

تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى

إعداد

أسماء قرني عبد العليم إبراهيم

أ.م.د. عبير أحمد محمد

استاذ الإدارة التربوية وسياسات
التعليم المساعد
كلية التربية- جامعة الفيوم

أ.د/ رشا سعد شرف

استاذالتربية المقارنة والإدارة
التعليمية
كلية التربية- جامعة حلوان

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، ولتجميع البيانات تم تصميم استبانة موجهة إلى أعضاء الإدارة المدرسية(مديرين / وكلاء) ، والمعلمين ببعض مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الفيوم ، ولتحليل البيانات الأولية للدراسة ؛ تم استخدام البرنامج الإحصائى (SPSS Vr22) لإدخال البيانات الأولية ، وقد بلغ حجم العينة المختارة (400) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : يتمتع مديري المدارس الثانوية بمستوى متوسط من الأداء القيادى، إن واقع الأداء القيادى لمديري المدارس الثانوية عكس إدراكاً متوسطاً ، بمتوسط حسابي عام (1.99 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (1.67 إلى 2.33) لدى أفراد العينة بشكل واضح والذى

عبروا عنه من خلال استجاباتهم لعبارات الأداء، هناك قصور فى قيام مديري المدارس بمهامهم ومهاراتهم الإدارية مما يستدعى العمل على تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوى العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى .
الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، التفوق التنظيمى

Research summary in English::

The current study aimed at developing the leadership performance of the principals of general secondary schools in Fayoum in the light of the dimensions of organizational excellence, The study used the Descriptive Methodology, and the data collection, a questionnaire was designed for the members of the school administration (principals/agents), teachers at some general secondary education schools in the province of Fayoum, and for the analysis of the study's preliminary data; The statistical program (SPSS Vr22) was used to enter the preliminary data, and the selected sample size (400) single

The study found a number of results, the principals of secondary schools enjoy an average level of leadership performance, The reality of the leadership performance of the principals of secondary schools reflected an average awareness of average calculation (1.99 out of 3) , which is the average of the sample members in the category of (1.67 to 2.33) the samplers expressed through their response to the words of the tool. There is a lack of performance by the principals of the school and their managerial skills, which necessitates work to develop the performance of the principals of the general secondary schools in the light of the dimensions of organizational excellence.

Keywords: performance development, organizational excellence

المقدمة

يعتبر مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة الثانوية التي تعد من أهم مراحل التعليم حساسية كونها المرحلة التي تسبق مباشرة التعليم الجامعي والتي يتحدد فيها مستقبل الطالب المهني، هذا المدير هو المسئول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، وضمان تنظيمها وإدارتها بالطريقة التي تجعلها تحقق غاياتها وأهدافها، ومن خلال العمل مع الآخرين فإن المدير هو المسئول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسين المتواصل، ورفع مستوى المعايير وضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما أنه مسئول عن تطوير السياسات والممارسات وضمان استخدام موارد مدرسته البشرية والمادية بفعالية من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتسيير الشئون اليومية للمدرسة من الناحية الإدارية والتنظيمية (بنينة، 2021، ص160)

ويعد التفوق التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المؤسسات التعليمية، التي أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للإرتقاء بأداء المؤسسات وتطويرها (المطيري، 2020، ص80).

والتفوق التنظيمي هو المنهج المتكامل لإدارة الإداء التنظيمي الذي ينتج عنه اضافة قيمة لجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة ، والمساهمة في الاستدامة ، وتحسين فاعلية القدرات التنظيمية الشاملة ، والتعلم التنظيمي والشخصي . (قحطان، 2023، ص45)

لذا يسعى هذا البحث لتسليط الضوء على التفوق التنظيمي في المؤسسات التعليمية بغرض تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس الثانوي، إذ أن تطوير الأداء القيادي

لهؤلاء المديرين أصبح ضرورة ملحة لضمان البقاء والاستمرارية والقدرة على العطاء والإبداع المتميز لهذه المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث (Research Problem):

أن حاجة المؤسسات التعليمية للإدارة الفعالة تتزايد بشكل واضح مع تطورات العصر الذى تعيش فيه على المستويين المحلى والعالمى ، نظراً لأن الفكر الإدارى التربوى يتطور ويتغير باستمرار ، حيث تظهر أفكار جديدة تتحدى ما كان معروفاً من قبل وهذا التغيير يتم بسرعة غير مسبوقة ، الدور الذى يلعبه المدير اليوم مختلف تماماً عن الدور الذى كان يلعبه بالأمس ، ويعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية(صلاح،2018، ص 93).

ولقد باتت توجهات معظم المؤسسات التعليمية عالمياً ومحلياً وعربياً إلى تبني مفاهيم حديثة فى الإدارة التربوية تساهم فى تحسين مستوى الأداء فيها ، وهذا بدوره يتطلب من الباحثين والمختصين والقائمين على العملية التعليمية على حد سواء ودراسة النظريات الحديثة التنهدف إلى النهوض بالمستوى التعليمى العام ، ومنها أسلوب الإدارة ، وأكدت دراسة (فايزة ، 2019،ص119) معاناة النظام التعليمى من مشكلات وتحديات منها : قلة استجابة الإدارات التعليمية لحاجات التطور السريع الذى يتمثل فى زيادة الطلب الإجتماعى على التعليم ، واتباع الإدارة المدرسية للأساليب الإدارية التقليدية الخاطئة التى تضر النظام؛ مما ينعكس بياالسلب على مستوى أداء المعلم ، وجود نظم التقويم والامتحانات ، واعتماد إدارة التجديد والتحديث التربوى فى بعض المدارس على الفجائية ، والسرعة فى الصياغة والتنفيذ.

كما أوصت دراسة(داليا،2022،ص33) إلى التركيز على إعداد القيادات التعليمية بما يحقق نظم إدارة متميزة فضلاً عن اعتماد وتطوير وتحديث معايير الإدارة ومعايير

المعلم فى المدارس الثانوية ، وزيادة الترابط بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال تفعيل مدة الساعة التطوعية لأولياء الأمور بالمدرسة.

وأكدت دراسة(حسنين، 2018 ، ص89) على أن هناك العديد من الوظائف التنفيذية التى بدونها لا يمكن تحقيق مناخ تنظيمى منضبط فى المدرسة التى تحتاج إلى التطوير ، وتتميز المدارس المنضبطة بوجود مدير مدرسة ظاهر حاضر للطلاب والمعلمين فى المدارس ، وفى الأماكن التى تحدث فيها مشاكل.

وتكمن مشكلة القيادة الإدارية فى المدارس فى عدم قدرة الكثير من مديرى المدارس الثانوية على استيعاب مفهوم التفوق التنظيمى وتوظيفه فى أعمالهم القيادية المتعلقة باتخاذ القرار ، وبالتالي إضعاف قدراتهم على الإدارة والإشراف على فريق العمل داخل المدرسة وغياب التوجيه والإشراف والإرشاد لمجموعة من القوى البشرية ذات الاحتياجات المختلفة.

لذلك شهدت الفترات الأخيرة سعياً حثيثاً من المؤسسات لتطبيق منهج التفوق فى الأداء، وضغطاً متزايداً على أفراد قيادات الإدارة العليا لتطبيق هذا المنهج، وقد أثارت تلك الضغوط الكثير من الجدل والنقاش حول المنهجية الملائمة التى يجب على المنظمات سلوكها لتطبيق التفوق فى أعمالها.

فى ضوء ما سبق يسعى البحث إلى تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس التعليم الثانوى العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى ، ومن ثم تكمن مشكلة البحث فى التساؤلات التالية:

- 1- ما دور أبعاد التفوق التنظيمي في تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - 2- ما دواعي ومعوقات تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي؟
 - 3- ما واقع الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي؟
 - 4- ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي؟
- أهداف البحث: (Research Aims) يهدف البحث إلى ما يلي:**

- 1- التعرف على دور أبعاد التفوق التنظيمي في تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- 2- تحديد دواعي ومعوقات تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي.
- 3- التعرف على واقع الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي.
- 4- وضع الآليات المقترحة لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي .

أهمية البحث: (Research Importance) تبعث أهمية البحث الحالى من الأهمية النظرية والأهمية العملية أهميته وهى كما يلى: الأهمية النظرية:

- 1- يستمد البحث أهميته من خلال متغيراته حيث لا توجد بحوث سابقة بحد علم الباحثة قد جمعت بين متغيرات البحث (تطوير الأداء القيادى، التفوق التنظيمى) ، كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المؤسسات لاسيما تلك التى تسعى إلى التغيير من واقعها نحو الأفضل.
- 2- ظهرت الأهمية النظرية لهذا البحث فى تحقيق إضافة من خلال الإطار النظرى للتفوق التنظيمى بالمدارس التعليم الثانوى العام ، وتحديد مفهومه وأبعاده .

الأهمية التطبيقية: تظهر الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلى:

- 1- يتوقع من هذا البحث أن يساعد فى تطوير الأداء القيادى لمديري المدارس التعليم الثانوى العام.
- 2- يفيد البحث المسؤولين عن التعليم الثانوى العام فى استخدام الآليات والإجراءات العلمية السليمة فى كيفية تطوير الأداء القيادى لمديري المدارس التعليم الثانوى العام على ضوء ابعاد التفوق التنظيمى.

مصطلحات البحث (Terminology of Study):

(١) تطوير Development

مصدر تطوير فى المعجم الرائد "طور" - طور الشئ أى نقله من طور إلى طور أى من حال إلى حال (إبراهيم أنيس ، 2004 ، ص 89)

(2) مفهوم الأداء :

يعرف أنه "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية ، وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهمات ، والذي يشير إلى درجة تحقيق المهمات الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد وإتمامها" (علاء، 2009، ص68) .

(3) مفهوم تطوير الأداء الإداري:

ويعرف التطوير الإداري أنه "جهود هادفة ومخططة لخلق المناخ الملائم لإحداث تغيير في سلوك الأفراد ، والجماعات وتطوير أساليب التخطيط والتنظيم ، واتخاذ القرار" (وائل ، 2016 ، ص 79)

وتعرف الباحثة تطوير الأداء الإداري بأنه عملية رفد مدير المدرسة الثانوي بالنعرف ، والمهارات ، والخبرات المنسجمة مع الاتجاهات التربوي المعاصرة ، بما يمكنه من الانتقال بنوعية عمله الوظيفي إلى مستوى أعلى أكثر إتقاناً وجودة .

(4) التفوق Excellent

يعرف قاموس ويبستر التفوق بأنه "عمل الشئ بشكل حسن وبمستوي عال من الاحترافية والتميز (webster,2000:24)، ولغوياً يعني التميز والرفعة" (p78 Forrest ,2008:) .

ويعرف التفوق التنظيمي(organizational excellence) بأنه " تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة لتحقيق النتائج التي تركز جميعاً على تسعة مفاهيم جوهرية هي (التوجه بالنتائج ، والتوجه بالعمل، القيادة، ثبات الهدف ، الإدارة من خلال العمليات والحقائق ، تطوير وتمكين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين المستمر ، والمسؤولية تجاه المجتمع)(خلف ، 2016، ص45)

وتعرف الباحثة التفوق التنظيمي إجرائياً: بأنه يشير إلى تركيز المدارس التعليم الثانوي على إنشاء مجموعة قياسية من العناصر التنظيمية التي تقدم معاً نتائج رائعة

، من خلال تكيف المدارس مع نماذج تتفوق بها على منافسيها ، وهذا يتطلب أملاكها نظاماً إدارياً كفوء يعتمد على المخرجات التي تلبى حاجات ورغبات المستفيدين ، وأصحاب المصالح معاً ، بوجود استراتيجيات وسياسات قادرة على تشغيل وإدارة العمليات التشغيلية المتكاملة والواضحة.

منهج البحث (Research Methodology)

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف وتحديد الظروف والعلاقات السائدة في الواقع بالإضافة إلى المفاهيم المختلفة للتفوق التنظيمي، ومن ثم تنظيم البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتصنيفها، وهذا المنهج يعد من أنسب المناهج لموضوع البحث، ويعتمد البحث في إطاره الميداني على استبانة تم إعدادها وتصميمها لقياس واقع الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي.

حدود البحث (Research Limits):

- 1- الحد الموضوعي: اقتصر البحث على تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي.
- 2- الحد البشري: طبق البحث على عينة من مديري المدارس التعليم الثانوي العام، وكذلك بعض الوكلاء والمدرسين في هذه المدارس لإبداء رأيهم بخصوص تفوق مديريهم.
- 3- الحد المكاني: اقتصر البحث على المدارس التعليم الثانوي العام الواقعة في نطاق محافظة الفيوم بجمهورية مصر العربية.
- 4- الحد الزمني: طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024م.

الدراسات السابقة (Previous Studies):

أولاً: الدراسات العربية :

1. دراسة زين العابدين وياسين(2020) "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال".

هدفت الدراسة إلي تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي ، اضافة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى التنظيمي للوظيفة ، سنوات الخبرة) ، وبناء علي هذه النتائج أوصت الدراسة إلي ضرورة تهيئة مناخ العمل لممارسة أبعاد القيادة التحويلية وذلك بغية تحقيق التميز التنظيمي .

2. دراسة العزاوي (2017): بعنوان "تأثير صناعة المعرفة في التفوق التنظيمي" هدفت الدراسة إلي التعرف علي صناعة المعرفة في المؤسسات المبحوثة وكذلك التعرف علي واقع التفوق التنظيمي في المؤسسات وقد صاغ الباحث عدد من الفرضيات للوصول إلي نتائج البحث ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي اما الوسائل الاحصائية فكانت معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا وتوصلت الدراسة إلي عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المؤسسات في جميع متغيرات البحث وهي (التخطيط الاستراتيجي) إدارة الموارد البشرية ، التوجه التنظيمي .

3. دراسة علي(2015): بعنوان "فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي" هدفت الدراسة إلي تتبّع واقع التفوق التنظيمي في إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات التعليمية اعتمادا علي اسس تطبيقية واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك اعتمد علي فحص التفوق التنظيمي بطريقة التقييم الموضوعي للأداء المؤسسي ، وكان مجتمع البحث يتكون من (600 فرد) من الموظفين الإداريين واختريت عينة (300) وبنسبة (50%) واستخدم الاختبار الثاني وتحليل التباين كوسائل إحصائية للوصول إلي نتائج بحثه وتوصلت الدراسة إلي ان هناك تفوقا تنظيميا في الجامعة بنسبة (60%) يرجع أساسه إلي أبعاد (t) لها فضلا عن التوجهات الاستراتيجية والإدارة المالية اما بعد إدارة الموارد البشرية فلم يكن بالمستوي المطلوب.

ثانيا : الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Al-Eida (2020) "أثر تطبيق القيادة البارعة علي التميز التنظيمي" هدفت الدراسة إلي تحديد أثر تطبيق القيادة البارعة في التميز التنظيمي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات عينة الدراسة تتمتع بمستوي مرتفع من تطبيق مفاهيم القيادة البارعة والتميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر معنوي لتطبيق مفهوم القيادة البارعة في تحقيق التميز التنظيمي، وهذا ما دعا الباحث إلي توصية المؤسسات كافة إلي تبني القيادة البارعة من خلال تشجيع سلوكيات الاستكشاف ، والاستغلال والموازنة بينهما ، لما لها من أثر إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي .

2. دراسة (Blakely (2020) "استراتيجيات القيادة لتحقيق التميز المؤسسي" هدفت الدراسة إلي تحديد دور استراتيجيات القيادة في تحقيق التميز التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أبرزها وجود دور لاستراتيجيات القيادة في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد قدمت الدراسة عددا

من التوصيات من أبرزها التأكيد علي دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد ، ودعم العاملين وتعزيز مشاركتهم في التخطيط ووضع الأهداف التنظيمية لما لها من دور في تعزيز ولائهم التنظيمي وهو ما ينعكس علي تطوير الأداء وتميز المنظمة.

3. دراسة (Aladwan & Forrester (2016 " معيار القيادة : تحديات السعي للتميز في القطاع العام"

هدفت الدراسة إلي استكشاف التحديات التي تواجه القيادة عند تنفيذ برامج التميز التنظيمي في القطاع العام ، وتوصلت الدراسة إلي أن التحديات الرئيسية التي تؤثر علي تنفيذ معيار القيادة (كأحد معايير نموذج التميز) في القطاع العام هي سوء التخطيط الاستراتيجي ، ونقص تمكين الموظفين ، وضعف الأداء المعياري ، ونقص الموارد المالية ، وضعف التكامل والتنسيق وضعف نظام القياس ، وبالتالي يتوجب العمل علي تعزيز دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين من أجل رفع مستوي التميز في القطاع العام .

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والأعتماد على الأساليب التكنولوجية في الإدارة
- التأكيد على أهمية التفوق التنظيمي كأحد الأنشطة الإدارية.
- أهمية أعتتماد مدارس التعليم الثانوى العام على التفوق التنظيمي.

أوجه الاختلاف:

- يختلف البحث الحالى عن الدراسات السابقة من حيث:
- أختلف البحث الحالى عن الدراسات السابقة فى مجالات تطبيق الدراسة والمتمثلة فى نظام التعليم الثانوى العام .
 - كما أكد البحث الحالى على أهمية أبعاد التفوق التنظيمى بالمدارس التعليم الثانوى العام فى تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس.

أوجه الاستفادة:

- استفاد البحث الحالى من الدراسات السابقة فى:
- صياغة أهداف البحث الحالى.
 - التوصل إلى تحديد اختيار منهج البحث المستخدم.
 - وضع تصور للإطار النظرى للبحث الحالى.
- خطوات السير فى الدراسة: تسير الدراسة وفقاً للخطوات الآتية :**
- سار البحث بعد عرض الإطار العام وفقاً لما يلي:**
- المحور الأول :** دور أبعاد التفوق التنظيمى فى تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- المحور الثانى:** دواعى ومعوقات تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى.
- المحور الثالث:** واقع الأداء القيادى لمديرى المدارس التعليم الثانوى العام من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى.
- المحور الرابع:** الآليات المقترحة لتطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس التعليم الثانوى العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى .

المحور الأول : دور أبعاد التفوق التنظيمي في تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة ، والتفوق التنظيمي بشكل مباشر، إلا أن هناك بعض الدراسات التي بحثت في العلاقة بين القيادة ، وعدد من المتغيرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً في تحقيق التميز، والإبداع الإداري ، وتحسين مستوى الأداء ، والتوجه الريادي ، والنجاح التنظيمي، وقد أظهرت دراسة (Al-Ali,Saeed,2016) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة ، ممثلة بالسلوكيات الاستثمارية ، والسلوكيات الاستكشافية من جهة ، وتبنى التوجه الريادي وتحسين مستوى من جهة أخرى ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التفوق التنظيمي المنشود ، أن السلوك المنفتح للقيادة يؤثر ويتأثر إيجابياً في السلوك الإبداعي ، إذ يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز في الأداء ، وصولاً لتمييز وتفوق المؤسسة بشكل عام (Turkmen,2017,p,789).

تعد القيادة من أساسيات نجاح أية مؤسسة فمهما توافرت الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية ولكن بدون قيادة حكيمة وواعية تقودهم لتحقيق أهدافهم المشتركة فالقائد الفعال والمؤثر هو الذي يتولى زمام الأمور والتأثير والتنسيق والتنظيم لهؤلاء الأفراد نحو تحقيق الهدف وكلما كان الفرد ذا خصائص قيادية ناجحة كان تحقيق الهدف أسرع وكان النجاح حليف للمؤسسة ، كما أصبح التفوق والإبداع ضرورياً للمؤسسات المعاصرة بل حاجة أساسية لبعضها، فلا تستطيع المؤسسات القائمة في سوقها أن تحتفظ بهذا الموقع ما لم تضمن التدفق المستمر والمنظم للتفوق والإبداع وعدم تركه للظروف والأفراد فلا يمكن لمؤسسة مثلاً أن تحتفظ بمكانتها ما لم تعرض بشكل منظم إبداعات جديد(رقية، 2021،ص274)

فالتفوق التنظيمي ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات التربوية المعاصرة فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية الحديثة والتكيف معها بما يحقق أهدافها والمزيد من النجاح التنظيمي في ظل المعوقات التربوية (خلف، 2016، ص45)، يرتبط نجاح العملية التربوية في أى نظام تعليمي على المستوى المحلي والدولي لعدد من المتغيرات من أهمها القيادة التربوية التي تتسم بروح الديمقراطية، وسهولة التفاعل بين الأفراد والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق نجاح المؤسسة التعليمية وتؤدي القيادات المدرسية الدور المهم الأساسي في نجاح اعمال المدرسة الثانوية مما ينتج عنه ضمان جودة التعليم الذى تقدمه ؛ فاتجاهات وممارسات القيادات المدرسية من مبادئ وسلوكيات وأنماط قيادية وادوار جديدة ومعوقات قد يواجهونها كل ذلك قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على منظومة العمل داخل المدرسة الثانوية وبالتالي يؤثر على التفوق التنظيمي ومستواه بها ((زينة، 2020 ص228).

أولاً: أهداف التفوق التنظيمي:

يعبر التفوق التنظيمي عن قدرة المؤسسة على تطبيق سلسلة من المفاهيم وذلك من أجل الحصول على النتائج المستقبلية المرغوبة، ويهدف التفوق التنظيمي لنشر ثقافة التميز وأركانها ، وحث الأفراد للتكاتف نحو رفع مستوى وتحسين أداء المؤسسة ، أن التفوق التنظيمي يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية (العواسا، 2019 ، ص32):

- 1) الاستدامة والبقاء في مربع التفوق والتميز عن المؤسسات المنافسة.
- 2) إصدار القرارات النوعية المستندة للمعلومات .
- 3) تحقيق الكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، والاستخدام الجيد لمصادر القوة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة والوصول إلى الجودة الشاملة بما يحقق التفوق التنظيمي.
- 4) التطوير والتحسين المستمر في الأداء والجهد والنشاط .

5) نقل أفضل تجارب المؤسسات الناجحة والمحقة للتفوق التنظيمي إلى غيرها من المؤسسات.

إن المؤسسات التعليمية المتفوقة تتحقق من خلال استراتيجية تحسين وحدة متكاملة ومتطورة وباستخدام مجموعة من المبادئ الأساسية لتوجيه سلوك المؤسسة وهي (العبادي، 2018، ص 189) ، ومن أهم هذه المبادئ:

- 1- ربط مكافآت جميع العاملين بالأداء التنظيمي .
- 2- تحديد الأهداف التي تساعد على ربط العناصر الاستراتيجية وهي (الإجراءات ، العمليات ، الأداء والمكافآت المالية) بالطرق المعقولة.
- 3- إدارة الأداء الفعال .
- 4- وضع معايير مناسبة للمؤسسات المتفوقة ، للمقارنة مع المنظمات الرائدة في نفس المجال.

ومن الضروري دعم ركائز التفوق في بيئة عمل المؤسسة من خلال الاستراتيجيات السبعة وهي (الرعاية والاحتفاظ بالموظفين المبدعين والأداء العالي، تنمية الموارد ذات الصلة بالوقت المناسب ، تعزيز ثقافة العمل الجماعي ، بناء نظام معلوماتي يمكن الأفراد ، تحسين وتعزيز الخدمات والموارد ، التعاون داخل أقسام المؤسسة، التحسين المستمر للعمليات والبنية التحتية.

يتضح مما تقدم أن هدف التفوق التنظيمي هو قدرة المؤسسة على الحصول على درجات عالية من التميز والنجاح عن طريق ادراك الواقع الفعلي والبيئة المحيطة بالعمل واستحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على انتاج وتقديم خدمات تفوق توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين .

ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي للمؤسسات التعليمية:

إذا كانت للمؤسسات لغة تتحدث بها في الوقت الحاضر فهي بلا شك لغة التميز والتفوق فقد أصبح التفوق هو الشغل الشاغل للعاملين في مجال الإدارة ، حيث أن الأداء المتميز أصبح أمراً حتمياً فرضته العديد من الظروف والقوى الخارجية والتقلبات البيئية المتزايدة ، إذ أن التفوق ومتطلباته أصبح في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة ، أن التفوق التنظيمي يعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة فضلاً عن كونه معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة ، ويمكن القول أن التحدي الذي يواجه المؤسسات اليوم يتمثل في تحقيقها التفوق التنظيمي وتميزها في بيئة العمل(العابدى ، 2018 ، ص 189).

ويعد التفوق التنظيمي حالة من التميز التنظيمي وحالة من الإبداع الإداري لتحقيق مستويات ودرجات عالية من الأداء الإستثنائي والجهد المتقدم ، إضافة إلى تحقيق إنجازات متفوقة أفضل مما يحققه المنافسون ، لا يعد التفوق التنظيمي أمراً أساسياً لتحقيق الربح فحسب ، ولكنه ضروري أيضاً لبقاء الأعمال واستدامة المؤسسات التعليمية، أن التفوق التنظيمي يعد مجالاً مهماً في المؤسسات اليوم ، إذ إنه يعد مفتاحاً مناسباً لكسب التنافس الذي يؤدي إلى تحقيق الخدمات ذات الجودة المرتفعة والمرضية ، فمن خلال توفر العاملين الأكفاء تستطيع المؤسسة التخطيط لمجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق التفوق التنظيمي(العابدين، 2020، ص66).

تتجلى أهمية التفوق التنظيمي في كونه يعد عاملاً لتعزيز عمل المؤسسة التعليمية وفعاليتها من خلال فاعلية القيادة وتحسين الاداء ويسمح للمؤسسة قياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمؤسسة ،وتسهيل اجراء المقارنة مع المؤسسات المماثلة ، ويركز على النتائج ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة

للمؤسسة ، وافاد (حسن،2018) ، ان التفوق التنظيمى تعبير عن القدرات المتميزة للمؤسسة لتحقيق نتائج ترضى اصحاب المصالح ، وتعبير عن فاعليتها التى تعد معياراً يكس نجاحها فى تحقيق اهدافها ، من خلال تطبيق التغيير والتطوير المستمر والقدرة على التكيف التى تشكل تحقيق التميز والنجاح التنافسى.

و تكمن أهمية التفوق التنظيمى للمؤسسة التعليمية فى تحقيقها فوائد كبيرة نتيجة مشاركة عدد كبير من الافراد، وأصحاب المصلحة الأخرى ، فى مناقشات بناء لفهم أهداف المؤسسة وأنشطتها والعلاقة المتبادلة بينهما ، وبذلك يقلل الفجوات والنقص فى المهارات الحرجة، فضلا عن توفير أساس (أرضية) مثمرة للإبداع، وتعزيز موارد المؤسسة وإعادة تنظيمها(Alkhawaly,2020,p,63).

أن أهمية التفوق التنظيمى بالنسبة للأفراد تكمن من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد ويهدف إلى تعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة ويوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدرتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم فى اتخاذ القرار، وأن أهمية التفوق التنظيمى بالنسبة للمؤسسة من خلال انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمى وازدياد معدلات الأداء وتحسين نوعية المخرجات وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة مع المؤسسات الأخرى مع المجتمع المحلى مما يحقق الرضا الوظيفى ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية فى المؤسسة.

ثالثاً: أبعاد التفوق التنظيمى بالمؤسسات التعليمية:

من خلال دراسة التفوق التنظيمى يتضح وجود تباين وتنوع فى وجهات نظر الكتاب والباحثين عن أبعاد التفوق التنظيمى ، وقد إعتمدت الدراسة على هذه الأبعاد وسوف نتطرق إلى هذه الأبعاد بشئ من التفصيل من خلال الآتى:

(1) القيادة :

ان القيادة المتفوقة تعنى القدرة على التأثير فى الفرد أو الجماعة ، وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الابداع والتميز من خلال ما تمتلك من قدرة على التفكير المتجدد الذى يبتعد عن التقليد(هاشم ،2017، ص19)

وتفوق القيادة هى الممارسات المتميزة ، يتم اتباعها فى المؤسسة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة ، وتساعدها على أن تصبح بارعة فى الاستجابة بشكل مستمر للتغيير الذى يطرأ فى بيئة العمل ، فتصبح فعالية وكفاءة المؤسسة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام ، حيث يعتمد التفوق على مدى توافر قيادة تربوية فعالة داخل المدرسة ، تحاول بشكل مستمر تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية ، وأهدافها على المدى العبيد ، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك المديرين باعتبارهم المثل التى يحتذيها العاملون ويتبعونها ، ويخضع هذا العنصر لبعض المعايير ومنها مدى الاهتمام ببلورة وتوضيح رسالة المدرسة ، ومنظومة القيم الأساسية ، ومدى اهتمام المديرين بالتأكد من أن نظم الإدارة تخضع للتطوير والتحسين المستمر(Aladwan,2016,p,28) .

وبذلك يتضح أن من اهم الركائز التى يقوم عليها التفوق التنظيمى هى القيادة المتميزة التى تقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر؛ وتعنى الخروج من انماط البيروقراطية التقليدية ، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار ، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

(2) التخطيط الاستراتيجي:

تهتم المؤسسات الساعية للتفوق اهتماماً كبيراً بتحقيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدءاً من التزام الإدارة ، وتوافر الموارد البشرية ، والمرونة ، وصولاً للوعي والإدراك والفهم لعملية التخطيط الإستراتيجي من قبل كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية ؛ والذي يعد أمراً مهماً في تحقيق التفوق التنظيمي ، فأهمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي تتجلى في تكوين صورة ذهنية مدركة وواعية حول مستقبل المؤسسة التعليمية وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعدها على وضع خطط وبدائل استراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق التفوق (بلكير ، 2017، ص46) .

ولعل من أهم السبل التي قد تمكن القيادات القائمين من النجاح وتحقيق التفوق ، تبنى الفكر والتخطيط الاستراتيجي ، إذ لم يعد مقبولاً أن تظل الإدارة آنية في توجهاتها وخططها ، بل لابد لها في الواقع من اعتماد استراتيجية بعيدة المدى ، تحدد من خلالها أهدافاً كبرى وأساليب مدروسة ناجحة ، وطرائق تطبيق منهجية متنوعة (Blakely,2020,p,561) ، وبالتالي تطور قدراتها ، وتعزز الممارسات الاستراتيجية فيها .

(3) التركيز على العملاء (الطلاب) :

يعد العميل (الطالب) الجزء الأكثر أهمية في أي مؤسسة تعليمية ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة ويبحث هذا المعيار فيما تحدهه المؤسسة من متطلبات العملاء (الطلاب) وبناء علاقات معهم ، إن أغلب الجوائز الخاصة بالتفوق تحتوي التركيز علي العملاء والمستفيدين والعناية بهم والعمل على خدمتهم كبعد مكون لها (Al-Eida,2020,p,163) ، إذ الخدمة تعتمد بشكل كبير على فهم رضا العملاء ، وإن حاجاتهم ومتطلباتهم هي رغبات واجبة التطبيق والتنفيذ وفقاً لمدخلات عمل المؤسسة التعليمية، حيث يتم قياس النتائج المتعلقة بالعملاء من خلال مؤشر

الاستنتاج الذى يشير إلى تصورات العميل إتجاه المؤسسة والتي يتم الحصول عليها من خلال تعليقات وشكاوى العملاء ، ويستخدم مؤشر الأداء من قبل المؤسسة لإثبات وفهم وتوقع وتحسين الأداء فيما يتعلق بالعمل والتنبؤ باحتياجاته ، إذ ينبغي على المؤسسات التى تسعى إلى تحقيق التفوق أن توسع فى قدرتها على الإستجابة لحاجات العملاء ، وتفعيل دور التغذية العكسية فى تحسين تحقيق الرغبات، ولتحقيق الإهتمام بالمستفيدين بمفهومه الحقيقي لابد من إشترك العاملين كافة فى المؤسسة فى بناء مفهوم ولاء العملاء وذلك من خلال أحكام التعامل معهم بإستخدام علاقات عامة كفوءة وتقوية الإتصال بالعملاء وباستمرار بواسطة طرق الاتصال المباشر وغير المباشر(سعيد،2016،ص195).

4) التركيز على العمليات :

يتضمن التركيز على العمليات درجة تحقيق الأهداف التنظيمية والمهام الواجب تنفيذها من خلال العمليات للوصول إلى تلك الأهداف ومن ثم تحقيق التفوق والميزة التنافسية ويتم ذلك بواسطة الكيفية التى تتحول بها مدخلات المؤسسة التعليمية إلى مخرجات تحقق رغبات المستفيدين ، يبحث هذا المعيار فى كيفية تصميم وتطوير الخدمات التى تلبي احتياجات العملاء(الطلاب) وتوقعاتهم ، ويهتم فى إدارة وتحسين المؤسسة لعمليات إنتاج الخدمات من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها، كما يركز على خلق قيمة إضافية لجميع أصحاب المصلحة والعملاء(العبادى، 2018،ص189) ، ويرصد مستويات الأداء بالنسبة للمؤسسات المنافسة التى تقدم خدمات مماثلة. وان تدير عملياتها بشكل فعال وكفوء فى كل قسم من اقسامها وكذلك بناء فرق العمل المتعددة المواهب واخضاع كافة عمليات المؤسسة للفحص سواء كانت متعلقة بالعمل او بالتصميم او بتقديم الخدمة.

ومما تقدم ترى الباحثة ان بعد العمليات يقصد به هو الارتباط بين النشاطات والفعاليات والأهداف المقصودة للإيفاء بمتطلبات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم .

(5) التركيز على قوة العمل(الموارد) :

أن ما تحققه المؤسسات التعليمية من تقدم ملموس يعود إلى ما تمتلكه مواردها البشرية من معرفة ، لذا فإن أحد المحاور الأساسية للتفوق التنظيمي هو التركيز على العاملين لتحقيق مستويات أداء عالية يكون من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم وتدريبهم مما يساهم في دعم اهداف المؤسسة وغاياتها ، فضلا عن كسب ثقتهم، وهذا يعنى إمتلاك المؤسسة القدرات المادية والبشرية والتي لها تأثير في تحقيق التفوق التنظيمي، وان الإدارة المتفوقة تخطط لإدراك تلك الموارد من أجل دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات كافة) (Gue,et al,2018,p,219) ، وينبغي على المؤسسات أن تعي وتدرك أهمية عملية إستقطاب العاملين وتدريبهم وتعليمهم وتطوير مهاراتهم وتحقيق حاجاتهم أمر مهم لفهم فلسفة المؤسسة وقيمها فضلاً عن كسب ثقتهم(فايق، 2020،ص53)، كذلك على المؤسسات التعليمية الساعية إلى تحقيق التفوق أن تلتزم بتحقيق مناخ تنظيمي إيجابية للعاملين مما يقود إلى بناء الثقة ، والأمان ، والتقدير في نفوس العاملين ، حيث يرتبط التميز والنجاح والتفوق بنشاطات العاملين في العمل كمجموعات متوافقة ومترابطة .

(6) نتائج الأعمال :

يعد نتائج الاعمال بعد من أبعاد التفوق التنظيمي الذي يؤكد على نجاح جهود المؤسسة التعليمية وقيمها الأساسية ، يركز هذا المعيار على أداء المؤسسة وتحسينه في جميع مجالات الأداء الأساسية من حيث رضا العملاء ، والأداء التسويقي والمالي، والأداء التشغيلي ، والموارد البشرية ، والإدارة والمسؤولية الإجتماعية حيث

تسعى المؤسسات عادة إلى تحقيق عدة نتائج قد يكون من أبرزها : الربحية الجيدة -
تزايد حجم ونوعية الخدمات - الحصول على رضا المستفيدين - تقليل التكاليف -
تحقيق سمعة جيدة (Imhangbe,2019,p,678)

يؤكد هذا البعد على نجاح القيم الأساسية للمؤسسة الناتجة عن جهودها، إذ يهتم هذا البعد بقياس نتائج الأداء عن طريق مخرجات المؤسسة التعليمية والمرتبطة بالخدمات والمستفيدين والقيادة والأداء الحالى والتشغلي مقارنة بالمنافسين لها فى النشاط نفسه ، إن اهتمام المؤسسات بنتائج الأعمال يعد من أهم متطلبات التفوق والذى يكون من ضمنه (نتائج الأعمال) هو امتلاك المؤسسة نظام للقياس والتقييم الدقيق والذى يكون مبنى على أساليب إحصائية ملائمة لتحديد أسباب الإختلاف فى أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة الرئيسية والفرعية فى المؤسسة وترجع أهمية نتائج الأعمال من كونها تساعد على إدراك وفهم المؤسسة وما توصلت إليه ما نوعية نتائجها وهل أصبحت جيدة أو يتم النظر إليها على إنها جيدة(يوسف،2020،ص45) .

ومما تقدم إن بعد نتائج الأعمال يعد من المعايير التى تهتم بقياس أداء المؤسسة وتحسينه فى كل الأنشطة والعمليات بتزويد المستويات الإدارية بالأدوات اللازمة لتخطيط وتحسين الأداء مما يسهل ويصح عملية صنع القرارات ومعرفة نقاط القوة والضعف فى المؤسسة وانعكاس ذلك على فاعلية المؤسسة.

المحور الثانى : دواعى ومعوقات تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى.

أولاً: دواعى تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس :

إن واقع الإدارة فى الدول النامية هو الذى يدعو للتطوير الإدارى ، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائفها على أكمل وجه ، والتطوير الإدارى يعد

جهداً مستمراً ، واستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف فى النظام الإدارى، وبناء على ذلك هناك عدد من الواعى المهمة التى تستلزم التطوير الإدارى أهمها: (محمد، 2022، ص 56) :

1- الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية : إذ كان لهذه الأزمات آثار سلبية على كفاءة الجهاز الإدارى وفعاليتيه، وبالتالي قامت الدول بتغيير أساليبها واستحداث أخرى جديدة ، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال فى التوازن بين القوى البشرية التى غالباً تقاوم التغيير ، وبين التكنولوجيا الحديثة التى تتطلب تغييراً وتبدلاً فى الهياكل والأنظمة والإجراءات ، وهو ما يسمى الإصلاح والتطوير الإدارى.

2- المغالاة فى اللجوء إلى التعقيدات الإدارية : إذ أن تضخم حجم الجهاز الإدارى ، وازدياد الوظائف ، وظهور المشكلات التنظيمية ، تحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات، وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية ، وهذه أهم الأمور التى تصدر دعوات التطوير الإدارى.

3- طبيعة الإدارة المدرسية كعلم ؛ حيث لا تعتمد الإدارة المدرسية على الخبرة والاجتهادات الشخصية ، وإنما تعتمد على أسس علمية فى اتخاذ القرار ؛ إذ تتكون الإدارة المدرسية من مجموعة من العناصر يدرسها علم الإدارة وتتناولها نظرياته المختلفة أبرزها: التخطيط والتنظيم ، واتخاذ القرارات ، والتقويم وغيرها، وهى تشكل بالنسبة لعملية القيادة الإدارية فى إدارة المدرسة فى مفهومها الحديث مجموعة من العمليات الفرعية المتداخلة ، والتى بتفاعلها وتكاملها تتحدد النتائج النهائية للعمل الإدارى فى المدرسة ، وبالتالي لن يتسنى لمدير المدرسة مهما كانت موهبته الإدارية واستعداداته الشخصية النجاح فى عمله دون تدريبه للإلمام بأصول الإدارة.

4- الضرورة الملحة لتدريب مديري المدارس الثانوية على المفاهيم ،والمعارف ، والمهارات ، والاتجاهات المتعلقة بتنمية العلاقات الإنسانية بين فئات المجتمع المدرسى .

ثانياً: معوقات تطوير الأداء القيادى لمديري المدارس:

تواجه المؤسسات التعليمية بشكل عام أنواع من المعوقات التى تؤثر على الأداء بشكل عام وغالباً ما تكون معقدة ومتنوعة ، لذا يجدر دراستها بعناية والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من معوقات وصعوبات تجنباً لما قد تسببه من آثار سلبية على المؤسسات وعلى الأفراد وعلى الأعمال التى تمارسها ، ومن أهم المعوقات التى قد تواجه تواجه تطوير الداء يمكن تلخيصها كما يلي(الحريرى،2019،ص78):

أ/ معوقات مرتبطة بالبيئة الإدارية

1. مشكلة القيادة وتظهر فى ضعف القدرات القيادية والمؤهلات والمهارات مما ينعكس على تطوير الأداء ، وكذلك عدم قدرة القيادة على تفهم الظروف الجديدة المتغيرة وضعف مرونة القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة.
2. التداخل الإدارى لمراكز الاختصاص ويظهر ذلك فى عملية اتخاذ القرارات عندما تفرض قيادة إدارية معينة آراءها وفق صلاحياتها دون رؤية متكاملة لما يمكن أن ينجم عنه.
3. فقدان الخطة الشمولية ويظهر ذلك فى ضعف التخطيط الاستراتيجى وفقدان الترابط الداخلى والخارجى للخط المصاحبة لعملية التطوير ، مما يجعلها منعزلة عن الإطار التنظيمى المتكامل .
4. تفشى البيروقراطية والروتين وطول الإجراءات وتعقدها.

5. الأنشطة واللوائح والتعليمات المتراكمة لتنظيم وتسيير شؤون المؤسسة ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع تطورت البيئة المحيطة، كذلك تعد من أكبر العوائق التي قد تواجه قادة التطوير لإنعدام المرونة والتقدم.

ب/ معوقات مرتبطة بالبيئة التنظيمية

1. قصور فى المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات.
2. الهيكل التنظيمى السائد.
3. ضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة.
4. سوء المناخ التنظيمى والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
5. سيادة قيم تنظيمية محبطة.

ج/ معوقات تتعلق بالسمات الشخصية للقيادات والعاملين بالكل ، واللامبالاة ، والسلبية ، والتمسك بالرأى، والتقييد بالروتين.

معوقات مرتبطة بالموارد المادية والفنية

1. عدم توافر الموارد اللازمة والضرورية للتطوير
2. عدم تشخيص أولويات العمل والعجز عن تنفيذ ما هو ملح وعاجل .
3. سوء استعمال التكنولوجيا ونقلها

د/ متطلبات تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس:

أصبح موضوع تطوير الأداء المعيار تطوير الأداء المعيار الذى يحدد أى مؤسسة تعليمية فى تحقيق اهدافها، وتعمل الممارسات الإدارية السليمة من قبل القادة على تعزيز التعاون ، وبناء الثقة بين الرؤوساء ومرؤوسيهم ، ما تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة ، ورفع الروح المعنوية وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة ، مما يترك أثراً إيجابياً على الأداء المؤسسى (عبد الوهاب، 2019، ص67).

ويتطلب تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس ما يلى :

- 1- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة ، وتوضيح فوائد تطبيقها فى تطوير الأداء .
 - 2- تفويض القيادة لسلطاتها واستخدام الحوار للوصول إلى القرارات .
 - 3- تطوير الهيكل التنظيمى بما يتلاءم مع النمط القيادية الحديثة ، كالقيادة الرشيدة ، تدريب الكوادر البشرية على استخدام أساليب إدارية حديثة ، كالقيادة الرشيقة.
 - 4- توعية المعلمين بحقوقهم وواجباتهم ، ووجود لائحة معلنة ومحددة للمساءلة والمحاسبية .
 - 5- وضع خطط للتحسين المستمر فى ضوء نتائج دراسة التقييم الذاتى ، تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية فى مساءلة إدارة المؤسسة التعليمية عن أداؤها الإدارى.
- هـ/ معوقات تطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس التعليم الثانوى العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى:
- 1- هناك مجموعة من المعوقات التى تعوق تطوير الاداء القيادى لمديرى المدارس فى ضوء معايير القيادة والحوكمة ، ومن اهمها ما يلى(سنة،2020، ص45):
 - 1- ضعف مساندة القيادة المدرسية لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية.
 - 2- قلة دعم الأفكار التى تتعلق بتحسين الأداء المدرسى ، سواء داخل المدرسة أو خارجها.
 - 3- ضعف مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة فى وضع خطط التطوير بها ، لا توفر القيادة المدرسية نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المؤسسة التربوية للعمل فى المدرسة.
 - 4- محدودية الموارد المالية المتاحة للمدرسة ؛ مما يعوق تحقيق أهدافها .
 - 5- لا يتوفر هيكل تنظيمى يساهم فى تطوير الأداء فى ضوء الحوكمة .

المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على واقع الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى.

ب- أداة الدراسة الميدانية:

تمثلت أداة الدراسة فى استبانة مكونة من جزئين ، حيث جاء الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية ، والجزء الثانى خاص بأبعاد الاستبانة ، والتي تتكون من (80) عبارة موزعة على ستة أبعاد تمثل أبعاد التفوق التنظيمى.

ج- صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الأداة يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل فى التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها ، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال : التعرف على مدى صدق أداة الدراسة فى قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ-الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية .

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما توضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (1)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين ابعاد الاستبانة والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الابعاد
**0.39	القيادة
**0.94	التخطيط الاستراتيجي
**0.91	التركيز على العملاء
**0.83	التركيز على قوة العمل
**0.97	التركيز على العمليات
**0.95	نتائج الأعمال

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01) . وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات الأداة :

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها :

جدول رقم (2)

معاملات الثبات للابعاد وللأداة ككل

معامل الثبات بألفا - كرونباخ	الابعاد
0.73	القيادة
0.80	التخطيط الاستراتيجي
0.72	التركيز على العملاء
0.78	التركيز على قوة العمل
0.87	التركيز على العمليات
0.94	نتائج الأعمال
0.81	الاستبانة ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاوير الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الادارة التعليمية

الادارة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
غرب الفيوم	60	20.00 %
شرق الفيوم	60	20.00 %
سنورس	60	20.00 %
طامية	60	20.00 %
يوسف الصديق	60	20.00 %
الإجمالي	300	100 %

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الادارة التعليمية , حيث يتبين أن (60) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (20.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من كل إدارة من الادارات الخمسة.

جدول (4)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير اعتماد المدرسة

اعتماد المدرسة	العدد	النسبة المئوية
مدرسة معتمدة	192	64.00 %
غير معتمدة	51	17.00 %
جارى اعتمادها	57	19.00 %
الإجمالي	300	100 %

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير اعتماد المدرسة , حيث يتبين أن (192) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (64.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من اعتماد المدرسة (مدرسة معتمدة) ، في حين أن (51) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (17.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من اعتماد المدرسة (غير معتمدة) ، في حين أن (57) من أفراد عينة الدراسة يمثلون

ما نسبته (19.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة الدراسة من اعتماد المدرسة (جاري اعتمادها) .

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير	32	10.67 %
وكيل	46	15.33 %
معلم	222	74.00 %
الإجمالي	300	100 %

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة ، حيث يتبين أن (32) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (10.67%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الوظيفة (مدير) ، في حين أن (46) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (15.33%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الوظيفة (وكيل) ، في حين أن (222) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (74.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الوظيفة (معلم) .

جدول (6)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
عالي	244	81.33 %
ماجستير	39	13.00 %
دكتورة	17	5.67 %
الإجمالي	300	100 %

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل ، حيث يتبين أن (244) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (81.33%) من إجمالي أفراد

عينة الدراسة من المؤهل (عالي) ، في حين أن (39) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (13.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل (ماجستير) ، في حين أن (17) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (5.67%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل (دكتوراة) .

جدول (7)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30	10.00 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	130	43.33 %
10 سنوات فأكثر	140	46.67 %
الإجمالي	300	100 %

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث يتبين أن (30) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (10.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) ، في حين أن (130) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (43.23%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، في حين أن (140) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (46.67%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) .

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج حسب محاورها المختلفة كما يلي:

نتائج واقع دور أبعاد التفوق التنظيمي في تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

نتائج المحور الأول: القيادة

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول القيادة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (القيادة) ، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (8)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²

للمحور الأول (القيادة)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
1	تدعم الاندفاع الذاتي للعمل الجاد وتقبل المقترحات التي تصب في مصلحة العمل.	62	20.67	175	58.33	63	21.00	2.00	0.65	66.56	متوسط	84.38	0.01	7
2	تخصص الإمكانات المادية اللازمة لتطوير وتدريب العاملين بالمدرسة	63	21.00	167	55.67	70	23.33	1.98	0.67	65.89	متوسط	67.58	0.01	8
3	تكون علاقات ناجحة مع المؤسسات الأخرى	69	23.00	178	59.33	53	17.67	2.05	0.64	68.44	متوسط	92.54	0.01	2

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	للاستفادة منها.													
4	تلبية احتياجات ورغبات العاملين بالمدرسة.	65	21.67	179	59.67	56	18.67	2.03	0.64	67.67	متوسط	94.02	0.01	3
5	تهيئ بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة للعاملين .	62	20.67	167	55.67	71	23.67	1.97	0.67	65.67	متوسط	67.74	0.01	9
6	تقوى علاقات عمل جماعي إيجابية بين العاملين .	54	18.00	179	59.67	67	22.33	1.96	0.63	65.22	متوسط	94.46	0.01	11
7	تبادل الأفكار مع زملاء العمل حول التطورات التي تحدث في المدرسة	58	19.33	170	56.67	72	24.00	1.95	0.66	65.11	متوسط	74.48	0.01	12
8	تؤهل الموارد البشرية للتعامل مع الأنشطة الاستكشافية.	60	20.00	168	56.00	72	24.00	1.96	0.66	65.33	متوسط	70.08	0.01	10
9	توفر موازنة كافية للإنفاق على عملية الاستكشاف.	69	23.00	165	55.00	66	22.00	2.01	0.67	67.00	متوسط	63.42	0.01	4
10	تطلع على المفاهيم والبرؤى الحديثة في الميدان المهني.	74	24.67	152	50.67	74	24.67	2.00	0.70	66.67	متوسط	40.56	0.01	6
11	تتغلب على العقبات التي قد تعيق	70	23.33	161	53.67	69	23.00	2.00	0.68	66.78	متوسط	55.82	0.01	5

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	استثمار الفرص المتاحة الممكن استقلالها عملياً.													
12	تطور الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة.	80	26.67	160	53.33	60	20.00	2.07	0.68	68.89	متوسط	56.00	0.01	1
13	ترسخ ثقافة التفوق في الأداء في كافة جوانب المدرسة.	62	20.67	152	50.67	86	28.67	1.92	0.70	64.00	متوسط	43.44	0.01	13
14	تتيح الفرص لمشاركة العاملين في حل مشكلات العمل بطريقة علمية.	66	22.00	171	57.00	63	21.00	2.01	0.66	67.00	متوسط	75.66	0.01	4
	المجموع الكلي	914	21.76	2344	55.81	942	22.43	1.99	0.67	66.33	متوسط	70.01	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على **المحور الأول (القيادة)** بنسبة مئوية (66.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.99 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33) .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات **المحور الأول (القيادة)** ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (12) وهي " تطور الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.89%) ، وبمتوسط حسابي (2.07) ، وانحراف معياري (0.68) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

وقد يرجع ذلك

2- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تكون علاقات ناجحة مع المؤسسات الاخرى للاستفادة منها. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.44%) ، وبمتوسط حسابي (2.05) ، وانحراف معياري (0.64) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

3- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تلبي إحتياجات ورغبات العاملين بالمدرسة. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67.67%) ، وبمتوسط حسابي (2.03) ، وانحراف معياري (0.64) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

4- جاءت العبارة رقم (14) وهي " تتيح الفرص لمشاركة العاملين فى حل مشكلات العمل بطريقة علمية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67%) ، وبمتوسط حسابي (2.01) ، وانحراف معياري (0.66) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). كما جاءت العبارة رقم (9) وهي " توفر موازنة كافية للإنفاق على عملية الاستكشاف. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67%) ، وبمتوسط حسابي (2.01) ، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

5- جاءت العبارة رقم (11) وهي " تتغلب على العقبات التى قد تعيق استثمار الفرص المتاحة الممكن استغلالها عمليًا. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.78%) ، وبمتوسط حسابي (2) ، وانحراف معياري (0.68) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

6- جاءت العبارة رقم (10) وهي " تطلع على المفاهيم والرؤى الحديثة فى الميدان المهني. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.67%) ، وبمتوسط حسابي (2) ، وانحراف معياري (0.7) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

7- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تدعم الاندفاع الذاتى للعمل الجاد وتقبل المقترحات التى تصب فى مصلحة العمل. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.56%) ،

وبمتوسط حسابي (2) ، وانحراف معياري (0.65) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

8- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تخصص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير وتدريب العاملين بالمدرسة " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.89%) ، وبمتوسط حسابي (1.98) ، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

9- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تهيئة بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة للعاملين . " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.67%) ، وبمتوسط حسابي (1.97) ، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

10- جاءت العبارة رقم (8) وهي " تؤهل الموارد البشرية للتعامل مع الأنشطة الاستكشافية. " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.33%) ، وبمتوسط حسابي (1.96) ، وانحراف معياري (0.66) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

11- جاءت العبارة رقم (6) وهي " تقوى علاقات عمل جماعى إيجابية بين العاملين . " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.22%) ، وبمتوسط حسابي (1.96) ، وانحراف معياري (0.63) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

12- جاءت العبارة رقم (7) وهي " تتبادل الأفكار مع زملاء العمل حول التطورات التي تحدث في المدرسة " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.11%) ، وبمتوسط حسابي (1.95) ، وانحراف معياري (0.66) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

13- جاءت العبارة رقم (13) وهي " ترسخ ثقافة التفوق في الأداء في كافة جوانب المدرسة. " بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (64%) ، وبمتوسط حسابي (1.92) ، وانحراف معياري (0.7) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

يتضح من الجدول السابق أن العبارات المتعلقة ب(تطور الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة)،

(ترسخ ثقافة التفوق في الأداء في كافة جوانب المدرسة)،(تتبادل الأفكار مع زملاء العمل حول التطورات التي تحدث في المدرسة)،(تقوى علاقات عمل جماعي إيجابية بين العاملين)،(تؤهل الموارد البشرية للتعامل مع الأنشطة الاستكشافية)،(تهيئ بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة للعاملين)،(تخصص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير وتدريب العاملين بالمدرسة)،(تدعم الاندفاع الذاتي للعمل الجاد وتقبل المقترحات التي تصب في مصلحة العمل)،(تطلع على المفاهيم والرؤى الحديثة في الميدان المهني)،(تتغلب على العقبات التي قد تعيق استثمار الفرص المتاحة الممكن استغلالها عملياً)،(تتيح الفرص لمشاركة العاملين في حل مشكلات العمل بطريقة علمية)

(، تلبية إحتياجات ورغبات العاملين بالمدرسة)، تكون علاقات ناجحة مع المؤسسات الاخرى للاستفادة منها)، (تطور الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة)، يتم ممارستها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.99 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (1.67 إلى 2.33) ، مما يشير إلى ضعف قدرتها على التحسين والتطور المستمر للخدمات ، ضعف توافر برامج للتنمية المهنية ، وقلة وعيهم بأهمية ترسيخ ثقافة التفوق فى الأداء فى كافة جوانب المدرسة ، أحجام القيادات الإدارية عن توفير أجهزة ووسائل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالمدرسة، ضعف البنية التحتية بالمدرسة كبنية تكنولوجياية متطورة ويرجع ذلك إلى نقص الميزانية المالية المتاحة لمدارس التعليم الثانوى العام ، لجعل البنية التحتية بالمدرسة بيئة تكنولوجياية متطورة ، أحجام القيادات عن التدريبات المؤهلة إلى مستوى جودة خدمات عالية من المدارس الثانوية ، ضعف قدرتها على توطيد علاقات ناجحة مع المؤسسات الأخرى للاستفادة منها، لا تشجع الكفاءات المختلفة من العاملين بها على المشاركة فى حل المشكلات العمل بطريقة علمية ، بالإضافة إلى ضعف تشجيعهم على إقامة ورش العمل لتبادل الأفكار والممارسات المتميزة ، وقلة الاهتمام بإجراء التحليل البيئى الدورى للكشف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها بالمدرسة .

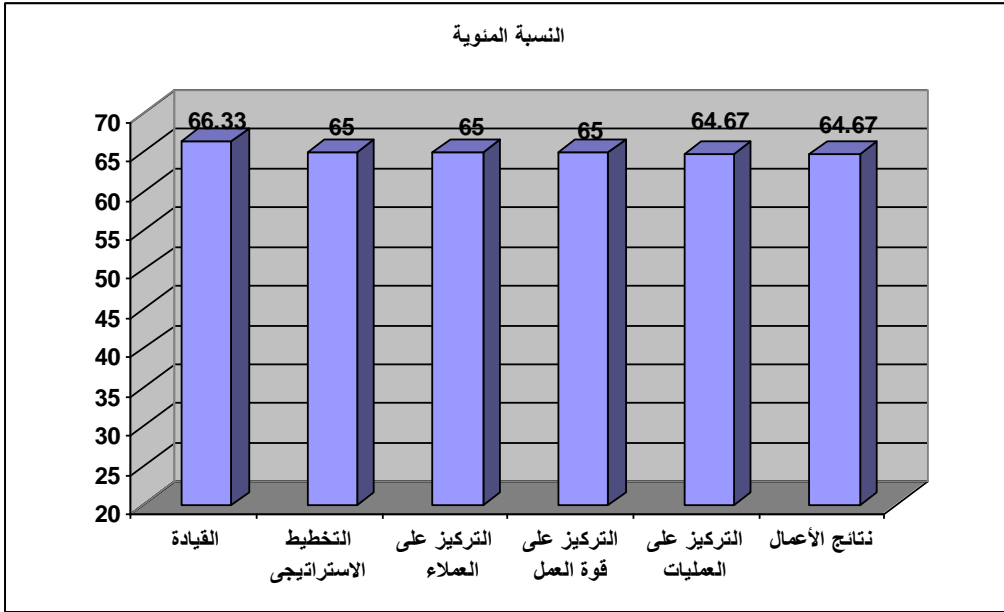
جدول (9)

نتائج واقع دور أبعاد التفوق التنظيمي في تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الفيوم.

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	الترتيب
1	القيادة	1.99	66.33	1
2	التخطيط الاستراتيجي	1.95	65.00	2
3	التركيز على العملاء	1.95	65.00	2
4	التركيز على قوة العمل	1.95	65.00	2
5	التركيز على العمليات	1.94	64.67	3
6	نتائج الأعمال	1.94	64.67	3

يتضح من الجدول السابق أن أعلى ابعاد واقع التفوق التنظيمي في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الفيوم تم الموافقة عليه هو : القيادة بنسبة مئوية (66.33%) ، يليه التخطيط الاستراتيجي و التركيز على العملاء و التركيز على قوة العمل بنسبة مئوية (65.00%) ، و يليه التركيز على العمليات و نتائج الأعمال بنسبة مئوية (64.67%).

والشكل التالى يوضح ذلك :



شكل (1)

نتائج واقع دور أبعاد التفوق التنظيمي في تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

نتائج الدراسة الميدانية

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج نستنتج الآتي:

- 1- يتمتع مديري المدارس الثانوية بمستوى متوسط من الأداء الإداري.
- 2- إن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية عكس إدراكاً متوسطاً لدى أفراد العينة بشكل واضح والذي عبروا عنه من خلال استجاباتهم لعبارات الأداة.
- 3- هناك قصور في قيام مديري المدارس بمهامهم ومهاراتهم الإدارية.
- 4- هناك رغبة من قبل أفراد العينة بشكل عام في تحسين وتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي.

- 5- قلة وجود رؤية للقيادة المدرسية فى توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المدرسة.
- 6- لعماد القيادة المدرسية على التجارب والخبرات الشخصية فى تحليل الاتجاهات والمستقبلية للمدرسة.
- 7- قلة استطاعة القيادة المدرسية القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكاراً جديدة.
- 8- اعتماد القيادة المدرسية على طرق تقليدية فى اتخاذ القرار.
- 9- قلة تقبل القيادة المدرسية للأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو كانت مساندة مع الأفكار السائدة فى المدرسة.
- 10- قلة تشجيع القيادة المدرسية العاملين فى المدرسة على التفاعل وتكوين فرق العمل.
- 11- إخفاء القيادة نقاط القوة والضعف فى أدائهم عن المعلمين وفقاً لنظام تقييم الأداء.
- 12- قلة تشجيع القيادة المدرسية المعلمين على إجراء البحوث والدراسات ونشرها والمشاركة فى المؤتمرات والندوات.
- المحور الرابع : آليات مقترحة لتطوير الأداء القيادى لمديرى المدارس التعليم الثانوى العام على ضوء أبعاد التفوق التنظيمى .**
- فى ضوء ما توصل إليه من الإطار النظرى للبحث ونتائج الدراسة الميدانية يقترح البحث مجموعة من المقترحات وهى:
- 1- توفير برامج التنمية المهنية الذاتية لمديرى المدارس التعليم الثانوى العام من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين.

- 2- إعداد دورات تدريبية خاصة بتهيئة مديري المدارس قبل مزاولتهم العمل كمديري مدارس تهدف إلى تبصيرهم بأبعاد عملهم الإداري (الإنساني والوظيفي) .
- 3- عقد دورات تدريبية وندوات لمديري المدارس الثانوية بهدف توعيتهم بأهمية ممارسة أنماط قيادية معينة للإرتقاء بمستوى مدارسهم وتميزها وتميز معلميها.
- 4- توسيع صلاحيات مديري المدارس من خلال التوجه نحو اللامركزية فى وزارة التربية والتعليم وعدم وضع قيود على قرارات المديرين حتى يستطيعوا الحد من النمط الديكتاتورى والتقليدى ، واتباع الطرق العلمية فى عملية صنع القرار التربوي.
- 5- تدريب مديري المدارس الثانوية على التركيز على ممارسة القيادى المحفز والمطور للعملية التعليمية .
- 6- تعزيز واقع الأداء الإدارى لمديري المدارس الثانوية من خلال وسائل الدعم المختلفة (مادياً ومعنوياً).
- 7- تحسين وتطوير الأداء الإدارى لمديري المدارس الثانوية على ضوء تطبيق أبعاد التفوق التنظيمى من خلال دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات تتعلق بهذا المجال.
- 8- نشر ثقافة التفوق بهدف تطوير الأداء الإدارى بين القيادات المدرسية .
- 9- إطلاع قيادات المدارس الثانوية على نتائج هذا البحث كنوع من التغذية الراجعة عن واقع الأداء الإدارى لهم.
- 10- إعادة النظر فى تعيين مديري المدارس الثانوية فى السنوات القادمة ، من حيث مؤهله الدراسى وقدراته الفنية ومهاراته الشخصية بهدف تطوير الأداء الإدارى بصفة عامة على ضوء تطبيق أبعاد التفوق التنظيمى.

- 11- إعادة تأهيل المديرين الحاليين بالمدارس الثانوية في تطوير الأداء الإداري على ضوء التفوق التنظيمي.
- 12- ضرورة اعتماد أسس ومعايير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات التي تعتمد على الكفاءة وتكافؤ الفرص ، والقدرة على الإبداع.
- 13- اختيار القيادات المدرسية بحسب معيار الكفاءة والقدرة على التغيير والتطوير والتفوق التنظيمي.
- 14- تعزيز التنمية المهنية المستدامة ، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية لتنمية القيادات المدرسية ورفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم من أجل خلق الأفكار الجديدة وإبداع القيادة.
- 15- الحد من المركزية، واتباع نمط القيادة التشاركية ، التي تسمح بحرية التعبير عن الآراء بالإضافة إلى الاتجاه للمحاسبية الآتية ، والتطوير الذاتي ، والحرية الفكرية.
- 16- مساعدة العاملين على تقسيم أعمالهم ، وتخصيص أوقات للتعبير عن أفكارهم الجديدة بحرية والبحث عنها ، وتوعيدهم على تجنب الأعمال الروتينية المسببة للملل.
- 17- الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في المدرسة لتحقيق التفوق والتحسين المستمر.

- إبراهيم أنيس وآخرون.(2004). المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، 4(1)، ص 89 .
- أحمد جال حسن إسماعيل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- أسامة عبد السالم.(2022).إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية، 32(3) ص 132.
- بثينة عويس.(2021).الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1) ص 160.
- لكير، خليفة . (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة . مجلة الاقتصاد الجديد ، 14(1) ، ص 46 .
- جيهان غالم.(2019).الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية،10(29) .
- حسن ستار.(2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي ، مجلة دراسات محاسبية ومالية(JAFS) ، 15 (50) ، ص 20 .
- حسن محمد .(2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر، ص 98 .
- خلف، نصير قاسم.(2016). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية وعلوم الرياضة بالعراق، مجلة علوم الرياضة، جامعة ديالى،8(26) ، ص 45.
- داليا طه.(2021). الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعالقتها باتجاهات المعلمين نحو ادارة الجودة الشاملة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية31(50)،ص 90 .
- رقية ، عيد محمد.(2021). دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة المنيا ، مجلة الإدارة التربوية ، 31(3) ، ص 274 .

رهام، صلاح أمين.(2018).تطوير الأداء الإداري المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، 9(5)، ص 92 ،
زينة أسماء ، وز دام يوسف .(2020).أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي تميز الأداء الوظيفي ، جامعة باتنة ، الجزائر ، المجلة الجزائرية لأمن والتنمية ، 9(16)، ص 66 .

زين العابدين. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية ، الجزائر، ص 66 .
سعيد، حيدر غازي.(2016). ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي. بحث استطلاعي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 22 (89) ، ص 195 .
سعيد، هديل كاظم، ومحمد، حيدر غازي.(2016). ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي. بحث استطلاعي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 22 (89) ، ص 195 .

سماح إبراهيم .(2022).أثر الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي و علاقتهما بسلوكيات المواطنة البيئية، مجلة علوم البيئة، 1(5)، ص44.

طارق خالد مرزوق الغريب.(2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والامارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 18(1)، ص90.

العبادي. (2018). تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي.مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،10(22)، ص 189 .
العبادي، هاشم فوزي دباس، و حمد الله، اسامة علاء. (2018). تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي.مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،10(22)، ص 189 .

عبد الوهاب ، اثار عبد الحكيم . (2019). متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي : دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، ص 67 .

علاء سيد قنديل.(2019).القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،

ص89

العواسا صالح .(2019). أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي : دراسة ميدانية بالأردن ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، 34 (5) ، ص 32 .
غادة رياض.(2020). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، أسيوط،1(31) ص 107 .

فايق، محمد أبوبكر.(2020). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ص 53.

كتاب الإحصاء السنوي: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، جمهورية مصر العربية، -
2022 2023.

محمد سعيد.(2021). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 3(45)، ص320.
معجم اللغة العربية.(2006). المعجم الوجيز، طبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة ، ص 67 .
النيرة المطيري.(2022) أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية 14(2)،ص33.
هاشم ، ولدان عبد الستار.(2015). تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 21 (4) ، ص 19 .
يسرا محمد .(2022). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف ،3(2)،ص67.

يوسف، سناء خضر.(2020). دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الحمدانية، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، 16(50) ، ص 45 .

المراجع الأجنبية:

Aladwan, S.,and Forrester, p. (2016). The leadership criterion:challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector . The TQM Journal , 28,p89

- Al-Eida, Saeed S. M . (2020) . The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence :An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar , International Journal of Busines and Management ,15(9) .p. 163 -178.
- AlKawaldeh, S. S. (2020). The ambidextrous leadership and its impact on organizational performance in the jordanian government schools from the viewpoint of teachers. British Journal of Education, 8(2),p. 63.
- Blakely, Cherron L.(2020) . Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence,PHDThesis Walden,p.789.
- Guo, L. D.,(2018) Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. Journal of Business Research,vol.92, pp. 219-230.
- Imhangbe, O. S.(2019).Principals' leadership styles and teachers'job performance: Evidence from Edo State, Nigeria.Educational Management Administration & Leadership,47,6.p.59.
- Nenad'al, J., Vykydal, D., Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. Quality Innovation Prosperity OIP Journal, 22 (2),p. 47.
- Türkmen, F. &. (2017).The Effects of Secondary School Administrators' Servant Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment, Journal of Education and Training Studies,vol.5,12,p78.
- Ubaid,Alaa M. Fikri T . Dweiri& Udechukwu Ojiako.(2020).Organizational excellence methodologies (OEMs) : a systematic literature review , 11, p.1395.