
- غياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات المعلمين والمديرين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات التعليمية والإدارية .

### ٣. المعوقات المادية :

- قلة الاعتمادات المالية لممارسة بعض الأنشطة المهمة والداعمة لعملية التعليم والتعلم كالرحلات والمعسكرات .
- قلة توافر الموارد المادية اللازمة لتوفير البنية التحتية المتطورة للمدارس .
- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع المعلمين والطلاب على الأداء المتميز .
- قيود الميزانية ، لا يسمح لأية مدرسة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لرفع مهارات المعلمين والعاملين في مواجهة أعباء العمل والمشكلات التعليمية .
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية .
- الكثافة الزائدة ببعض الفصول .

ويتضح من تلك الاستجابات أن واقع التعليم بمدارس التعليم العام بمحافظة دمياط يعاني من العديد من المعوقات والتي تحول دون تحقيق الجودة والتميز بها ، ومن أبرز تلك المعوقات : كثافة الفصول الزائدة والتي أدت إلى تدني مستويات الأداء للطلاب وارتفاع نسبة الرسوب والتسرب والغياب، وانتشار ظاهرة الغش ، وغياب الاهتمام بممارسة الأنشطة المدرسية واستخدام التكنولوجيا ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية ، وعجز الدولة على الإنفاق على التعليم ، وسيادة النمط الديكتاتوري التسلطي بالمدارس ، وغير ذلك مما أشار إليه أفراد العينة .

السؤال الثالث : ما أهم المقترحات لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس

التعليم العام في مصر؟

اتفقت آراء أفراد العينة على الآتي :

- الاهتمام بتدعيم روح الإبداع والابتكار والتنافسية داخل المدرسة .
- تدعيم الانضباط والمحاسبية بالمدرسة .

- تنمية روح الفريق والعمل الجماعي .
- التحفيز والدعم الإيجابي بكافة السبل المادية والمعنوية .
- تعزيز روح الولاء والانتماء لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة .
- إتاحة فرص التنمية المهنية المستدامة للجميع دون تمييز .
- الشفافية والمصداقية والنقد البناء .

### ثالثاً : تصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر.

على ضوء الإطار النظري التحليلي ، والإطار الميداني حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمصر وأبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر ، تبين أن الثقافة التنظيمية تعد أحد العوامل الرئيسة لنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق الجودة والتميز ، حيث تمكن الثقافة التنظيمية - التي تشجع المعلمين والعاملين بالمدرسة وتمنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم - المدارس من الوصول إلى بيئة تعليمية قادرة على تحقيق الجودة والتميز .

ونظراً لتعاظم دور الثقافة التنظيمية القوية في المؤسسات التعليمية ، وبناء على ما أسفر عنه الإطار النظري التحليلي والميداني من نتائج ، تقوم الباحثة فيما يلي بطرح تصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر .

#### أ- أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي :

- ١- إحداث نقلة نوعية في أداء الطلاب والمعلمين والمديرين في الميدان التربوي التعليمي .
- ٢- الوصول إلى ثقافة الجودة والاعتماد والتميز والتواصل والمشاركة واحترام الاختلاف والتنوع داخل المدرسة .

- ٣- تطوير الواقع التربوي بإحداث تغييرات جذرية في أدوار المعلمين وطرق وأساليب التدريس واستخدام التكنولوجيا .
- ٤- ترسيخ مفهوم التميز في العملية التعليمية .
- ٥- نشر الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية لدى القيادات المدرسية.
- ٦- ضمان مشاركة المعلمين والتزامهم بتحقيق التميز .
- ٧- إيجاد بيئة تربوية ترسي ثقافة التميز .
- ٨- تحقيق نظام تربوي يحقق التميز والإتقان والجودة من خلال استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .

#### ب-الأسس التي يركز عليها التصور المقترح :

يرتكز هذا التصور على الأسس التالية :

- ١ . الإطار النظري التحليلي المتعلق بالتميز بمدارس التعليم العام في مصر والثقافة التنظيمية المدرسية.
- ٢ . نتائج الإطار الميداني المتعلق بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المعتمدة بمصر، وأبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز بمدارس التعليم العام في مصر.
- ٣ . التميز يتطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يحقق التنافسية .
- ٤ . يعتمد التميز على وجود ثقافة تشجع على التنافس وتلبية توقعات المستفيدين من الخدمة وزيادة مستوى رضاهم عنها .
- ٥ . المدارس ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أداؤها أفضل من المدارس الأخرى.
- ٦ . المدارس ذات الأداء المتميز هي المدارس التي توجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات.

#### ج-أبعاد التصور المقترح :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في نجاح أو فشل المدارس في تحقيق أهدافها التعليمية التربوية وتحقيق الجودة والتميز، فقد تؤدي إلى نجاح المدارس إذا ما ساهمت في توفير المناخ الذي يدعم ويشجع على تحسين وتطوير الأداء ، كما قد ينتج عنها فشل المدارس إذا ما نتج عنها معوقات وصعوبات تحول دون تحقيق الجودة والتميز ، وعندما ترغب المدرسة في تغيير أو تعديل ثقافتها الحالية تمهيداً لتحقيق الجودة والتميز ، فإن عليها أن تعي أن بناء الثقافة الداعمة يعتمد على العناصر التالية :

• القيادة الواعية :

يمكن القول أنه في الغالب تعزى عملية بناء وتشكيل ثقافة المدرسة إلى القائد المدرسي ، حيث يكون للقائد شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المدرسة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك .

وللقيادة المدرسية دور حيوي في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية وتحقيق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه ، وبث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمدرسة .

وتعد القيادة ضرورة لنجاح المؤسسات التعليمية ، ويرجع ذلك إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على المعلمين وكافة العاملين وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المدرسة والعمل على تنميتها وتطويرها .

وتنعكس الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة من خلال القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية والنشاطات والاحتفالات المدرسية التي تقوم بها ، وأيضًا من خلال أسلوب الاتصال أو التواصل بين أعضاء المدرسة بعضهم مع بعض ، وبينهم وبين أعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور ، ولتفعيل دور القيادة المدرسية في بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز يتطلب ذلك ما يلي :

- ١ . تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على العمل الجاد المتميز والإبداع والمبادرة والتجديد ، ودعمهم ومساندتهم ، فمن خلال هذا الدعم يكتسب الأعضاء الحرية الكافية، والمرونة لإنجاز العمل، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الصعبة، وتقدير جهودهم ، وتشجيع التفكير الإبداعي لا سيما في مجال تحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة .
- ٢ . تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تحمل المخاطر في إحداث التغيير المطلوب لتحقيق التميز .
- ٣ . إعداد برنامج متكامل لغرس الثقافة التنظيمية التي تعزز التميز بالمدارس .
- ٤ . ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال الأنشطة التي تمارس داخل المدرسة مثل الاحتفالات بأنواعها المختلفة والطقوس والشعائر ، وتقديم نماذج سلوكية حسنة حتى يحتذى المعلمون بها .
- ٥ . تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين المعلمين وكافة العاملين في المدرسة لتعزيز الثقافة التنظيمية .



٦. إيجاد برامج لتحفيز المعلمين الذين يساهمون في تكوين أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل داخل المدرسة .
٧. تبني ودراسة آراء ومقترحات أعضاء المجتمع المدرسي البناءة ، مما يساهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرءوسين .
٨. توفير مناخ تغلب فيه المحفزات على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره.
٩. توفير الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشكلات الأداء بفاعلية.
١٠. إسباب أعضاء المجتمع المدرسي قيم العمل ( العمل الفريقي والمصادقية والأمانة والعدل والقدرة على التغيير والإنجاز والولاء والالتزام ..... ) التي تدعم التوجه نحو التميز .
١١. تحديد الممارسات التي تساعد في تحقيق التميز المدرسي .
١٢. تمكين أعضاء المجتمع المدرسي للمساعدة في تحقيق أهداف المدرسة .
١٣. إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في التعريف بجوانب الثقافة التنظيمية القائمة وتشجيعهم من خلال التحفيز المادي والمعنوي للمشاركة في تطوير القيم الإيجابية ونبذ القيم السلبية.

#### • إدارة الموارد البشرية :

تتضمن إدارة الموارد البشرية استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها تحقيق التميز بالمؤسسات التعليمية بالإضافة إلى تحفيزها وتدريبها وتنميتها ، ومن ثم تتوقف قدرة أي مدرسة على المنافسة في نجاحها في جذب واستقطاب الأفراد الذين يتوفر لديهم المهارات الضرورية المناسبة التي تعينها بكل جدارة على تحقيق وتطبيق استراتيجياتها نحو التميز .

ومن ثم يجب إرساء نظام جيد لإدارة الموارد البشرية بالمدرسة ، والذي يعد من أهم المقومات لبناء ثقافة تنظيمية تلهم أعضاء المجتمع المدرسي روح الإنجاز العالي ، والمزيد من الولاء والانتماء للمدرسة .

وعلى ذلك ، يتطلب تحقيق التميز بمدارس التعليم العام وجود خطة لتدريب أعضاء المجتمع المدرسي وتنمية مهاراتهم في مجال إدارة التميز، مما يمكنهم من الاستثمار الأمثل لكافة

الإمكانات المتاحة لتحقيق التميز ، ويمكن تفعيل إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز بمدارس التعليم العام من خلال :

- ١ . الاهتمام باستقطاب واختيار الأفراد كخطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية.
- ٢ . اختيار الأفراد الذين ترى المدارس أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات و التوجهات المناسبة لتحقيق الجودة والتميز، وجعلهم نماذج يحتذى بها .
- ٣ . إكساب الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المدرسة مهارات ومعارف جديدة تساعد على الأداء الجيد في عملهم وبما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة نحو التميز .
- ٤ . تنظيم برامج تدريبية لرفع كفاءة ومهارة الأفراد بكافة المستويات الإدارية حول الالتزام بقيم المدرسة وكيفية الالتزام بسياسات المدرسة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية .
- ٥ . التعامل الجيد مع الأفراد المقاومين لعملية التغيير إما بتدريبهم لاكتساب المهارات والقدرات اللازمة لاستيعاب كل ما هو جديد، وإيجابي لهذه الثقافة والابتعاد عن الجمود، أو نقل الذين يقاومون التغيير (الذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية ) أو إحلالهم بالأفراد الراغبين، والمستعدين للتغيير .
- ٦ . مكافأة الأفراد الذين يلتزمون بالثقافة التنظيمية المدرسية أي بقيم المدرسة والمعايير السلوكية المرغوبة .
- ٧ . مكافأة الأفراد الذين ينشرون معايير وقيم المدرسة في صفوف من حولهم من أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٨ . التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتطوير أدائهم المدرسي والاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزة من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل حول استراتيجيات تحقيق التميز في العمل المدرسي.
- ٩ . ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة .

١٠ . الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي ، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.

١١ . الاهتمام بالعدالة التنظيمية من خلال نشر عدالة التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي ، وعدالة إجراءات ترفيتهم وتقييمهم ، وعدالة توزيع المهام والمكافآت عليهم وغير ذلك ؛ إذ إن العدالة تقود إلى الرضا وينعكس ذلك على أسلوب أداء العمل ودرجة الارتباط بالمدرسة والحرص على مصلحتها.

• التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي :

تتأثر الثقافة التنظيمية المدرسية باتصال أعضاء المجتمع المدرسي بعضهم ببعض، ومن ثم فإن إرساء نظام اتصال فعال يسهل عملية انتقال، وحركة الأفكار، والممارسات من وإلى الإدارة، بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المدرسي ، ومن ثم يتطلب الاتصال الفعال ما يلي :

١ . أن يكون نمط الاتصال شبكيًا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات ( الرأسية والأفقية).

٢ . الشفافية وتبادل المعلومات .

٣ . الحوار المفتوح بين أعضاء المجتمع المدرسي بعضهم مع بعض .

٤ . تهيئة المناخ المدرسي الداعم للتعاون والاتصال الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق الأهداف المرجوة من جهة ، وبين المدرسة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى .

٥ . تقبل الاختلاف بسماع وجهات النظر المقاومة، أي تشجيع الأفراد على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة .

• جماعية العمل :

العمل الجماعي هو القدرة على العمل معًا من أجل تحقيق رؤية مشتركة ، وله أهمية كبيرة في تقسيم المهام والأعمال وتوزيعها على جميع أفراد المجموعة، بدلاً من جعل المهام والأعمال ملقاة على عاتق أفراد بعينهم ، ويتم إعطاء كل فرد المهام والمسئوليات التي تتناسب مع مهاراته وقدراته، وهذه الطريقة تساعد في إنجاز العمل وإتقانه بشكل أسرع .

ومن ثم فيجب إرساء فكرة العمل الجماعي في المدارس الساعية لتحقيق الجودة والتميز ، وذلك لما يحققه العمل الجماعي من فوائد تتمثل في : زيادة قدرة الأفراد على التفكير بطريقة واقعية ومنطقية ، وزيادة الرغبة والميل في العمل والتعاون مع الآخرين ، وتنمية روح الاحترام والتقدير للعمل الجماعي، والتزام كل فرد من أفراد العمل الجماعي بالأنظمة المتعلقة بالعمل ، وعدم مخالفتها ، وتبادل الآراء ما بين جميع الأفراد المشاركين في العمل الجماعي وتعزيز الثقة والولاء فيما بينهم.

وعلى ذلك ، يجب الاهتمام بتوفير بيئة تعليمية تحفز جماعية العمل ، ويتطلب تحقيق

ذلك ما يلي :

- ١ . الوضوح في المهام والأعمال التي يقوم بها أعضاء المجتمع المدرسي .
- ٢ . مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في العمل الجماعي .
- ٣ . العمل على توثيق جميع القرارات التي يتم اتخاذها والتي تتعلق بمجال العمل.
- ٤ . وجود وسائل فعالة للتواصل الجيد ما بين أفراد العمل الجماعي.
- ٥ . تحقيق التكامل والتعاون والتنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المدرسة .
- ٦ . تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمدرسة.
- ٧ . تشجيع الجماعة على وضع قواعد منظمة مرشدة في تنظيم برامجها وتوزيع العمل بين أعضائها .
- ٨ . مكافأة الفريق على أدائه المتميز .
- ٩ . تقدير أفكار ومساهمات فرق العمل في تحقيق أهداف المدرسة .
- ١٠ . التوفيق بين الرؤى المختلفة بين أفراد ومجموعات العمل .
- ١١ . بناء ودعم العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي .

#### • المشاركة في اتخاذ القرار :

تعد المشاركة في صنع القرار واتخاذ من الأمور المهمة التي تقلل من مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي لتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة ، وتساعد على جودة القرار ، وتسهم في تحفيز المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لشعورهم بأنهم صانعو القرار، كما أنها تمكن مدير المدرسة من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية وواقعية من خلال العمل التعاوني المشترك ، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات .

والمشاركة في اتخاذ القرار تعكس تقبل واحترام أفكار المرءوسين ووجهات نظرهم ، وتدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمدرسة ، ومن ثم تسهم في تحقيق الجودة والتميز بالمدرسة ، وفيما يلي مجموعة من المقترحات لتفعيل المشاركة في صنع القرار واتخاذها :

- ١ . توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرار .
  - ٢ . اتباع النمط الديمقراطي التشاركي بالمدرسة .
  - ٣ . إشراك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات التعليمية .
  - ٤ . تشجيع المعلمين والإداريين لتقديم مقترحات قابلة للتطبيق في الواقع المدرسي .
  - ٥ . توعية أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار .
  - ٦ . سن مجموعة من اللوائح والقرارات التي تنظم عملية المشاركة .
  - ٧ . إشراك الأفراد المتأثرين بالقرار في عملية صنع القرار واتخاذها .
  - ٨ . تعزيز الثقة بين المدير وأعضاء المجتمع المدرسي .
  - ٩ . الاهتمام بالنمو المهني لأعضاء المجتمع المدرسي .
  - ١٠ . تشجيع ودعم التفكير الناقد والإبداعي لأعضاء المجتمع المدرسي .
- الالتزام واحترام قيمة الوقت :

يعد الوقت عامل من عوامل الرقي الحضاري في المجتمع، فالمؤسسات التي تحرص على وقتها وحسن استثماره ، كما تحرص على تنظيمه هي المؤسسات الأقدر على التقدم والتميز، لذلك نجد المؤسسات المتميزة تحرص على تنظيم الوقت وحسن استثماره ، بل وتعمل على برمجة الأفراد العاملين فيها على احترام الوقت والالتزام به .

اعتباراً لأهمية الالتزام واحترام قيمة الوقت في تحقيق التميز، فإن الأمر يتطلب ما يلي:

- ١ . استثمار الوقت من خلال تقسيم الوقت اليومي بجدول أعمال بسيط .
- ٢ . ترسيخ قيمة احترام الوقت بين أعضاء المجتمع المدرسي ، بغية تشجيعهم على التحكم في منظومة العمل ، وتحقيق مستويات عالية من النجاح والفعالية .
- ٣ . الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل داخل المدرسة .
- ٤ . تحديد الأعمال والمهام التي يجب إنجازها أولاً .
- ٥ . تكريم الملتزمين بأخلاقيات العمل .
- ٦ . جعل الالتزام بأخلاقيات العمل من معايير تقييم الأداء السنوي .

• تشجيع الإبداع والابتكار في المدرسة:

- الابتكار والإبداع هو الطريق للارتقاء بالمدارس لتكون نموذجًا تعليميًا يحتذى به عالميًا، ولتحقيق الابتكار والإبداع بالمدرسة يتطلب الأمر ما يلي :
١. توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه ، وبين المعلم والإدارة التربوية ، وبين المدرسة والمجتمع المحلي .
  ٢. إتاحة فرصة التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير الإبداعي، وتشجيع المعلمين والطلاب على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.
  ٣. الاهتمام بعمليات التدريب والتفويض في بعض الصلاحيات والمشاركة ، وتهيئة المناخ المناسب للإبداعات.
  ٤. البعد عن المركزية ، والإدارة بالرؤية المشتركة.
  ٥. تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تطوير أفكارهم وإبداع اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل داخل المدرسة.
  ٦. توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين والمتعلمين.
  ٧. تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفريد في التعلم .
  ٨. ضرورة اختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، ويتم ذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.
  ٩. منح مكافآت تشجيعية للمبتكرين والمبدعين داخل المدارس .
  ١٠. إعطاء المدارس المزيد من الاستقلالية فيما يتعلق بإنجاز بعض المهام التي تخدم العملية التعليمية والتي تشجع على عمليات الإبداع والابتكار في المدارس .

توصيات البحث :

يوصي البحث بما يلي :

١. زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية المدرسية الإيجابية من قبل الإدارة والمعلمين، لأن الاهتمام بثقافة المدرسة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء .

٢. تشجيع القيادات المدرسية على نشر الثقافة التنظيمية التي تركز على التميز .
٣. اعتماد مفاهيم التميز القائم على الجودة والإتقان، وامتلاك مقوماته كطريق للتميز.
٤. الاهتمام بالمعلم وإعطائه المكانة الاجتماعية اللائقة به.
٥. مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في تسيير المدرسة وتحديد أهدافها، يتيح الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية ، والثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومواردها البشرية .
٦. توفير نظام اتصال فعال للربط بين وحدات التنظيم المدرسي ، مع عمل قاعدة بيانات لتزويد أعضاء المجتمع المدرسي بما يحتاجونه من معلومات لمواجهة المشكلات التعليمية .
٧. إشراك المعلمين في صنع القرارات ، وتحديد الأهداف ، ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمدرسة، مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للمعلمين ، ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة ، ويقوي من دافعية المعلمين نحو العمل وتحقيق أداء متميز.
٨. العمل على توفير حوافز للتميز من أجل تشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع بالعمل المدرسي.
٩. العمل على تشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار والتعاون مع كليات التربية والجامعات للاستفادة منها في هذا المجال .
١٠. تكريم المعلمين المتميزين وتحفيزهم بوسائل التحفيز الملائمة.
١١. ربط الحوافز والمكافآت بالأداء الفعلي والنتائج المتحققة.
١٢. بناء ونشر ثقافة العمل الجماعي والتعاوني وروح الفريق داخل المدرسة.
١٣. تفعيل دور وحدات التدريب والتقويم في توفير مقومات التدريب الفعال ومتطلباته داخل المدرسة، وإقامة دورات تدريبية ترتبط بثقافة المدرسة والنهوض بها .
١٤. الاهتمام بتدريب المعلمين على أحدث الأساليب التي تسهم في رفع مستوى أدائهم.
١٥. توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
١٦. عقد لقاءات دورية داخل المدارس يحضره قيادات المدارس المعتمدة والراغبة في الحصول على الاعتماد ، لتقاسم المعلومات وممارسات الأداء المتميز بينهم .

مراجع البحث :

أولاً : المراجع العربية :

ابتسام عبد الرحمن حلواني : " من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ؟ " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ( نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩ .

إبراهيم عمر حمدان المصري: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ... دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني \_ الشق المدني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ( غزة ) ، فلسطين ، ٢٠١٥ .  
أحمد حسين الصغير : " الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل .. دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة " ، المجلة التربوية ، ع ٢٥ ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، يناير ٢٠٠٩ .

أحمد سعيدان : " معادلة تميز الأداء التنظيمي " ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ع ٣ ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح ، الأردن ، ديسمبر ٢٠٠٧ .  
أسامة الفراج : " نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مج ٢٧ ، ع ١ ، ٢٠١١ .

أسماء سالم النسور : أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي .. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٠ .

الأكاديمية المهنية للمعلمين <http://www.pat.edu.eg/index1/index1.html>

Available at :

السيد السيد محمود البحيري : " نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية " ، مجلة كلية التربية ، ع ١٥٠ ، ج ١ ، جامعة الأزهر ، ديسمبر ٢٠١٢ .

العنود محمد الغيث : " مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها " ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، مج ١٥ ، ع ٣ ، ٢٠١٥ .



الهلالى الشربىنى الهلالى وأمانى السىء غبور : إتاهات ءءبئة فى إءارة مؤسسات التعللم العالى

، المكئبة العصرىة للنشر والتوزىع ، المنصورة ، ٢٠١٥ .

أمىرة عبء السلام زاء : " معابىر التمزى فى التعللم الءامعى \_ رؤىة مسئقبلىة للتغىىر " ، المؤئمر

العلمى ءءولى الأول لمركز تطوىر التعللم الءامعى ( التمزى فى الأءاء الءامعى

.. فلسفته .. آلباته .. معابىره ) ، ء ، ءامعة بورسعىء ، فى الفئرة من

١٠ - ٢٠١٣/٢/١١ .

إىمان عبء الرءىم ءاوءء الءلالىة : الثقافة التئظىمىة وعلاقتها بءرءة ممارسة إءارة الءوءة

الشاملة فى المكئبات الءامعىة الءكومىة فى الأءرء من وءهة نظر العاملىن

فىها ، رسالة ماجسئىرغىر منشرة ، كلىة ءءراساء العلىا ، الءامعة الأءرءىة ،

٢٠١٠ .

إىمان كرم إمام مءمء عشماءوى : أأئرالثقافة التئظىمىة على أءاء المؤسسات التعللمىة فى مصر

.. ءراسة تطبىقىة على بعض المءارس الءكومىة ، رسالة ماجسئىر غىر

منشرة ، كلىة الاقئصاء والعلوم السىاسىة ، ءامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ .

إىهاب عبء ربه سهموء : واقع إءارة التمزى فى ءامعة الأقسى وسبل تطوىرها فى ضوء النموءء

الأوروبى للئمزى EFQM ، رسالة ماجسئىر غىر منشرة ، برنامء ءءراساء

العلىا المشئرء بىن أكاءىمىة الإءارة والسىاسة لءءراساء العلىا وءامعة الأقسى

، غزة ، ٢٠١٣ .

ءمهورىة مصر العربىة - وزارة التربىة والتعللم : مشروع إءاءاء المعابىر القومىة للتعللم فى مصر

، مء ١ ، مطابع الأهرام التجارىة ، قلىوب - مصر ، ٢٠٠٣ .

— : الءطة الاسئرائىءىة للتعللم قبل الءامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠ ( التعللم المشروع القومى لمصر )

ءافظ عمر ءالء على : " مهاراء التمزى الإءارى : ءراسة آءلىىة " ، مءلة العلوم الإنسانىة ، ع٢

، ءامعة الزعىم الأزهرى ، السوءان ، أبرىل ٢٠١٥ .

ءسن شءاءة وزىنب النءار : معجم المصئلءاء التربوىة والنفسىة ، مراءعة ءامء عمار ، ءءار

المصرىة اللبنانىة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

ءسىن ءورى : " الإءارة الاسئرائىءىة والتمزى الإءارى " ، ورقة عمل مقءمة فى المؤئمر العربى

الأول بعنوان ( إءامة التمزى والتنافسىة فى مؤسساء القئاع العام والءاص ) ،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، عمان ، الأردن ،  
١٢-١٤ أبريل ٢٠٠٨ .

حمدي جابر محمد : " أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية .. دراسة تطبيقية  
" ، مجلة جامعة الملك سعود ، مج ٢١ ، العلوم الإدارية (١) ، الرياض  
٢٠١١ ، .

ذياب جرار: " العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية  
" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج ٢١ ، ٢٤ ،  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ،  
يونيو ٢٠١٣ .

رائد إسماعيل عباينة و ماجد أحمد حتاملة : " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في  
المستشفيات الحكومية في الأردن " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج ٩  
ع ٤٤ ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، ٢٠١٣ .

رمضان أحمد عيد وحسام إسماعيل هيبه : " الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في  
المؤسسات التعليمية في مصر .. دراسة مستقبلية " ، مستقبل التربية العربية  
مج ١٠ ، ٣٢٤ ، المركز العربي للتعليم والتنمية ( أسد ) ، يناير ٢٠٠٤ .  
زيد فيصل العزام : " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في  
محافظة إربد بالأردن " ، دراسات ، مج ٤٢ ، ١٤ ، العلوم الإدارية، الأردن ،  
٢٠١٥ .

زيد صالح حسن سميع : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي .. دراسة تطبيقية على  
القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية  
التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، ٢٠١٠ .

زين الدين بروش ولحسن هدار : " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة  
الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس  
والمراقبة ENAMC - بالعلمة " ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، ع ١٤ ، كلية  
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة -  
الجزائر، ٢٠٠٧ .

Available at : <http://univ-biskra.dz/rem/n1/4.pdf>

- سعید سلیمان وصفاء عبد العزیز: دلیل المدارس المصرية لتحقيق الجودة في ضوء المعايير القومية للتعليم ، إشراف مونیکا شافنر وعبد الكريم أحمد بدران ، برنامج جوائز الامتياز المدرسي ، جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٦ .
- سلامة عبد العظيم حسين و طه عبد العظيم حسين : الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، ٢٠٠٦ .
- سمية حومر: " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال " ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ع١٣ ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح ، الأردن ، ٢٠١٤ .
- سندس رضوي خوين: "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة - دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع٧٥ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٩ .
- سهام شيكاوي : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .
- شاكر محمد فتحي أحمد : " التميز التنظيمي " ، مجلة الإدارة التربوية ، س٢ ، ع٥٤ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يونيو ٢٠١٥ .
- شوقي ناجي جواد وياسين كاسب الخرشة : " المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز : دراسة تحليلية في البنوك الأردنية " ، المؤتمر العربي الأول (إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ) ، مرجع سابق .
- عامر علي العطوي و إلهام ناظم الشيباني: " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج١٢ ، ع٤ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، ٢٠١٠ .
- عباس سمير : الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD- دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،

جامعة باجي مختار عنابة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،  
٢٠٠٧/٢٠٠٨ .

عبد العزيز محمد عسكر : القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس  
الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر - غزة ، ٢٠١٢ .

عبد الكريم أبو الفتوح درويش : " عرض كتاب الإدارة من أجل التميز " ، مجلة الفكر الشرطي ،  
مج ١٥ ، ٥٧٤ ، مركز بحوث الشرطة ، القيادة العامة لشرطة الشارقة ،  
الإمارات ، أبريل ٢٠٠٦ .

عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة : " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية  
التنظيمية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية  
الخاصة " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مج ٢٦ ، ٢٤ ،  
٢٠١٠ .

عبد الله عبد الرحمن يوسف بن سلطان : " حوكمة التميز - جائزة وزير الداخلية للتميز نموذجًا "  
، مجلة الفكر الشرطي ، مج ٢٣ ، ٨٨٤ ، مركز بحوث الشرطة ، القيادة  
العامة لشرطة الشارقة ، الإمارات ، يناير ٢٠١٤ .

عصمت سيد سلمان : " دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي ( دراسة تطبيقية  
على الشركة المصرية للاتصالات ) " ، الدراسات والبحوث التجارية ، س ٣٣ ،  
٢٤ ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، يوليو ٢٠١٣ .

عطا الله بشير النويقة : " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف :  
دراسة تطبيقية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج ١٠ ، ٣٤ ، الأردن ،  
٢٠١٤ .

علي الضلاعين : " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات  
الأردنية " ، دراسات ، مج ٣٧ ، ١٤ ، العلوم الإدارية ، الأردن ، ٢٠١٠ .

علي بن محمد السناني : " تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في  
ضوء مدخل إدارة التميز " ، مجلة كلية التربية ، ع ١٤٤ ، ج ٧ ، جامعة الأزهر ،  
ديسمبر ٢٠١٠ .

- عمر بن عليان العنزي : أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠١٢ .
- فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي : معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ .
- فؤاد علي العاجز و محمود عبد المجيد عساف : " الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة " ، المؤتمر التربوي الثالث (الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز) ، الكتاب الثاني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٣٠ - ٣١ أكتوبر ٢٠٠٧ .
- فتحي درويش عشيبة وإبراهيم مرعي العتيقي : " القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العام .. دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية ، مج ١٩ ، ٢٤ ، ج ١ ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٩ .
- فiras محمود عبد القادر الدعجة وعبد الله عبد الكريم أحمد بن منصور : " أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسات المواصفات والمقاييس الأردنية " ، مجلة الثقافة والتنمية ، س ١٤ ، ٧٥٤ ، ديسمبر ٢٠١٣ .
- فهد جزاء العتيبي : واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٢ .
- قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ ، بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، جمهورية مصر العربية .
- كريمة ربحي وسهام عبد الكريم : " أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية " ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، ج ٢ ، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، ديسمبر ٢٠٠٨ .
- كريمة عمران : " تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي " ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع ٣٣ ، جامعة بسكرة ، ٢٠١٤ .

ليلى العساف وخالد أحمد الصرايرة : " نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة " ، مجلة جامعة دمشق ، مج ٢٧ ، ع(٤+٣) ، ٢٠١١ .

مجدي عبد الوهاب قاسم وصفاء أحمد شحاتة : صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٤ .

محمد ذيب المبيضين : " فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج ٩ ، ع ٤ ، مرجع سابق .

محمد رجب فضل الله : " إثارة الدافعية للتميز في الأداء الجامعي لدى معلمى المعلمين " ، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم ، ع ١ ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، القاهرة ، يناير ٢٠١٢ .

محمد بن علي بن حسن الليثي : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨ .

محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٥ .

مرفت صالح ناصف ونهلة عبد القادرهاشم: " رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية " ، دراسات تربوية واجتماعية ، مج ١٦ ، ع ٣ ، يوليو ٢٠١٠ .

مصطفى يوسف منصور : " التميز التربوي من منظور إسلامي " ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول ( القرآن الكريم ودوره في معالجة قضايا الأمة ) ، مركز القرآن الكريم والدعوة الإسلامية ، كلية أصول الدين ، الجامعة الإسلامية ، ١٦-١٧ ديسمبر ٢٠٠٨ .

منصور محمد العريقي : " الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين \_ دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج ٥ ، ع ٢ ، ٢٠٠٩ .

مونيكا شفنر وعبد الكريم أحمد بدران وأحلام الباز حسن : دليل الزيارات الميدانية لتقويم جودة المدارس المصرية ، برنامج جوائز الامتياز المدرسي " ٢ " ، جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٨ .

نادية يوسف جمال الدين و نبيلة علي عبدالله طاهر : " تنمية الثقافة التنظيمية في إدارة التعليم الأساسي بليبيا في ضوء الاتجاهات المعاصرة : تصور مقترح " ، مجلة القراءة والمعرفة ، ١٥٥ع ، سبتمبر ٢٠١٤ .

ناصر مفرج زيد الهاجري : الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٣ .

نجوى يوسف جمال الدين و عبدالله عبد القادر الكمالي و محمود حسان سعيد : " الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر " ، العلوم التربوية ، ٣ع ، ج ١ ، يوليو ٢٠١٤ .

نسرین صالح محمد صلاح الدين : " آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية " ، التربية ، مج ١٦ ، ٤٦ع ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ديسمبر ٢٠١٣ .

نور الدين تاويريت ونسيمة بومعروف : " دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي " ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، ٩ع ، مارس ٢٠١٤ .

هانم الشبيني : " حكومة التميز " ، التنمية الإدارية ، س ٢٥ ، ع ١٠٧ ، القاهرة ، أبريل ٢٠٠٥ .  
هناء شحثة السيد مندور : " متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية " ، مجلة الإدارة التربوية ، س ١ ، ٢ع ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، سبتمبر ٢٠١٤ .

وصفي عبد الكريم الكساسبة: " أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز : دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك " ، دراسات ، مج ٤٢ ، ٢ع ، العلوم الإدارية ، الأردن ، ٢٠١٥ .

يوسف رزق الله عبدالله السوسي : درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ( غزة ) ، ٢٠١٥ .

يوسف يعقوب شحادة : " التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية " ، مجلة كلية الآداب ، ع ١٠٩ ، جامعة بغداد ، العراق ، ٢٠١٤ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Abu-Jarad , Ismael Younis ; Yusof , Nor'Aini & Nikbin , Davoud : " A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance " , International Journal of Business and Social Science ,Vol. 1 , No. 3, December 2010 .
- Chuang , You-Ta ; Church , Robin & Zikic, Jelena: "Organizational culture, Group diversity and Intra-group conflict", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 10 , No. 1/2 , 2004 . Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/13527590410527568>
- Desson, Kenneth & Clouthier , Joseph : " Organizational Culture – Why Does It Matter ? " , Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency , Vienna, Austria , 3 November , 2010.
- Hatami , Shoukofeh et al. : " The Study of Relationship between Organizational Culture and Empowerment (Case Study in Private Banks in Kermanshah) " , Journal of Basic and Applied Scientific Research , vol.2, no.4 ,2012 .
- Hertz , Harry S. : " Education Criteria For performance Excellence " , Baldrige National Quality Program , National Institute of Standards and Technology, United States Department of Commerce , 2011-2012.
- IŞIK , Ayşe NEĞİŞ & GÜRSEL, Musa : " Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study " , Educational Sciences : Theory & Practice , 13(1), Educational Consultancy and Research Center , Winter 2013.
- O'Donnell , Orla & Boyle , Richard : Understanding and Managing Organisational Culture , Institute of Public Administration , Ireland , 2008 .
- Pang , Nicholas Sun-Keung : " Organizational Cultures of Excellent Schools in Hong Kong " , Annual Meeting of the American Educational Research , Association San Diego, CA, 13-17April, 1998 .



- 
- Park , Heejun ; Ribière , Vincent & Schulte , Jr William D.: "Critical Attributes of Organizational Culture that promote Knowledge Management Technology Implementation Success", Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 3 , 2004 . Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410541079>
- Sigler , Tracey Honeycutt & Pearson , Christine M.: " Creating an Empowering Culture : examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment " , Journal of Quality Management ,Vol 5,2000.
- Tee , Ng Pak : " The Singapore School and the School Excellence Model " , Educational Research for Policy and Practice , Vol 2 , Kluwer Academic Publishers , Netherlands , 2003.