



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

**دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة
المدارس الثانوية فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠
”دراسة ميدانية“**

إعداد

دكتورة

دكتورة

أ.م.د/حنان صلاح الدين الطوانى **أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية - جامعة اسيوط المساعد المتفرغ بكلية التربية-جامعة اسيوط

الباحثة

دعاء محمد عبد المنعم

موجه بإدارة أسيوط التعليمية

﴿ المجلد الخامس - العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٣ ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ دعاء محمد عبد المنعم

المستخلص

استهدف البحث التعرف على دور إدارة التميز (نموذج الجائزة الأمريكي لمالكوم بالدريج) في تعزيز الاستغراق الوظيفي في ضوء خطة مصر ٢٠٣٠ والتوصل الى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا النموذج لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية وزيادة استغراقهم الوظيفي ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت الاستبانة على عينه من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة أسيوط وبلغ عددهم (٧٠٠) معلم ، وأيضاً على عينه من الموجهين بنفس المحافظة وعددهم (٧٠) موجه ، توصل البحث إلى عدة نتائج منها : أهمية تطبيق نموذج الجائزة الأمريكي داخل المدارس الثانوية لما له من دورا هاما في تحقيق اهداف هذه المدارس وتعزيز تفاني قاداتهم في العمل للتطوير من أدائهم من خلال استخدام نموذج يجمع بين الميزة المحلية والعالمية ، كما خلص البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق نموذج مالكوم بالدريج كأحد نماذج إدارة التميز لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية ، مما يساعد على رفع مستوى كفاءتهم وتطوير أدائهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى اليها الدولة مؤخرًا لتحقيق التميز الإداري والتنفيذي كأحد مؤشرات تحقيق خطة مصر ٢٠٣٠

الكلمات الافتتاحية : إدارة التميز ، الاستغراق الوظيفي ، خطة مصر ٢٠٣٠

Abstract:

The research aimed to identify the role of excellence management (Malcolm Baldrige American Award Model) in enhancing career absorption in light of Egypt's 2030 plan and reaching a proposed conception of how to apply this model to develop the performance of secondary school leaders and increase their career absorption, the researcher used the descriptive approach, and used the questionnaire as a tool for study and applied the questionnaire to a sample of teachers in secondary schools in Assiut Governorate and their number reached (700) teachers, and also on a sample of mentors in the same governorate and their number (70) mentors, reached The research to several results, including: the importance of applying the American award model within secondary schools because of its important role in achieving the goals of these schools and enhancing the dedication of their leaders to work to develop their performance through the use of a model that combines local and global advantage, the research also concluded to develop a proposed conception to apply the Malcolm Baldrige model as one of the excellence management models to raise the level of career absorption among secondary school leaders, which helps to raise the level of their efficiency and develop their performance in order to achieve the competitive advantage that the state seeks recently to achieve administrative and executive excellence as one of the indicators of achieving Egypt's 2030 plan

Opening Words: Excellence Management, Career Absorption, Egypt 2030 Plan

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د./ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

مقدمة البحث:

إن تفاقم التغييرات التي حدثت في السنوات الاخيرة أدت الى ضعف قدرة منهجية وطرق ادارة الجودة التي اتبعتها العديد من المؤسسات التعليمية غير قادرة على قيادة ودفع عملية التحسين ،وعليه أصبح المختصون ينادوا بالتميز وادارته لكونه المحطة المتقدمة لأداء الجودة الشاملة ، من هنا سعت العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أوروبا وأمريكا إلى صياغة وتوظيف مداخل متطورة لإحراز التطور في الأداء، وانبثقت عن تلك المحاولات ولادة ما يعرف بنموذج الجائزة الأمريكي "مالكوم" والذي أحدث ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء المؤسسات. وقد تم تأسيس تلك الجائزة للتميز من قبل الكونجرس الأمريكي عام ١٩٨٧م من أجل رفع مستوى ادراك المؤسسات للتميز وتقدير المؤسسات الناجحة في تطبيق معايير الجائزة ، ومن هنا نجد أن التميز يحتاج الى تطوير أداء القيادات الادارية وفقا لنموذج من نماذج التميز العالمية والإدارية ، حيث يتطلب ذلك حشد الطاقات في أنجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها والتأثير على الآخرين وحفزهم على الاداء ولا يكتفى بالمعرفة ،ولكن يجب أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة اعمالهم بمستوى من الاتقان والجودة (السلمي ، على ، ٢٠٠٣، ٢٠١٢). لهذا فإن القيادة المدرسية لى تحقق التميز لا بد ان يصل قادتها الى مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي والذي يكمن أهميته في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لجعل ادارة الاداء أكثر فاعلية من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون اليها لتحقيق التميز(العابدى ، ٢٠١٢ ، ٨-١٠). وقد وجهت وزارة التربية والتعليم حينذاك جميع مشروعات الجهات المانحة نحو تنفيذ برامج متنوعة للإصلاح بدون تحديد نموذج موحد . وذلك لضمان وجود تجارب عديدة ويتم في النهاية البناء على الممارسات والتجارب الناجحة منها الاستفادة بنشرها وتعميمها وهو ما تستهدفه خطة مصر ٢٠٣٠ . تجسيدا لاتجاهات الدولة نحو الاصلاح المؤسسي تم اطلاق "جائزة مصر للتميز الحكومي " لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تقضى بتكوين جهاز ادارى كفاء وفعال يساهم بدوره في تحقيق التنمية والتميز ، حيث ان الهدف الرئيسي لتلك الجائزة السنوية هو تحفيز روح التنافس والتميز في مستويات الاداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز (طلعت، حسيني إسماعيل ٢٠١٧).

مشكلة البحث :

من اهم المشكلات التي تواجه المدرسة الثانوية بشكل خاص تقاعس وعجز الجهاز الإداري عن مواجهة التحديات والضغوط ، وضعف قدراته على حل المشكلات ومواجهة الازمات . ويرجع ذلك الى القصور في أثارة تحفيز قدرات قادته وضعف الاهتمام بمتابعتهم وغياب الحوافز المادية والمعنوية. مما أثر على انخفاض الروح المعنوية لديهم مما يؤثر بالسلب على أدائهم داخل مدارسهم فالكثير من المؤسسات وخاصة المدارس الثانوية تواجه تحديات جمه في الوصول الى مستوى عال من الاستغراق الوظيفي لقادتها في تحقيق التميز والتفرد . فتسعى هذه المؤسسات الى استخدام وسائل شتى وطرق حديثة لتحقيق هذه الغاية. لذا يستهدف البحث الحالي اقتراح نموذج الجائزة " لمالكوم بالدريج" وهو أحد نماذج ادارة التميز كوسيلة لتعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة تلك المدارس وتحسين قدرة المدارس الثانوي العام في مصر تحقيقا لاتجاهات الدولة نحو الاصلاح المؤسسي لذلك تم اطلاق "جائزة مصر للتميز الحكومي " لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠. تلخصت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي : ما دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء خطة مصر ٢٠٣٠؟

• تساؤلات البحث:

سعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي ما دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء خطة مصر ٢٠٣٠؟ كما سعى إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية :

- ١- ما الاطار الفكري و المفاهيمي لإدارة التميز في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟
- ٢- ما ملامح نموذج الجائزة لمالكوم بالدريج ودوره في الإصلاح المؤسسي في ضوء الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ ؟
- ٣- ما الاطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي وعلاقتها بالمهام الإدارية لقاده المدارس الثانوية لتحقيق التميز الوظيفي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟
- ٤- ما واقع تفعيل نموذج الجائزة "لمالكوم بالدريج" في ضوء الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطبيق نموذج الجائزة "لمالكوم بالدريج" للتميز لتعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠؟

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية فى ضوء رؤية مصر
٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

أهداف البحث:

هدف البحث لتطبيق النموذج الأمريكى لإدارة التميز لتعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية فى ضوء الخطة التي وضعتها الدولة للنهوض بالتعليم وهي خطة مصر ٢٠٣٠م وفي ضوء هذا الهدف الرئيسي حاولت الباحثة تحقيق الأهداف التالية:

١- تحليل الاطار الفكري و المفاهيمى لا دارة التميز و أبعادها وآليات تحقيقها على ضوء الخطة استراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠.

٢- تحليل ملامح نموذج الجائزة لمالكوم بالدريج ودوره فى الإصلاح المؤسسي فى ضوء الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ .

٣-تحليل الاطار المفاهيمى للاستغراق الوظيفي وعلاقتها بالمهام الإدارية لقاده المدارس الثانوية لتحقيق التميز الوظيفي فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

٤- دراسة واقع تفعيل نموذج الجائزة "لمالكوم بالدريج" فى ضوء الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ .

٥- وضع التصور المقترح لتطبيق نموذج الجائزة "لمالكوم بالدريج " للتميز لتعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية فى ضوء الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠.

• أهمية البحث:

للبحث أهميه نظريه وأهميه تطبيقية تتمثل فى :

أولا :- الأهمية النظرية :

يمثل البحث إضافة جديدة لتعرضه لأبعاد الاستغراق الوظيفي ويعد من الموضوعات الهامة فى علم السلوك المؤسسي وخاصة المؤسسات التعليمية وبالتالي فمن المتوقع انها سيمثل اضافة علمية تهتم بألقاء الضوء على جوانب سلوك العاملين والقيادات داخل المؤسسات التعليمية بما يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠

أولاً:- الأهمية التطبيقية :

تتمثل فيما يقدمه من تصور مقترح يمكن أن يفيد المسؤولين في مجال الإدارة المدرسية في تطبيق إدارة التميز كأسلوب حديث للعمل المؤسسي وفي نفس الوقت يواكب اتجاه الدولة نحو التميز في الجهاز الإداري والتنفيذي في مصر والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية على المستوى الإقليمي والعالمي بما يحقق الاهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ .

منهج البحث:

استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة وتحليل ادبيات ومتغيرات الدراسة وجمع المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلة

حدود الدراسة

تمثلت حدود البحث في الحدود الآتية:

١- حد الموضوع

اقتصر موضوع البحث إدارة التميز كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في خطة تطوير التعليم ما قبل الجامعي خطة مصر ٢٠٣٠.

٢- الحدود البشرية

طبق البحث على عينة عشوائية من المعلمين والموجهين بلغ عددهم (٧٧٠) معلم وموجه

٣- الحدود المكانية

طبق البحث في المدارس الثانوية لإدارات (أسيوط - ابوتيج - الفتح - الغنايم - منفلوط) التعليمية داخل محافظة أسيوط

٤- الحدود الزمنية

تم القيام بالبحث في الفترة الزمنية ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣

مصطلحات البحث

١- إدارة التميز وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات الحديثة والأنظمة التي يمكن لأي مؤسسة تعليمية تطبيقها لتحقيق التميز في النظام أو الأداء التنظيمي بما يحقق الرضا للفئات المستهدفة من قادة وعاملين بها.

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية فى ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

٢- الاستغراق الوظيفي تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العلاقة بين الفرد ووظيفته والتي تسهم في تشكيل تصوره الذاتي من خلال ما يشمله من مجموعة من العوامل تتعلق بنواحي نفسه وعاطفية وعقلية للفرد تربطه بقوه بوظيفته داخل المؤسسة فيكون اكثر ولاء وانتماء للمؤسسة المنتمي إليها مما يحقق أهداف كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء.

٣- خطة مصر هي الخطة التي تستهدف الرؤية للتعليم حتى ٢٠٣٠ بما يتيح التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام.

خطوات السير في الدراسة .

لتحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته تم السير في البحث وفقا للمحاور الآتية :

المحور الأول :

- الإطار الفكري و المفاهيمى لإدارة التميز.

المحور الثانى :

-الإطار الفكري والمفاهيمى لنموذج الجائزة "مالكوم ودورة فى الإصلاح ح الإداري المؤسسي فى ضوء خطة مصر ٢٠٣٠.

المحور الثالث :

-الإطار المفاهيمى للاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية

المحور الرابع :

- التصور المقترح لتطبيق نموذج الجائزة "مالكوم" للتميز لتعزيز الاستغراق الوظيفي فى ضوء خطة مصر ٢٠٣٠؟

دراسات سابقة:

أولاً : الدراسات المتعلقة بإدارة التميز

-دراسة أحمد ،دينا على و صادق ، محمد فكرى ٢٠١٨

"بعنوان متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ". هدفتم الدراسة الى وضع تصور مقترح لتحقيق التميز الإداري بمدارس الثانوي العام بمحافظة الدقهلية وتحقيقا للأهداف استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينه من معلمي المدارس الثانوي العام روعي فيها أن تشمل المدارس المعتمدة و غير معتمدة ، قد بلغت العينة ١٨٦ معلما ومعلمة ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها أن درجة تطبيق مدير المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري جاءت متوسطة بشكل عام .

-دراسة Willer , KlintWalter 2012

بعنوان القيادة لأجل التميز : دراسة حالة لممارسة القيادة لدى مديري المدارس الذين يخدمون أربع مقاطعات لمدرسة جائزة بالدريج الوطنية للجودة و هدفت الدراسة الى استكشاف الممارسات القيادية التي تحقق التميز وتؤهله للحصول على جائزة بالدريج الوطنية للجودة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت آداة الدراسة الاستبانة . توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج أهمها الالتزام بالتحسين المستمر يتحقق التميز المؤسسي ،المساءلة الشخصية التي تساهم في الإحساس بالمسئولية التي تعمل على تطوير الأداء .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

-دراسة أحمد ، عبد الحكيم ، (٢٠١١).

بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الاختلاف في إدراك المدرسين بالمدارس موضع التطبيق وفقاً لخصائصهم الديموغرافية لمستوى القيادة التحويلية لمديري المدارس، وتحديد درجة الاختلاف في الاستغراق الوظيفي بين المدرسين بالمدارس موضع التطبيق وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، وتحديد نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين إدراك أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس موضع التطبيق، وقياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي للمدرسين بالمدارس موضع التطبيق، وتكون مُجتمع الدراسة من جميع المدرسين بالمدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، بينما تألفت عينة الدراسة من (٣٨٤) فرد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، كما استعانت الدراسة بالمقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

جاء مستوى أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس فوق المتوسط، في حين يُعاني أفراد العينة من انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي الذي يعتبر أقل من المتوسط.

-دراسة Burón & Lassibille, (2018)

بعنوان: "الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس وأثره على سلوك المعلمين بالعمل"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الاستغراق بالعمل لدى مديري المدارس الابتدائي العامة، ودراسة تأثير أسلوب إدارة مديري المدارس على سلوك المعلمين في العمل بأحد الدول النامية، وتكون مُجتمع الدراسة من المدارس الابتدائية في مدغشقر، بينما تألفت عينة الدراسة من (١٠٠٠) مدرسة ابتدائية عامة، واستخدمت الدراسة منهج الدراسة الطولية، كما استعانت الدراسة

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية فى ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د./ نعمات عبد الناصر أحمد / أ/ دعاء محمد عبد المنعم

بالاستبانة كأداة لها، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تخضع العديد من جوانب العملية التربوية لإدارة سيئة، ويُهمل الكثير من المديرين المهام الأساسية والضرورية وذات التأثير البالغ على تعلم الطلاب، ولا يُلبى سوى ١٥% من المديرين المهام اللازمة بموجب وظائفهم. كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: اهتمام واضعي السياسات والمُديرين بالقطاع التعليمي بتعيين المديرين الذين يتمتعون بالدافعية وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم ومنحهم عملاً ثابتاً وفرص مهنية لاثقة وتهيئة الظروف المدرسية المناسبة لهم لتعزيز التزامهم بالعمل وتحسين نتائج التعلم.

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة التميز والاستغراق الوظيفي -دراسة أبو حميد ، عبطة خلف (٢٠٢٠)

بعنوان " التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهه نظر مساعدين المديرين ".

هدفت الدراسة الى التعرف على التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين وتحقيقاً لهدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت العينة من ١٧٥ مساعداً ومساعدة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات محافظة العاصمة وقامت الباحثة باستخدام استبانة مكونة من جزأين وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة أخصائية بين مستوى التميز الإداري لدى المديرين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين .

وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

المحور الأول :

- الإطار الفكري و المفاهيمي لإدارة التميز :
ادارة التميز :

تسعى رؤية مصر ٢٠٣٠ الى الإصلاح الإداري والمتمثل في تنمية الموارد البشرية والمادية ، وهى خطة طموحة ذات أهداف طويلة المدى تهدف الى الابداع ،الابتكار ، الثقافة التنظيمية وتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على انجاز الاعمال والمهام بأقل تكلفة وأعلى جودة وبالتالي يعد التميز الإداري الطريق الذى يؤدى الى التطور المؤسسي حيث يعمل على رفع أداء المديرين في المدارس الثانوي العام .

سوف تتناول الباحثة مفهوم إدارة التميز باعتباره مصطلح قائم بذاته، وذلك لتفسير ما يصبو له المصطلح عن طريق إيراد ما يلي من تعريفات:

عرف (Verboncu, 2011, P5) إدارة التميز بأنها "المفهوم والنهج الذي يُحدد كيفية استخدام الأساليب والتقنيات والأدوات ذات الصلة بعلم الإدارة بما يسمح بتحقيق الفعالية والكفاءة العالية والتميز بالأعمال".

هذا وعرف (البرازى، ٢٠١٥) مفهوم إدارة التميز بأنها "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية".

وعرف (Alazmi & Almutairi, 2017) إدارة التميز بأنها "التخطيط والتنسيق وتنظيم وإدارة الجهود من خلال العمليات الإدارية من أجل تحقيق التميز المستمر والوصول إلى مستوى رضا العملاء عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتوافرة".

كذلك وعرف (Faraj, 2018) إدارة التميز بأنها "مجموعة من الأنشطة والإجراءات المُتخذة بغرض دعم تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لأهدافها، وإدارة التميز ميزة تنافسية عالية بتقديم الخدمات للمستفيدين والمُجتمع ككل".

كما عرف (التويجى، ٢٠١٩) إدارة التميز بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تقوم بها المؤسسات ولاسيما المؤسسات التربوية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز للوصول إلى مستوى المخرجات التي تحقق تطلعات المستفيدين وأصحاب الانتفاع، والحصول على الميزة التنافسية، وتوظيف القدرات والموارد توظيفاً فعالاً".

وعرفت الباحثة إدارة التميز بأنها الممارسات الإدارية التي تتبعها المدارس الثانوية للوصول بإدارتها لحد التفرد والتميز وفقاً لمعايير كمية تمكنها من تحقيق القدرة التنافسية في مجالها .

أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس الثانوية

تتمثل أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في مساعدة المدرسة على تقنين فلسفتها الإدارية وأفلمتها مع التطورات التربوية والتدريسية والتكنولوجية، فقد أشار (الدسوقي ، ٢٠٢١، ص ٣٦٣) . أن المؤسسات التعليمية تعيش في بيئة متغيرة، وتتسم بدرجة عالية من التعقيد، كما تؤدي خدماتها في بيئة تتسم بالتحديات، والانفتاح الاقتصادي، والضغوط وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة في القوى الخارجية المتمثلة في العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر
٢٠٣٠ "دراسة ميدانية"

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د./ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

أيضاً؛ وكذا القوى الداخلية المتمثلة في تغيير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل؛ حيث كانت هذه القوى بمثابة عامل الأساسي في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز

كذلك وتعتبر إدارة التميز من أبرز العوامل التي تساعد على تطوير الجوانب القيادية داخل أنظمة التربية والتعليم في المدارس، وذلك وتعتمد إدارة التميز في المؤسسات التعليمية على مدى توافر قيادات تربوية فعالة داخل المؤسسة التعليمية، تحاول بشكل مستمر تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك المديرين باعتبارهم المثل التي يحتذي به العاملون ويتبعونه (إبراهيم ، ٢٠١٢ ، ٩٤). هذا على أن المدارس الثانوية تعمل بكل دأب على تحقيق الاستراتيجيات الداعمة لإدارة التميز بناء على المقومات التالية (عبد الله ، ٢٠٢٥ ، ١١٥).

١. التمهييد الجيد لبيئة تنظيمية شاملة داخل المدرسة الثانوية على نحو يشجع المعلمين على بناء توجهات إيجابية إزاء إدارة التميز .
٢. تهيئة كل المناطق التعليمية التي تعتمد على مواردها البشرية من المعلمين فيما يتوافق مع النطاق الجغرافي الذي يضمن تميزها المُتَّفَرِّد.

• عوامل تحقيق التميز في إدارة المؤسسات التعليمية:

لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية ضرورة تدعيم الشراكة بين مؤسسات التعليم وبين المؤسسات المجتمعية ؛ حيث أن التعليم هو القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة المستدامة، وهو أيضاً المعبر الرئيس لدخول حضارة القرن الحادي والعشرين التي تتميز بالتعقد والنمو المتسارع في مختلف مجالات الحياة (أبو عوض ، ٢٠١٣ ، ٤٠).
ومن هذا المنطلق، يمكن تناول أبرز تلك العوامل على نحو منفصل وفقاً للاستعراض البحثي التتابعي فيما يلي:

أولاً: توفير مناخ تنظيمي داعماً للتميز: أكدت (مغاوري ، ٢٠١٦ ، ١٥٦-١٦١) على أن إيجاد بيئة عمل تدعم الإبداع وتشجع الأداء المتميز على مستوى الأفراد والمؤسسات ككل، هو من الأمور الحتمية والضرورية التي تيسر الطريق إلى تحقيق التميز التنظيمي، خاصة إذا ما توافرت ثقافة تنظيمية داعمة لمعايير العمل المتميز وتحفزه، وهذا بدوره يسهم في إحداث التغييرات الإيجابية المطلوبة في أساليب العمل ومستويات الأداء وصولاً للتميز التنظيمي.

ثانياً: اختيار موارد بشرية تتمتع بالكفاءة: وهو أن موظفو المؤسسة التعليمية هم رأس مالها البشري وأكثر ممتلكاتها قيمة على الإطلاق لأن المؤسسة التي تتمتع بإدارة جيدة للموارد البشرية تعلم بأن الوصول للنتائج المرجوة يبدأ من منطلق الاستثمار في الموارد البشرية؛ وهذا الاستثمار لن يتحقق إلا باختيار أكثرها كفاءة وخبرة مع تنمية وبناء مهاراتهم وتحفيزهم دوماً من أجل السعي للتحسن المستمر وضمان عملهم في بيئة آمنة ومعززة ليتمكنوا من القيام بأعمالهم خير قيام (الحبالى ، ٢٠١٢ ، ٤٩)

آليات تحقيق التميز المدرسي:

تتطلب المؤسسة التعليمية استخدام مجموعة من الآليات لتحقيق تميزها سعياً لصلها أهدافها التعليمية، فقد أكد (عبابنه و الشقران ، ٢٠١٣ ، ٤٦٢) على أن المؤسسات التعليمية تواجه تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، حتى تواجه التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري، كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات

معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية:

هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي أعاقت نجاح المدارس الثانوية العام، ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يُمكن تناوله على النحو التالي كما يلي (السواط ، ٢٠١٦ ، ٤٩٩):

١. عدم استقرار القيادة التربوية للمدرسة وتغييرها الدائم.
٢. صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة.
٣. المحدودية التي تنسم بها الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية.
٤. عدم وجود خطة استراتيجية تطويرية للمدرسة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى.
٥. مقاومة التغيير نحو الجودة الشاملة والتميز.

نظراً لأهمية إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، فقد سعت مختلف دول العالم إلى وضع نماذج لإدارة التميز، تُبنى على مجموعة من المفاهيم والمعايير الأساسية والتي تتشابه في كثير من النماذج، وتهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المختلفة.

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

النماذج العالمية لإدارة التميز

نظرًا لأهمية إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، فقد سعت مختلف دول العالم إلى وضع نماذج لإدارة التميز، تُبنى على مجموعة من المفاهيم والمعايير الأساسية والتي تتشابه في كثير من النماذج، وتهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المختلفة (السواط، سامى جبران، ٢٠١٦)

لذا سوف نتناول الباحثة عرضًا مختصرًا ل احد نماذج إدارة التميز التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

-الإطار الفكري والمفاهيمي لنموذج الجائزة "مالكولم"

يعد مالكولم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، ويعتبر هذا النموذج أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وقد أوضحته اختلافات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الإجابة على السؤال : "ما هي أداة قياس الجودة؟"، وفي الوقت الذي اختلفت فيه الإجابات من مؤسسة لأخرى، ظهرت نقطة البداية المتميزة وتمثلت في معايير الفحص الخاصة بجائزة مالكولم بالدريج للجودة القومية (زيدان، ٢٠١٩، ص ٣٧).

وقد خصصت جائزة باسم "بالدريج" تم إقرارها بشكل قانوني عام ١٩٨٧م، وتمنح للمؤسسات التي تتجح في تطبيق معايير نموذجية، ويشرف على هذه الجائزة، وعلى المؤسسات المتنافسة للحصول عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ويقدم المهتمون بهذه الجائزة عرضًا سنويًا مفصلاً لأنظمتهم الإدارية المتبعة، والتي تستجيب لمعايير الأداء المتميز (القلاف ٢٠١٥، ص ٢٢).

وترتكز فلسفة مالكولم بالدريج على أهمية ما يلي : (إسماعيل ، ٢٠١٤ ، ص ٣٧)

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين من الخدمة التعليمية.
- الاهتمام بنتائج الأداء التعليمي.
- تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم.
- تطوير القيادات التعليمية.

جائزة مالكولم بالدريج للجودة :

أنشئت جائزة مالكولم بالدريج عام (١٩٨٧) بموجب القانون العام ١٠٠-١٠٧، الذي أنشأ شراكة بين القطاعين العام والخاص لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال إنشاء مستويات من التميز تقود الشركات الأمريكية إلى المنافسة بنجاح في السوق العالمي (عطيه ، ٢٠١٧ ، ٣٨٩ - ٥٨١) :

وتعد جائزة مالكولم بالدريج إحدى جوائز الجودة العالمية ويتولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية مسئولية تنظيمها والإشراف عليها بهدف تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة، ووضع الأسس الإرشادية للتقييم الذاتي وتحديد سبل تحقيقها، لإيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات في تحقيق الجودة وخدمة المجتمع، تعد الجائزة وسيلة لتحقيق التميز في أعمال المؤسسات تمكّنها من تقويم مستوى أدائها الحالي ومقارنته لمستوى الأداء في المنشآت المتميزة على مستوى العالم (العنزي ، ٢٠١٨) .

وقد وضعت عدة معايير لتحقيق أهداف الجائزة كما يلي:

- تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية.
- إدراك المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز.
- المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت خلال التجارب الناجحة للشركات التي طبقت تلك المعايير.
- تعزيز فعالية الأعمال من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني من خلال توفير نظام نهج للتقييم التنظيمي والتحسين.

مميزات نموذج مالكولم بالدريج في المؤسسات التعليمية (التعليم الثانوي العام):

يعد نموذج بالدريج إطاراً شاملاً للمؤسسة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة وعليه يمكن القول أن نموذج بالدريج لا يُعتبر فقط نظاماً لتطبيق الجودة ولكنه أيضاً أداة للحكم على مدى تقدم المؤسسة في أدائها (كواشي، ٢٠١٣ ، ٣٢٢):

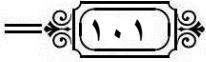
وعموماً فإن تطبيق معايير بالدريج أفاد للمؤسسات التعليمية وسمح لها

بما يلي :

- إعلاء قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها وعملياتها الداخلية.
- الحصول على تقدير المجتمع لمجهودات هذه المؤسسة.

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر
٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم



وأن تطبيق نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية يساعد على (حمودة ، ٢٠١٠ ،
٣٤١)

- ١- زيادة الوعي بمفهوم الجودة وأهمية إدارتها، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة التعليمية؛ مما يؤدي إلى بقائها، واستمرارها.
- ٢- مساعدة مختلف المؤسسات التعليمية على تقييم ذاتها، من خلال المعايير المحددة في كل نموذج، ونقاط التقييم الموضوعية.
- ٣- زيادة التعاون، والمشاركة بين مختلف المؤسسات التعليمية، والاستفادة من التجارب الرائدة في الميدان.
- ٤- تحفيز نشر المعلومات المتعلقة بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة وتبادلها بين مختلف المؤسسات التعليمية، فضلاً عن بيان فوائد تطبيق تلك الاستراتيجيات.
- ٥- تعزيز فهم متطلبات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة.
- ٦- تحفيز المؤسسات التعليمية على تحسين عمليات إدارة الجودة.
- ٧- مساعدة المؤسسات التعليمية على أن تكون أكثر شفافية، وأكثر قابلية على التقييم الذاتي، والقياس (خميس ، ٢٠١٧ ، ٤٤٤)
- ٨- زيادة فعالية مشاركة المؤسسات التعليمية في بناء المجتمع، وخدمته.
- ٩- تشجيع ممارسة قياس مستويات الأداء، ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.
- ١٠- زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى أداء العاملين.

معوقات الاستفادة من نموذج مالكوم للجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام :

هناك معوقات تقابل المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة في تطبيق معايير نموذج مالكوم للجودة الشاملة ومنها ما يلي

١- معوقات تنظيمية وإدارية

وتتمثل في (احمد ، ٢٠٢٢ ، ٤٣) :

- عدم وضوح أهداف المؤسسة التعليمية واستراتيجياتها.
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.

- جمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وعدم موائمة لتحقيق التميز .
- الاعتماد على أساليب تقليدية في تقويم الأداء، وغياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير محددة.
- البيروقراطية الشديدة والتعقيدات الإدارية، وجمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية، فضلاً عن المركزية الشديدة عند وضع السياسات واللوائح المنظمة للعمل.
- التقليل من إبداعات العاملين بالمؤسسة التعليمية وابتكاراتهم.

٢- معوقات بشرية :

- غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- عدم توافر القيادات المؤهلة بالمؤسسة التعليمية.
- عدم قدرات العاملين بالمؤسسة التعليمية، وضعف برامج التدريب المقدمة لهم.
- عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل إدارة المؤسسة التعليمية، والعاملين فيها.
- ضعف الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة التعليمية، والعاملين بها من جهة، وبينها وبين المستفيدين من الخارجين من جهة أخرى.
- ضعف عمليات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة التعليمية.
- عدم الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية، وقلة ال حوافز المادية والمعنوية المقدمة إلى العاملين.

٣- معوقات تكنولوجية، ومالية :

- عدم توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل بمدارس التعليم الثانوي العام.
- عدم توافر نظام متكامل للبيانات والمعلومات بمدارس التعليم الثانوي العام.
- صعوبة تداول البيانات والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة بمدارس التعليم الثانوي العام.
- قلة الاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم.
- قصور البنية الأساسية بالمؤسسة التعليمية، والتي تتمثل في : (المباني، الأجهزة، المرافق، وشبكات الاتصال، وأجهزة الحاسوب، والمعامل).
- الاعتماد على أساليب تقليدية في العمل المؤسسي.
- نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، وسوء توزيعها على جميع العملية التعليمية.

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية"

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

١٠٣

المعايير المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء نموذج مالكوم في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠:

يمكن الاسترشاد بنموذج مالكوم بالدريج لوضع معايير مقترحة للنهوض بالمؤسسات التعليمية المصرية لأن هذا النموذج ثبت نجاحه المتميز في مجال التعليم ولاقى قبولاً واسعاً في المؤسسات التعليمية في مختلف دول العالم. والتغلب على المشكلات التي تعرقل تحقيق الجودة خاصة في المدارس الثانوي العام وذلك من خلال وضع استراتيجية واضحة يتبناها مديري المدارس الثانوي العام والعاملين بها وتبنى نظام المكافاة والحوافز والتطوير المستمر (حسين وآخرون، ٢٠١٤) ومن هنا يمكن صياغة معايير مقترحة لتحقيق التميز والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم المصري كما يلي:

١- **المعيار الأول: الموارد البشرية:** يجب الاهتمام بالعنصر البشري فهو الركيزة المحورية لأي تميز مؤسسي وأي جودة شاملة، ففي ظل اللامبالاة وضعف الانتماء والإخلاص لا يمكن تنفيذ أي خطة استراتيجية. ومن ثم يجب إقامة العدالة والمساواة وتحقيق الرضا المالي والمادي للعاملين في المؤسسات التعليمية ليشعروا بالرعاية المادية والأدبية. وينبغي بذل الاهتمام العلمي والتكنولوجي لهم، وذلك بتوفير برامج التدريب والتأهيل لهم المبنية على التخطيط العلمي السليم، ونشر الثقافة التنظيمية وثقافة التميز بينهم (جرات، ٢٠١٤، ٢٠٧ - ٢٠٨)

٢- **المعيار الثاني: الخطة الاستراتيجية:** ينبغي أن تكون الخطة الاستراتيجية متطورة وقابلة للتنفيذ، ومبنية على الواقع والحقائق وعلى الحاضر وتوقعات المستقبل، وتحدد الأهداف على المدى البعيد والقريب. (الظفيري، ٢٠١١، ٤٧ - ٤٨٧).

وقد استمدت نماذج التمييز العالمية أغلب أفكارها حول مفاهيم التميز وطرق تحقيقها من نموذجي بالدريج والنموذج الأوروبي، إلا أنها تنوعت في آليات التطبيق التي اتبعتها، وفي العلاقات الداخلية بين المعايير، فبعضها اتبع العلاقات السببية بين معايير الممكنات ومعايير النتائج، وبعضها الآخر اتبع تسلسلاً للمعايير التي تحقق نتائج التميز، وتترك نماذج التميز للمؤسسة حرية اتباع الآلية المناسبة للربط بين معايير الممكنات والنتائج من خلال استخدام أدوات التحسين التي تناسبها، فالنتائج النهائية المتميزة للنماذج هي نتيجة لمجموعة من العمليات المتكاملة والجهود التي يبذلها العاملون بالمؤسسات وتعمل النماذج على تقديم التنبؤ الدقيق للمعايير المتكاملة للتمييز التي يمكن قياسها ومن ثم تستخلص النتائج الصحيحة المراد تحقيقها، فهي تعطي تصوراً وقياساً شاملاً في آن واحد تفيد منها المؤسسة (الدرادكة، ٢٠٠٨، ٢٧٠).

لذا سعى البحث للإفادة من تلك النماذج العالمية في التوصل لمجموعة من المعايير تتناسب وطبيعة البيئة المصرية، بحيث يمكن الاعتماد عليها في إدارة التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر بما يؤهل تلك المدارس الحصول على جائزة التميز من أي مؤسسة من المؤسسات التي تمنح جوائز التميز العالمية.

التخطيط العلمي هو أحد أهم خطوات إصلاح التعليم، وتوجيه مسيرته المستقبلية نحو تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المرسومة له، فلا يمثل التخطيط غاية في حد ذاته، وإنما هو جزء من عملية أكبر هدفها الأسمى وغايتها الأخيرة رفع مستوى معيشة الفرد وتحسين أحواله، وقد قامت وزارة التربية والتعليم بوضع خطة استراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) تعكس من خلالها الوزارة رؤيتها في تطوير التعليم في مصر هدفت إلى الإصلاح الإداري من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، كما توصلنا كذلك إلى أن تحقيق التميز في الأداء يعتمد على مجموعة من العناصر كان أهمها القيادة ذات الرؤية، الموارد البشرية المؤهلة، ضرورة توافر المعلومات اللازمة وكذا إدارة العمليات مع ضرورة التحسين المستمر، دون أن تتجاهل المؤسسة عملائها من خلال التعرف على متطلباتهم وتلبيتها ومحاولة إرضاءهم والمحافظة عليهم.

ويتبين مما سبق أيضاً أن المؤسسات الراغبة في الارتقاء بمستوى أداؤها إلى التميز والعالمية يجب أن تسعى إلى بذل المزيد من الجهود مع استثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الجديدة لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة والمتجددة باستمرار، وكذا ضرورة توافر رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المؤسسة ولعل أهم هذه الرؤى هي رؤية مصر مصر ٢٠٣٠ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ١٠).

ثالثاً : مكونات برنامج التعليم الثانوي في الخطة الاستراتيجية.

تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ ستة برامج أساسية، وخمسة برامج فرعية، وأربعة برامج متقاطعة معها، وتمثلت البرامج في الأساسية في : برنامج مرحلة رياض الأطفال، برنامج مرحلة التعليم الأساسي بحلقته، برنامج التعليم الثانوي العام، برنامج التعليم الثانوي الفني، برنامج التعليم المجتمعي، برنامج التربية الخاصة (الموهوبون والفائقون، الدمج وذوو الإعاقات)، وتمثلت البرامج الفرعية في : برنامج الإصلاح المبني على المدرسة، برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، برنامج نظم المعلومات التربوية والإدارية، برنامج التقويم والمتابعة، برنامج البنية الهيكلية والتشريعية، كما تمثلت البرامج المتقاطعة في : برنامج تكنولوجيا المعلومات، برنامج المناهج والطرق، برنامج التغذية المدرسية، برنامج الأبنية المدرسية، ولقد حددت الخطة الأهداف العامة والاستراتيجية لهذه البرامج كما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٨٧-٨٩).

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

١٠٥

برنامج التعليم الثانوي العام :

حددت الخطة الهدف العام لهذا البرنامج في تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي، وتمثلت الأهداف الاستراتيجية في : زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي، تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي، تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام (سليمان ، سعيد أحمد و عبد العزيز ،صفاء محمود ،٢٠٠٦، ٦) .

دور الخطة الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠ في تحقيق التميز المدرسي في مراحل التعليم قبل الجامعي

قامت مصر بمجهودات مكثفة لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام، وقد تجلّى بوضوح في تبنى وزارة التربية والتعليم لمفهوم جودة وتميز التعليم بالمدارس المصرية مع بداية الألفية الجديدة، معتمدة على ركيزة أساسية للجودة التعليمية وهي إعلان المعايير القومية للتعليم في مصر عام ٢٠٠٣، وانطلاقاً من المعايير القومية تم طرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة عام ٢٠٠٤م من خلال عدد من المشروعات التجريبية، ثم قامت بالتعاون مع هيئة المعونة الأمريكية بإعداد دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم ٢٠٠٦م إلى أن أنشئت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ٢٠٠٦م(وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٣ ، ٣٢)

وأن مصر لها دور مهم وسعي دائم لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي بمدارسها، إيماناً منها بأهمية دور التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في تحقيق الإصلاح المدرسي، وتعظيم مخرجاتها بشكل يرضى الآباء وأصحاب المصلحة في المجتمع، وهو ما كان دافعاً لتقويم وتطوير واقع التميز في مدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال (على وآخرون ،٢٠١٧، ٥١٥)

وقد خطت مصر خطوات واسعة نحو تحقيق الجودة والتميز في أداء مدارس التعليم الثانوي العام، ورغم كل هذه الجهود إلا أن هناك فجوة بين ما سعت إليه وما تتمتع به المدارس الآن من صلاحيات وقوة مطلوبة لتحسين وتطوير أدائها والوصول إلى الجودة والاعتماد ومن ثم التميز التنظيمي، وتتمثل هذه الفجوة بالمدارس الثانوي العام المصرية فيما يلي (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٣ ، ٥٢ - ٥٣) :

- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والقصور في كل من الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس.
- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.
- عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها.
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار .

يؤكد مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة النظرة إلى المدرسة باعتبارها الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير: فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات، بناء على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة - حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات - فيتعاظم تأثير هذه المدخلات في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه التآزر من قوة مضافة في جهود الإصلاح .. وهكذا تصبح كل المدخلات - وفق خطة الإصلاح - كلا واحداً متكاملًا ومتآزرًا يمكن ملاحظته ويسهل قياس تأثيره، بل وتصحيح مساره (سليمان وعبدالعزيز ، ٤)

ويهدف برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي / لامركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطفل فنتج مواطنًا مبتكرًا قادرًا على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهمًا في تنمية وطنه. وهذا بدوره يتضمن ما يلي: (وزارة التربية والتعليم ، ١٠٢ - ١٠٣):

- دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية في إطار مركزي / لا مركزي متوازن.
- تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة.

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د./ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

١٠٧

- بناء قدرات المؤسسة التعليمية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة.
- تفعيل المشاركة بين المجتمع المحلى والمؤسسة التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة.
- توفير بيئة تربوية جاذبة وآمنة، تحقق تكافؤ الفرص، وتدعم الإصلاح الذاتى للمدرسة.

تعد مصر من أولى الدول العربية والافريقية حيث أعلنت عن جائزة التميز الحكومي عام ١٩٩٧ م ، اعتمادا على نموذج مالكوم بالدريج والذى استمر لأكثر من خمسة عشر عاما قبل أن تتوقف عام ٢٠١٣ م ، ومع تبنى الحكومة لاستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) والسعي نحو تكوين جهاز ادارى كفاء وفعال ، تم اطلاق هذه الجائزة عام ٢٠١٨ م ، لتحفيز روح المنافسة بين المؤسسات الحكومية ، وتكريم المتميزين تكريما معنويا وماديا (موقع جائزة مصر التميز الحكومي)

ومما سبق يتضح أن تحقيق التميز التنظيمي بمدارس الثانوي العام في مصر ينبغي أن تشكل بعداً أساسياً من أبعاد أية استراتيجية تستهدف تحقيق الإصلاح المدرسي، وذلك نظراً لأهمية الدور الذى يلعبه التميز في تضيق الفجوة بين الأداء الواقعي للمدارس في ظل الممارسات الحالية والأداء المرغوب فيه من خلال الممارسات الجديدة. ومن ثم لا بد أن تسعى مصر إلى الأخذ بنظام التميز المدرسي، والعمل على تحديد مجالاته ومعايير ومؤشرات قياسه، ثم تطبيقه على جميع المدارس التعليمية، ومنح الجوائز والمكافآت لأعضاء فريق العمل داخل المدارس التي تحقق الأداء المتميز ، وأفضل نتائج متوقعة من المدرسة فى مصر (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠).

المحور الثالث :-

الاطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته

بإدارة التميز

أصبح تأثير الاستغراق الوظيفي على الإنتاجية أحد المجالات البحثية الهامة بمجال الإدارة التنظيمية ،حيث يُعتبر أحد أولويات العمل الرئيسية التي تشغل كبار القادة بمختلف المجالات نظراً لإدراكهم لمدى تأثير الموظفين ذوي مستويات الاستغراق الوظيفي المرتفعة على تعزيز الإبداع والإنتاجية والأداء الأساسي بالمؤسسة فضلاً عن تقليل التكاليف ذات الصلة بالتوظيف واستبقاء الموظفين بالأسواق ذات التنافسية العالية (Koch et al., 20 15).

كما أن الاستغراق الوظيفي يعد واحداً من أهم مداخل الالتزام المؤسسي إذ يجعل الأفراد مندمجين بفاعلية في وظائفهم، متفانين في أداء واجباتهم برغبة والانغماس بالوظيفة؛ كما يتوافر لديهم التزام تنظيمي تجاه مؤسستهم، مما يصبحون أشد الناس حرصاً على بقائها وتمييزها وتطوير عملياتها.

مفهوم الاستغراق الوظيفي

أن موضوع الاستغراق الوظيفي قد حظي اهتمام الكثير من الباحثين لما له من دور كبير بالنجاح التنظيمي، فهو عامل من العوامل الأساسية المؤثرة في توجهات وسلوكيات الأفراد والإنجاز الوظيفي والتدفق النقدي واستبقاء العاملين والإنتاجية وعوائد المساهمين والنمو الإجمالي للمؤسسات.

يعتبر مفهوم الاستغراق الوظيفي من المفاهيم التي تتطلب التفسير الاصطلاحي من خلال تناول مجموعة من الأدبيات التي تسهم باستعراض أبرز تعريفات الاستغراق الوظيفي على النحو التالي:

عرف (Andrew & Sofian, 2012) الاستغراق الوظيفي بأنه "الممارسة التي يُمكن أن تنتبها المؤسسة لتعزيز الالتزام والمساهمة لدى مواردها البشرية لتحسين نتائج الأعمال".

بينما عرف (Dehaloo & Schulze, 2013) الاستغراق الوظيفي بأنه "الرضا المرتبط بالعمل والحماس الوظيفي والمستوى المرتفع من المثابرة والمشاركة النشطة والاستغراق التام فيما يفعله الفرد ويكلف به، أو بعبارة أخرى هو المشاركة النشطة والعفوية والتطوعية في العمل".

في حين عرف (Buitendach et al., 2016) الاستغراق الوظيفي بأنه "مفهوم يتجلى من خلال الحالة المعرفية والعاطفية والسلوكية للأفراد الموجهة نحو النتائج التنظيمية المرجو تحقيقها".

عرفت (الغريب، ٢٠١٧، ٦٣) الاستغراق الوظيفي بأنه "الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها".

أشارت (الشطى، ٢٠١٩، ١٠٨) الاستغراق الوظيفي بأنه "هو حالة تحدث حينما يمتلك الفرد الحاجات والقيم والخصائص التي تجعله مستغرقاً في العمل بدرجة مرتفعة أو منخفضة".

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد / أ/ دعاء محمد عبد المنعم

أبعاد الاستغراق الوظيفي:

تتمثل أبعاد الاستغراق الوظيفي في ثلاثة أبعاد أساسية يمكن استنتاج توافق كافة الدراسات حول ذكرها؛ حيث أكد (القرنى ، ٢٠١٧ ، ص ٢٥٠) على أن تلك الأبعاد تتمثل في بعد النشاط والحماس، وبعد الإخلاص والتفاني، وكذلك بعد الانغماس في الوظيفة.

ومن هذا المنطلق يمكن تناول تلك الأبعاد على النحو التالي بشكل مُفصّل:

البعد الأول: النشاط والحماس "Vigor": أكد (Faskhodi & Siyyari, 2018) على أن النشاط والحماس يتم تعريفه على أنه أحد مستويات النشاط والطاقة والمثابرة التي تستمر بشكل متواصل من خلال ما يبذله الفرد من مجهودات، حتى في أحلك الظروف وأمام أعتى الصعوبات والمشاق.

كما أشار (San & Tok, 2017) إلى النشاط والحماس باعتبارهما البعد الذي يحدد مدى الاستغراق الوظيفي من منطلق كون الفرد عازماً على تحقيق ما يصبو له، مع عدم تركيزه على حجم الصعوبات التي يلاقيها في طريقه للوصول إلى ما يريد تحقيقه، ويتسم ذلك بمقاومته للعراقيل الوظيفية، وإصراره العقلي على التقدم نحو المزيد من بذل المساعي وتحقيق النجاح المنشود.

البعد الثاني: البعد والتفاني "Dedication": أكد (Yener, Yaldiran & Ergun, 2012) على أن الإخلاص والتفاني يعتبر أحد المشاعر التي تعمل على تمثيل حس من الإلهام والحماسة والفخر بما يمتلكه الفرد من مهارات وخبرات شخصية، إلى جانب حب التحدي والارتباط الوطيد بكافة جوانب الوظيفة، والتركيز على إجراء كافة الأنشطة بنفس المستوى من الاهتمام.

البعد الثالث: الانغماس الوظيفي "Absorption": أشار (Boikanyo & Heyns, 2019) إلى أن الانغماس الوظيفي يتمثل في تركيز الفرد الكامل في وظيفته وما يقوم به من مهام، وسعادته البالغة لانخراطه ذهنياً ومادياً في نشاطه، كما يتمثل الانغماس الوظيفي في إمكانية وصول الفرد إلى حالة يصعب عليه خلالها الانسلاخ من جو الوظيفة بشكل كامل على المدى الطويل.

كما أشار (San & Tok, 2017) إلى أن الانغماس الوظيفي يتعلق بميل الفرد نحو حب الانشغال التام في وظيفته، وإبدائه لسعادة بالغة لتواجده الدائم فكرياً ومادياً في نطاق العمل الخاص به، مع عدم شعوره نهائياً بانقضاء ومُضيِّ الوقت مقارنةً بغيره من العاملين والموظفين. أنواع الاستغراق الوظيفي:

تتراوح أنواع الاستغراق الوظيفي وفقاً لدرجات ومستويات الاستغراق نفسه؛ حيث أكد (Waseem, Frooghi & Khan, 2016) على أن أنواع الاستغراق الوظيفي تتمثل في الأفراد المستغرقين وظيفياً بشكل كامل، والأشخاص الغير مستغرقين وظيفياً، بالإضافة إلى الأفراد الغير مستغرقين وظيفياً على الإطلاق وبشكل متكامل الأركان مما يدفعهم إلى اقتتراف الأفعال المناهية لرؤية وأهداف المؤسسة.

وقد اقترح (Dehaloo & Schulze, 2013) أربعة أنواع للاستغراق الوظيفي وهي: الاستغراق المعرفي ويُقصد به درجة حضور المعلمين بالمهام اليومية وتكريسهم للجهود في هذا الصدد؛ والاستغراق العاطفي ويُقصد به الاستجابات العاطفية الإيجابية للمعلمين تجاه عملهم، والاستغراق الاجتماعي مع الزملاء؛ والاستغراق الاجتماعي مع الطلاب فيما يتعلق بتوجهات المعلمين ومدى اهتمامهم بطلابهم وزملائهم.

ومن هذا المنطلق يمكن تناول كل من تلك الأنواع على نحو منفصل وفقاً لما يلي:

أولاً: الموظفين المستغرقين وظيفياً: أكد (Sahana & Reddy, 2020) على أن الموظف المستغرق وظيفياً هو الموظف الذي تتقدم المنظمة على سواعده، فهو الفرد الذي يقوم بإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجهها المنظمة، ويعمل على توجيهها نحو المسارات الإيجابية التي تساعد على تحقيق أهدافها؛ هذا ويتمثل هذا النوع من الموظفين بأنهم متفانين في عملهم وملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها وأداء أعمالهم ومهامهم بكل دقة وإتقان، مع شعورهم بالحماسة والرضا الوظيفي الكامل إزاء ما يقومون به.

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.م.د./ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم



حيث أشار (Masiah, Singh & Tirkey, 2013) إلى أن الموظفين المستغرقين وظيفياً عادة ما يميلون أكثر للارتباط بمؤسستهم ولا يفكرون بترك مركزهم الوظيفي، أو هجران فرق العمل التي تتمثل في زملائهم داخل المؤسسة وتركهم دون مساعدة أو عون.

ثانياً: الموظفين الغير مستغرقين وظيفياً: أكد (Sahana & Reddy, 2020) على أن الموظف الغير مستغرق في وظيفته يركزون فقط على الجوانب التقنية والمباشرة التي تملئها عليهم مهامهم الوظيفية، ولا يركزون على الإبداع والابتكار بتاتاً، إلى جانب أنهم لا يظهرون أي قدر من التعاون والتضافر مع زملائهم من الموظفين، ولا يساهمون في تحقيق النجاح والتقدم للمؤسسة التي يعملون بها.

حيث أشار (Bhuvanaiah & Raya, 2014) إلى أن الموظفين الغير مستغرقين يتسمون بأنهم غير مرتبطين جزئياً بعملهم، وعدم ميلهم لإظهار الكثير من الحماسة والطاقة والشغف في عملهم، وهو ما يتضح من خلال قضايتهم لوقت قليل جداً أثناء إنجازهم للمهام المختلفة.

ثالثاً: الموظفين المناهضين للوظيفة: أكد (Sahana & Reddy, 2020) على أن أولئك الموظفين يتسمون بسلبيتهم الكاملة تجاه وظيفتهم، وعدم إنجازهم للمهام في الوقت المحدد مسبقاً، كما أنهم بعيدون كل البعد عن مجالهم الوظيفي، باعتبارهم منفصلين تماماً عن مخططات التنمية والتطور داخل المؤسسة؛ هذا ويتسم أولئك الموظفين بعدم رضاهم حيال وظيفتهم وعدم وثوقهم بزملائهم في العمل أو في المؤسسة بأكملها.

حيث أشار (Joseph, 2014) إلى أن الأفراد المناهضين للوظيفة يتمثلون في الموظفين الغير راضين عن وظيفتهم، والذين يقامون التطور والتفوق للمؤسسة، وينشرون الطاقة السلبية في جوانب المؤسسة، كما أنهم لا يظهرون أي رغبة ولو نسبية في التعاون والتواصل مع زملائهم أو مديريهم في العمل.

أهمية الاستغراق الوظيفي في لقادة المدارس الثانوية :

تعتبر مرحلة الدراسة الثانوية من أبرز المراحل التي تتطلب استغراق المديرين والمعلمين في وظيفتهم بشكل كامل، نظراً لأهمية المرحلة التنموية الخاصة بالطلاب على المستوى الفكري والانفعالي والجسماني، فقد أكد (الزبيدي ، سعد محمد، ٢٠١٧ ، ١٦٢) على أن تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي داخل المدارس الثانوية لدى المعلمين والمعلمات يعتبر من أبرز المراحل

الحاسمة التي تساعد على تمثيل قمة السلم التعليمي، والأساس الذي تنطلق منه كافة المخططات التنموية لمختلف المجتمعات، بالإضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي يساعد على تحديد جودة التدريس للمعلمين في المرحلة الثانوية باعتبارها مرحلة تحدد شخصية الفرد، وهو ما يتطلب وجود كوادر تدريسية من المعلمين تمتلك أفضل مقومات الدافعية والعمل المهني.

كما يعتبر الاستغراق الوظيفي هاماً لتوطيد مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين داخل المدارس الثانوية؛ حيث أكد (محمد ، سعد ، ٢٠١٧) على أن الاستغراق الوظيفي يعتبر واحداً من السلوكيات الإيجابية التي تساعد على ربط العدالة التنظيمية بمستوى الانغماس داخل المهام المهنية لدى مديري المدارس الثانوية، وذلك لأن أبعاد الاستغراق الوظيفي مثل الحماسة والتفاني والانغماس لا تتأتى بدون تحقق أبعاد العدالة التنظيمية كالعدالة في التعاملات والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

هذا ويعتبر الاستغراق الوظيفي هاماً لمديرين المدارس الثانوية لأنه يساعدهم على امتلاك الطاقة الإيجابية وزيادة معدل انغماسهم المهني، وحيازتهم للنشاط الكامل لكي يتمكنوا من إنجاز المهام المطلوبة منهم.

يؤدي الاستغراق الوظيفي كما أكد (Mejia et al., 2021) إلى نتائج إيجابية على مستوى التنمية الشخصية للمدير وعلى المستوى التنظيمي من حيث جودة الأداء، فكلما زاد مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين زاد وفائهم وارتباطهم بالعمل، وينعكس ذلك بدوره على هيئة المزيد من التركيز والتفاني في العمل مما سيؤدي في النهاية إلى تحسن مستوى الأداء.

طرق تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية :

يُمكن تعزيز الاستغراق الوظيفي عبر تعزيز ثلاثة أنواع من الحالات النفسية كما أشار (Shibiti, 2020) ؛ حيث تتمثل تلك الحالات الثلاث في كل من:

١. المغزى النفسي ويُقصد به شعور الفرد بالنتائج الناجمة عن استثماره لقدراته الذاتية بأداء الدور المنوط.
٢. الأمان النفسي ويُقصد به الثقة بالنفس عند إظهار وعرض القدرات الذاتية دون خوف أو تداعيات سلبية على الصورة الذاتية أو الحالة النفسية أو الوظيفية.
٣. المرونة النفسية ويُقصد بها يقين الشخص بقدرته على الشروع في الدور مع استعانتة بالموارد العاطفية والنفسية والجسدية اللازمة لأداء المهمة المكلف بها.

دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.م.د./ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠:

توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستغراق الوظيفي والتميز المؤسسي كما أكد (Stoyanova & Iliev, 27 2017) وذلك من خلال تعزيز بقاء العاملين في المؤسسة وزيادة الإنتاجية والأمان والولاء للعاملين والمديرين ، أذ يتطلب تحقيق التميز الإداري لمديري المدارس الثانوية تطوير قدراتهم ووجود بيئة يسودها الابتكار والعمل بروح الفريق وحب المنافسة والمبادأة ، هذا الشعور يجعل كل العاملين داخل المدرسة يبذلون جهودهم وطاقاتهم من أجل تحقيق التميز (العمارين ، ٢٠٠٧) ، فقد أشار (Casteleiro & Mendes, 2020,8) إلى أن تشجيع القادة داخل المؤسسة يجعلهم ينخرطوا ويستغرقوا وظيفياً قائم على فكرة تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تبني هؤلاء القادة لاستراتيجيات واضحة لدفع العاملين الى الاستغراق في وظائفهم من خلال التحفيز والمكافآت والتعزيز الملائم مما يسهم في نجاح تلك المدارس ، وفي مصر أصبحت توجهات الدولة تنصب نحو توجيه سلوك القادة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لان تميز بيئة العمل يحقق الرضا الوظيفي وهذا بدوره يقود الى تحفيز رغبة العاملين داخل المدارس في الانغماس وأداء أفضل ما لديهم ، وتعزيز الروح المعنوية (Seijts & Crim, 2012) بناء على توجهات وسواعد الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يجعل أنظمة إدارة الجودة تعمل على التركيز على تدريب وتأهيل الموظفين بشكل مستمر وتنميتهم مهنيًا لتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وتقويتهم على الانخراط في الأعمال المهنية المختلفة داخل المؤسسة.

هذا ويعتبر الوصول إلى مستوى متميز مؤسسياً من العوامل التي تحفز الاستغراق الوظيفي كوسيلة للحفاظ على هذا التميز، فقد أكد (Stoyanova & Iliev, 2017, 23) على أن المديرين في العصر الحالي في حاجة إلى تحقيق نتائج مادية ومؤسسية عالية الجودة في ظل بيئة تتغير بشكل مستمر، من خلال تشجيع ودعم التجارب والممارسات الحكومية المتميزة في ضوء خطة التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ وتطبيق مفاهيم الحكومة والتي تساهم بتحقيق التنمية للعبور بمصر الى مصاف الدول المتقدمة وتحفيز روح التنافس والتميز .

هو ما يجعل المديرين يبحثون عن نماذج تساعد على تحفيز الموظفين بشكل يسمح لتحقيق تلك النتائج المطلوبة، وبالتالي فيتضح أن نموذج الجائزة الأمريكي من أبرز النماذج التي يمكن التعامل معها لتحفيز وزيادة مقدار الانتباه لدى قادة المدارس الثانوية تجاه أداء مهامهم، وإزاء أهداف المؤسسة بوجه عام.

مما سبق يمكن استنتاج أن مدير المدارس الثانوية يمكن تحسين الاستغراق الوظيفي لديه من خلال تطوير قدراته النفسية على مواكبة التطورات التي تلحق بأدواره التنظيمية بمرونة تامة، مع الاعتماد على نظرة إيجابية تجاه تلك التطورات وتحويل ما تتطوي عليه من تهديدات إلى فرص يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المدرسة على المدى الطويل؛ هذا ويمكن أيضاً تحسين حس الاستغراق الوظيفي لدى مدير المدارس الثانوية من خلال عرض التجارب والخبرات الأجنبية في تنظيم وإدارة المدارس الثانوية أمامه لكي يمكن إثارة الحماسة والتحفيز المعنوي بداخله لكي يقوم بتحسين أدواره ومهامه وأنشطته في تنظيم الموارد المالية والبشرية للارتقاء بمستوى المدرسة، كمحاولة لمنافسة تلك التجارب الأجنبية وللحاق بركب التطور التعليمي على مستوى دولي (طلعت ، حسنى ، ٢٠١٧)

نتائج البحث والإجراءات المقترحة

توصلت الباحثة من خلال الاطار النظري والدراسة الميدانية الى مجموعه من النتائج

ملخص :

-أن تطبيق نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية يساعد على زيادة الوعي بمفهوم الجودة وأهمية إدارتها، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة التعليمية؛ مما يؤدي إلى بقائها، واستمرارها.

-مساعدة مختلف المؤسسات التعليمية على تقييم ذاتها، من خلال المعايير المحددة في كل نموذج، ونقاط التقييم الموضوعية.

-زيادة التعاون، والمشاركة بين مختلف المؤسسات التعليمية، والاستفادة من التجارب الرائدة في الميدان.

-تحفيز نشر المعلومات المتعلقة بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة وتبادلها بين مختلف المؤسسات التعليمية، فضلاً عن بيان فوائد تطبيق تلك الاستراتيجيات دراسة (محمد، سامي ٢٠١٩).

-مساعدة المؤسسات التعليمية على أن تكون أكثر شفافية، وأكثر قابلية على التقييم الذاتي، والقياس

-زيادة فعالية مشاركة المؤسسات التعليمية في بناء المجتمع، وخدمته.

-تشجيع ممارسة قياس مستويات الأداء، ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.

-زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى أداء العاملين (أبو غالي، سمر، ٢٠١٩).

-الارتقاء بمستوى العملية التعليمية؛ لمواجهة المنافسات على مختلف المستويات .

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية"

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

-يمكن الاستفادة من نماذج التميز العالمية وخاصة نموذج الجائزة الامريكى لانه يعد اطارا شاملا للمؤسسات التعليمية لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة (الدرادكة، ٢٠٠٨، ٢١١)

-تحقيق الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالعملية التعليمية، والعمل بروح الفريق.

-تقييم النظام التعليمي لتحديد أوجه القصور في المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتقويمه؛ للارتقاء بمستوى الأداء، وتطويره وان يكون التطوير في ضوء الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها رؤية مصر ٢٠٣٠ الخاصة بالإصلاح الادارى .

-تعزيز الكفاءة الذاتية للمُديرين والاستغراق الوظيفي للمُديرين لما له من أهمية كبيرة بتحسين جودة القيادة المدرسية، وإجراء المزيد من الدراسات المُستقبلية الطولية التي تتناول العلاقات السببية بين الكفاءة الذاتية والاستغراق الوظيفي(Federici & Skaalvik, 2011, 575) (600)

تعزيز الاستغراق الوظيفي للمُديرين لما له من آثار إيجابية واسعة النطاق ولتأثيره المُحفز والمُباشر للإبداع بالمدارس، عبر زيادة الموارد الوظيفية وتعزيز الكفاءة الذاتية للمُديرين (Koch et al., 2015).

ويجب التغلب على هذه المعوقات من خلال تعزيز فهم متطلبات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة وتحفيز المؤسسات التعليمية على تحسين عمليات إدارة الجودة من خلال احد نماذج التميز العالمية وهو نموذج الجائزه الامريكى لمالكوم بالدريجواستخدام أساليب التحفيز الملائمة لتحسين الاستغراق الوظيفي لديهم من خلال تطوير قدراتهم النفسية على مواكبة التطورات التي تلحق بأدوارهم التنظيمية بمرونة تامة، مع الاعتماد على نظرة إيجابية تجاه تلك التطورات وتحويل ما تنطوي عليه من تهديدات إلى فرص يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المدرسة على المدى الطويل كما يمكن تحسين حس الاستغراق الوظيفي لدى مدير المدارس الثانوية من خلال عرض التجارب والخبرات الأجنبية في تنظيم وإدارة المدارس الثانوية أمامه لكي يمكن إثارة الحماسة والتحفيز المعنوي توعية مديري المدارس الثانوية بالأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ والعمل في ضوءها.

مراجع البحث

أولا المراجع العربية :

- أحمد ، دينا على حامد و صادق ، محمد فكرى .(٢٠١٨). "متطلبات تحقيق التميز الادارى بمدارس التعليم الثانوى العام".رسالة ماجستير ، جامعة كفر الشيخ ،كلية التربية ،١٥٧-٢٣١.
- أبو عوض ،شبروت محمود محمد.(٢٠١٣). واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد. مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، ع١٤ ، ٤.
- أبو حميد ، عبطة خلف .(٢٠٢٠). " التميز الادارى لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدين المديرية ". رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية ، ٩١-١.
- أبو غالي ، سمر خضر عبد الحميد. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو الخير ، سامي محمد عوض.(٢٠١٩).جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين
- البرازي ، مبارك عواد.(٢٠١٥) . متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت"دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٦ ، ٤٩٨.
- التويجري ، فاطمة بنت عبد العزيز.(٢٠١٩) : إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي.تصور مقترح، مستقبل التربية العربية، مج٢٦، ع١٢٣ ، ١٩-٢٠.
- الحيالى ، إيهاب ٢٠١٢ : آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنعقد في سبتمبر، القرية الذكية، جمهورية مصر العربية، ص. ٤٩.

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم

- الحجار، رائد حسين (٢٠١٣) . تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم الجودة الشاملة."مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية ، غزة ، المجلد (٢) ، العدد(٢) ، ٢٠٣-٢٤٠ .
- الدرادكة ، مأمون سليمان .(٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٧٠ .
- الدسوقي، عبد المنعم . (٢٠١٣). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بور سعيد وفق النموذج الأوروبي EFQM دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، ع٣٠٤ ، ٣٦٣ .
- السلمي ، على .(٢٠٠٢). ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة .القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ٤٣-٤٥ .
- الشطى ، فاطمة خالد. (٢٠١٩). أثر رأس المال النفسي في الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إدارة الفتوى والتشريع بدولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، ع٤٤ ، ١٠٨ .
- القلاف، فوزي يعقوب. (٢٠١٥). التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية. مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س (١٦) ، ع (٥٢) ، ٢٢ .
- الظفيري ، صلاح كساب (٢٠١١) . درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين . رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن، ٢٠١١، ٤٧-٤٨ .
- القرني ، سعد محمد . (٢٠١٧) . مستوى العدالة التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، مجلة القراءة والمعرفة، ع١٩٣ ، ٢٥٠-٢٥١ .

- العابدى ،على رزاق. (٢٠١٢). "الرشاقة التنظيمية :مدخل استراتيجي فى عملية تعزيز الاستغراق للعامين " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (٨)،العدد(٢٤)، ٨-١٠.
- العواملة ، سارة عبد الحافظ (٢٠١٩). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، ١٣٧-١٣٣.
- العمارين ، مسعود هانى (٢٠٠٧). مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمى من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ، رسالة ماجستير ، الأردن ، جامعة مؤتة .
- الغريب ، فاتن عزات عيسي . (٢٠١٧) . الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، ٦٣.
- حمودة ، منى . (٢٠٠٩) . "إطار مقترح لتطبيق ادارة التميز لرفع كفاءة الاداء بالجامعات" . مجلة العلوم التجارية، مجلد ٢، العدد (٢)، ٢٠٠٩م ، ٣٣٥.
- درة، جرادات. (٢٠١٤) . الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية. منحى نظري تطبيقي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٧-٢٠٨.
- سليمان ، سعيد أحمد و عبد العزيز ، صفاء محمود ،(٢٠٠٦). دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم برنامج الامتياز المدرسى ، وزارة التربية والتعليم، مصر ٤.
- عبابنة رامي محمود و الشقران إبراهيم . (٢٠١٣) .درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، ع ٢، ٤٦٢.
- عطية،أفكار سعيد خميس . (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية- كلية التربية جامعة الإسكندرية، ع ١٤، ٣٩٩-٤٠٠.

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر
٢٠٣٠ "دراسة ميدانية "

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د/ نعمات عبد الناصر أحمد /أ/ دعاء محمد عبد المنعم



-علي وآخرون ، محمود عطا محمد .(٢٠١٨). "تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس
المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي"، مجلة كلية التربية
ببنها، ع (١١٦)، ج (٦)، كلية التربية - جامعة بنها، ٥١٥.

-عبد الحكيم أحمد ربيع نجم.(٢٠١١). العلاقة بين القيادة التحولية والاستغراق الوظيفي.
دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة
المصرية للدراسات التجارية، مج٣٥، ع٢، ٢٥-١.

-عبد الله ، محمد .(٢٠١٥). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس
الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر،
فلسطين، ٥٥-٧٥

- طلعت ، حسيني إسماعيل ((٢٠١٧)). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-
٢٠٢٠. "دراسة تحليلية"، دراسات تربوية ونفسية ، ع (٩٦)، كلية التربية
، جامعة الزقازيق، ٥٣-٥٥.

- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني . الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-
٢٠٢٠ ، التعليم المشروع القومى لمصر ، جمهورية مصر العربية، ٣٣.

-موقع جائزة مصر التميز الحكومي <https://egea.gov.eg>

ثانيا المراجع الأجنبية

- Alazmi, M. S., & Almutairi, R. R. (2017). Op.Cit, p. 398.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success, SCMS journal of Indian Management, vol. 11, No. 4, p. 67.
- Buitendach, J., Bobat, S., Muzvidziwa, R., & Kanengoni, H. (2016). Work engagement and its relationship with various dimensions of work-related well-being in the public transport industry, **Psychology and Developing Societies**, vol. 28, No. 1,: p. 53.
- Dehaloo, G., & Schulze. (2013).S. Influences on the work engagement of secondary school teachers in rural Kwazulu-Natal, **TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa**, vol. 9, No. 2,: p. 123.
- Mejia, G., Dajac, S., Dotig, M., Romantico, A., Manila, C. (2021). Op.Cit, p. 52.
- Faskhodi, A. A., & Siyyari, M. (2018).Dimensions of work engagement and teacher burnout: A study of relations among Iranian EFL teachers, **Australian Journal of Teacher Education (Online)**, vol. 43, No. 1,: p. 79.
- 5-San, Ç. B., & Tok, T. N. (2017). Op.Cit, p. 358.
- Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. The effect Masiah, E., Singh, V. P., & Trikey, M. R. The employee engagement: Engaging employees at work place, **International Journal of Management**, vol. 4, No. 5, (2013): p. 69.
- Sahana, A., & Reddy, D. K. (2020). Op.Cit, p. 124.

دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر

"دراسة ميدانية" ٢٠٣٠

أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ.م.د./ نعمات عبد الناصر أحمد /أ دعاء محمد عبد المنعم



- Joseph, J. Employee Engagement. , (2014). A Theoretical Frame Work, **Research Lines**, vol. 4, No. 1: p. 173.
- Nthebe, K., Barkhuizen, N., & Schutte, N. Rewards.(2016). A predictor of well-being and service quality of school principals in the North-West province, **SA Journal of Human Resource Management**, vol. 14, No. 1, p. 3.
- Casteleiro, C., & Mendes, L. Exploring the influence of quality management systems in work engagement and psychological empowerment in private institutions of social solidarity, **Total Quality Management & Business Excellence**, vol. 31, (2020): p. 8.
- Ghorbannejad, P., & Esakhani, A. (2016). Capacity to engage: studying role of individual differences in work engagement-evidences from Iran, **Journal of Management Development**, vol. 35, No. 9, p. 1177-1178.
- Mejia, G., Dajac, S., Dotig, M., Romantico, A., Manila, C. (2021). The Relationship Between Self-Efficacy And Work Engagement Among Teachers, **Antorcha**, vol. 8, No. (1,2),: p. 2.
- Shibiti, R. (2020). Public school teachers' satisfaction with retention factors in relation to work engagement, **SA Journal of Industrial Psychology**, vol. 46, No. 1,: p. 3.

- Faraj, S. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University, *International Journal of Education and Literacy Studies*, vol. 6, No. 4,: p. 175.
- Shaqra, R. (2021).The Degree of Academic Leaders' Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members' Viewpoint, *International Journal of Higher Education*, vol. 10, No. 2,: p. 203.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2011). Principal self-efficacy and work engagement: Assessing a Norwegian principal self-efficacy scale, ***Social psychology of education***, vol. 14,: 575-600.
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Op.Cit, p. 27.
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Op.Cit, p. 23.
- Seijts,G & Crim,D. (2012) .What En gages Employees the most or,The Ten C's of Emplpyee Engagement ,Ivey Business Journal Online , London,University of Western Ontario,3(12),pp3-5
- Hong, H., Yee, K., Khai, L., Cheong, P., Khang, T. (2014) .**The Factors That Affecting Work Engagement In Hospitality Industry**. Unpublished Master's Thesis, Universiti Tunku Abdul Rahman, Malaysia, , p. 14.