



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٩) أكتوبر ٢٠٢٣ م



تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية
بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
"تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية"

إعداد

أ/ داليا وجيه فايز السيد الصوالحي

مدرس مساعد بالقسم التربوية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة طنطا

د/ يحيى إسماعيل يوسف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة طنطا

أ. د/ هدى سعد السيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية جامعة طنطا

المجلد (٨٩) أكتوبر (ج ٢) ٢٠٢٣ م

المستخلص

هدف البحث إلى وضع آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على الإطار النظري للتميز التنظيمي (مفهومه، أهدافه، أبعاده، متطلباته، معوقاته)، وإلقاء الضوء على الأسس الفكرية لمدخل القيادة التشاركية (مفهومها، أهدافها، أبعادها، خصائصها، معوقاتها)، وإلقاء الضوء على مؤشرات تحقيق أبعاد القيادة التشاركية بالجامعات المصرية ومتطلبات تحويلها إلى جامعات متميزة، ووضع آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية، وتم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن المشكلات التي تعوق الجامعات المصرية من أن يكون لديها سمة التميز التنظيمي وتحسين أدائها، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها:

- يعد التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء وتخصيص الوقت الكافي لتبني استراتيجيات التميز في مؤسسات التعليم العالي، وتطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسات.

- تعد القيادة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية رئيسة لصنع وإتخاذ القرارات بحرية وإستقلال وبمشاركة جميع الأطراف.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، القيادة التشاركية.



Achieving organizational excellence in Egyptian universities using the participatory leadership approach

Abstract

The research aimed to develop proposed mechanisms to achieve organizational excellence in Egyptian universities using the participatory leadership approach, by shedding light on the theoretical framework of organizational excellence (its concept, goals, dimensions, requirements, obstacles), and shedding light on the intellectual foundations of the participatory leadership approach (its concept, Its objectives, dimensions, characteristics, and obstacles), and shed light on the indicators of achieving the dimensions of participatory leadership in Egyptian universities and the requirements for transforming them into distinguished universities, and developing proposed mechanisms to achieve organizational excellence in Egyptian universities using the participatory leadership approach. The descriptive approach was used to uncover the problems that hinder Egyptian universities. To have the characteristic of organizational excellence and improve its performance, the research reached a number of results, the most important of which are:

Organizational excellence is a necessity for administrative development to raise performance levels and allocate sufficient time to adopt excellence strategies in higher education institutions and develop the skills and capabilities of employees and members of administrative bodies in institutions.

Participatory leadership is one of the most important approaches used to achieve the trend towards decentralization as a main strategy for making and taking decisions freely, independently, and with the participation of all parties.

key words: *Organizational excellence, participatory leadership*

المقدمة:

تعمل المؤسسات اليوم في أجواء تنافسية سريعة التغيير والتطورات وذلك نتيجة لعوامل متعددة منها؛ ازدياد حدة التنافس وقصور دورة حياة العديد من الخدمات والمنتجات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات المستفيدين، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ مما يتطلب من هذه المؤسسات أن يتوافر لديها مقومات وعناصر القدرة على التكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية والقدرة على تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وتعد الجامعات من المؤسسات التربوية التي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة؛ حيث تُعد من أرفع المؤسسات التي يناط إليها توفير ما يحتاجه المجتمع من متخصصين في مختلف المجالات، كما أنها المراكز الرئيسة للبحوث العلمية والتطبيقية التي بدونها يصعب احداث أي تقدم إقتصادي، كما أن التعليم الجامعي يمكن أن يساهم في عملية التنمية الإقتصادية. (أحمد المراغي، ٢٠١٦، ١٠)، وتجدر الإشارة إلى أنه من مظاهر اهتمام وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية بتطوير أداؤها هو أنها؛ تبذل جهوداً في سبيل تطوير أداؤها، بما يمكنها من تحقيق الجودة والتميز والمنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي، وقد ظهرت هذه الجهود بوضوح من خلال انعقاد المؤتمر القومي للتعليم العالي في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، والذي انبثقت عنه الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي؛ والتي هدفت إلى التطوير الشامل لمؤسسات التعليم العالي، وإدماج متطلبات الجودة الشاملة والتطوير المستمر في هياكلها وآلياتها، مما يدل على إهتمام القائمين بأمور التعليم المصري بتحقيق التميز عامةً والتنظيمي خاصةً في الجامعات المصرية. (هناء مندور، ٢٠١٤، ٣١٧).

وترجع نشأة التميز التنظيمي في علم الإدارة المعاصرة إلى إسهامات علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المؤسسات، وثمة تأكيدات أن أفكار الجودة لديمنج تعد منبعاً رئيساً للتميز التنظيمي، وهي المسئولة عن

ولادته وبزوغه في ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتربوية. (شاطر أحمد، ٢٠١٥، ١١)، وتتمثل أهمية مدخل القيادة التشاركية في أنه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد الجامعات على تطوير أدائها بشكل مستمر من خلال اتباع علاقات العمل الفعالة والتفكير المتجدد واللامركزية وتشجيع المنافسة وتبني استراتيجية الباب المفتوح وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة. (رزان تقلا، ٢٠١٦، ٦٠)، ومما سبق يتضح أن المؤسسات التربوية وخاصةً الجامعات المصرية في حاجة إلى استخدام مدخل القيادة التشاركية لتحقيق التميز التنظيمي وهو مدخل تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق تميز الأداء وتحسين قدراتها الإدارية من خلال تدريب وتحفيز وتمكين العاملين بمنحهم المزيد من السلطات والصلاحيات الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتفعيل العلاقات الإنسانية بما يحقق أهداف المؤسسة ويحقق أيضاً رضا العاملين والمستفيدين.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية في سبيل تطوير أدائها وتحقيق الجودة والتميز والمنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي إلا أنه مازال هناك أوجه قصور وضعف تكتنف الجامعات المصرية وتعوقها من أن يكون لديها سمة التميز التنظيمي وتحسين أدائها بشكل مستمر ومن أهمها؛ إنحسار الجامعات المصرية في الحيز المحلي بدرجة واضحة وعدم انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية (الخارجية) سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئات التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية، أو مصادر التمويل، البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقيد التنظيمات البيروقراطية واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في إتخاذ القرارات التعليمية، والميل الواضح إلى التتميط في النظم والمناهج والأساليب والتنظيمات والقواعد الحاكمة، مما يفقد الجامعات المصرية

فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع ويؤدي إلى تأخرها في الحصول على الاعتماد، وخروجها عن التصنيف العالمي للجامعات. (علي السلمي، ٢٠١٧، ٣٤٧).
ويمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن هذا السؤال الرئيس:
كيف يمكن تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري للتميز التنظيمي ؟
٢. ما الأسس الفكرية لمدخل القيادة التشاركية ؟
٣. ما مؤشرات تحقيق أبعاد القيادة التشاركية بالجامعات المصرية وما متطلبات تحويلها إلى جامعات متميزة ؟
٤. ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية ؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية ، ويتحقق هذا الهدف الرئيس من خلال تحقق عدة أهداف فرعية هي ما يلي:

- إلقاء الضوء على الإطار النظري للتميز التنظيمي.
- إلقاء الضوء على الأسس الفكرية لمدخل القيادة التشاركية.
- إلقاء الضوء على مؤشرات تحقيق أبعاد القيادة التشاركية بالجامعات المصرية ومتطلبات تحويلها إلى جامعات متميزة.
- وضع آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية.

أهمية البحث:

- أهمية الموضوع الذي نخصه بالبحث؛ وهو إلقاء الضوء على أحد المداخل الإدارية المهمة وهو مدخل القيادة التشاركية والذي يتسم ببعض الأبعاد ومنها؛ المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية.

- أهمية الهدف الذي يسعى إليه البحث وهو وضع آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية.

منهج البحث:

وفقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن المشكلات التي تعوق الجامعات المصرية من أن يكون لديها سمة التميز التنظيمي وتحسين أدائها بشكل مستمر ومحاولة تطويرها من خلال وضع آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية.

مصطلحات البحث:

ركز البحث الحالي على مجموعة من المصطلحات أهمها:

التمييز لغةً: يعرف بأنه التفرد أي الفصل والعزل والفرز وهناك كلمات أخرى في التراث اللغوي تفيد معنى التميز مثل العلياء والعلاء، والمعالي. (جمال الدين بن منظور، ١٩٩٦، ٤٠).

التمييز اصطلاحاً: يعرف بأنه نتاج تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، كما يعني التميز الابتكار والتجديد، فهو تقديم ما هو مختلف عن الآخرين سواء المنافسين أو غيرهم، وتوضح النظرة المدققة لمصطلح التميز أن كينونته تؤسس على المنحى المنظمي، حيث أن التميز ينطوي على تحقيق الجودة الفائقة للمؤسسة بكافة جوانبها التنظيمية. (محمود علي، ٢٠١٧، ٢١٣).

التميز التنظيمي إصطلاحاً: يعرف بأنه منظومة متكاملة لتحقيق التفوق والتفرد من خلال تقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية نواحي (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات). (محمود عبد الوهاب، ٢٠١٦، ١٤٠).

التميز التنظيمي إجرائياً: يعرف بأنه قدرة الجامعات المصرية على حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي الجامعات الأخرى من خلال (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية). وذلك من خلال قيادة تشاركية تتسم بالمشاركة في إتخاذ القرار وتمكين العاملين وتفويض السلطة وتفعيل الإتصالات والعلاقات الإنسانية بين أعضائها.

القيادة لغةً: تعرف بأنها (مادة: ق و د): قاد الدابة قوداً وقيادة، مشى بها وأمامها آخذاً بمقودها، والقيادة في اللغة: مصدر القائد، وكذلك القود، والقود هو نقيض السّوق، فالقود من أمام، والسّوق من خلف. (محمد بن مكرم، ٢٠٠٥، ٣٧٠).

القيادة إصطلاحاً: تعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في إتجاهات معينة، وهي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو تحقيق هدف مشترك. (فاروق فليح، أحمد الزكي، ٢٠٠٤، ١٩٩).

القيادة التشاركية إصطلاحاً: تعرف بأنها مشاركة القائد لمرؤوسيه في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة، ومهامها، وحل مشكلاتها؛ لتسهيل عمل العاملين والوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، وذلك من خلال المشاركة في إتخاذ القرار وتفويض السلطة والإتصال وتفعيل العلاقات الإنسانية. (أحمد سليمان، ٢٠١٧، ٨).

القيادة التشاركية إجرائياً: تعرف بأنها أحد المداخل الإدارية الإيجابية الفعالة التي تأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وتنفيذه وتمكين العاملين وتفويض السلطة والإتصال وتفعيل العلاقات الإنسانية والوصول بمستوى الجامعات المصرية إلى درجة التميز التنظيمي مما يساعدها على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التميز التنظيمي ودراسات سابقة تناولت القيادة التشاركية، ولم تعثر الباحثة على حد علمها على دراسات تناولت متغير التميز التنظيمي ومتغير القيادة التشاركية مع بعضهما بشكل مباشر.

دراسات عربية وأجنبية تناولت التميز التنظيمي:

(١) دراسة بسام الرميدي، إسلام حسين، مصطفى أبو حمد (٢٠٢٢) بعنوان: "تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط".

هدف الدراسة: تقييم أثر الصحة التنظيمية على كل من الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، وكذلك قياس أثر الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات السياحة.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية على الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة وكذلك على التميز التنظيمي.

- وجود أثر إيجابي للرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة على التميز التنظيمي لشركات السياحة. - تلعب الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة دوراً وسيطة جزئية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة.

(٢) دراسة روان الحروب (٢٠٢١): بعنوان "القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة أعضاء هيئة التدريس".

هدف الدراسة: التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تعزي لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي).

- وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

(٣) دراسة **Alsarayrah, A.Z, Alsarayrah, A.M.** (٢٠٢١): بعنوان "تأثير إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية وكيفية دعمها وتقويتها في المدارس الخاصة".

هدف الدراسة: قياس أثر إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمها.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من الإدارة بأبعادها (تخطيط الأداء، تطوير الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء).

- وجود مستوى عالي من التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجيات، تميز العمليات).

- هناك تأثير إيجابي من إدارة الأداء بأبعادها السابقة ومن التميز التنظيمي وأبعاده السابقة على المؤسسات التعليمية ودعمها لتطبيق مستوى عالي من عملية إدارة الأداء.

■ دراسات عربية وأجنبية تناولت القيادة التشاركية:

(١) دراسة مجاهد جراد (٢٠٢٢): بعنوان "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة".

هدف الدراسة: تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

(٢) دراسة جولتان حجازي، شادي قشوع (٢٠٢١): بعنوان "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

هدف الدراسة: الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها ببعض المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية مرتفعة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية.
- وجود فروق دالة إحصائياً في درجات عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية وأبعاده تعزي للجنس لصالح الذكور.
- (٣) دراسة **Oketch, C., Ainembabazi, R.** (٢٠٢١): بعنوان "أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين في القطاع الخاص في جامعات أوغندا: دراسة حالة جامعة كمبالا الدولية".
- هدف الدراسة: دراسة تأثير أسلوب القيادة التشاركية على أداء وسلوك الموظفين في جامعة كمبالا الدولية، دراسة تأثير أسلوب القيادة التشاركية على تحفيز الموظفين في الجامعات الخاصة في أوغندا: جامعة كمبالا الدولية كدراسة حالة.
- نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أنه لا يتم استشارة الموظفين في اتخاذ القرار ولا تؤخذ وجهات نظرهم في الاعتبار وبالتالي لا يمكن للموظفين تحمل مسؤولية نتائج القرار.
- أن أسلوب القيادة التشاركية هو المفتاح لتوجيه جهود الموظفين ومساعدتهم على أداء السلوك الضروري لإنجاز المهمة وتحقيق الهدف.
- خطوات السير في البحث: يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:
١. تحديد الإطار العام للبحث من حيث مقدمة البحث ومشكلته وأهميته وأهدافه ومصطلحاته ومنهجه والدراسات السابقة.
 ٢. إلقاء الضوء على الإطار النظري للتميز التنظيمي.
 ٣. إلقاء الضوء على الأسس الفكرية لمدخل القيادة التشاركية.
 ٤. إلقاء الضوء على مؤشرات القيادة التشاركية بالجامعات المصرية ومتطلبات تحويلها إلى جامعات متميزة.

٥. وضع آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية.

الإطار النظري للبحث:

وفيما يلي يتناول البحث المحاور الرئيسة التالية بالبحث والتحليل كالآتي:

المحور الأول: التميز التنظيمي (إطار نظري)

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

تعددت تعريفات التميز التنظيمي ومن أهم هذه التعريفات ما يلي؛ قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل إستراتيجي فعال في تطوير أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى (موسى السعودي، ٢٠٠٨، ٢٦٠)، تميز إداري ووظيفي يأتي من خلال الإستثمار في الإمكانيات الغير مستغلة للعاملين والمؤسسة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين أدائهم وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة (Aristonvic. A, et al,2018, 130)، تفوق المؤسسات بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وإرتباطها مع أفرادها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، والإلمام بقدرات أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية المحيطة بها باعتبار أن التميز هو ناتج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث (كوكب نور، ٢٠١٠، ١٧٠).

ثانياً: أهداف التميز التنظيمي

تسعي العديد من المؤسسات العربية والعالمية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبةً منها في الإستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية (عبد الحكيم بن سالم، وآخرون، ٢٠١٨، ٥٩٥):

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة وإستخدامها في إدارة التميز التنظيمي.

- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المؤسسة.
- ضمان تحقيق المؤسسة رضا المتعاملين معها والعاملين بها من خلال تميز أداءهم والتحسين المستمر.
- توفير مرجعية شاملة لكافة قطاعات المؤسسة فيما يختص بالتميز.

ثالثاً: أبعاد التميز التنظيمي

ومن أبعاد التميز التنظيمي مايلي:

تميز القيادة: يتمثل تميز القيادة في درجة قدرة وكفاءة القائد المتميزة على إستغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال الصعبة بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة وتحسين أدائها التنظيمي وإتباع علاقات العمل الفعالة، والتفكير المتجدد، وتشجيع المنافسة، وتبني إستراتيجية الباب المفتوح، وإتباع نظام اللامركزية (K.Asmoah, J.,2017, 3).

تميز المرؤوسين: يتمثل تميز المرؤوسين في درجة اتصاف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهام المؤسسة بإمتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دون تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة (J. Dejong, D.,2009, 1032).

تميز الهيكل التنظيمي: ويتمثل تميز الهيكل التنظيمي في درجة قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ووجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للجامعة

ولكلياتها وأقسامها وخريطة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح يتناسب مع الأداء (موسى السعدي، ٢٠٠٨، ٢٦١).

تميز الإستراتيجية: ويتمثل تميز الإستراتيجية تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا وقيم المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (A. Al hila, A., et al,2017, 14).

تميز الثقافة التنظيمية: ويتمثل تميز الثقافة التنظيمية في تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ ومفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المؤسسة وهي غير مرئية وغير مكتوبة ولكنها محسوسة ويشارك العاملون بالمؤسسة في تكوينها، وتشتمل على عناصر (الإنفتاح والتعاون والثقة والأصالة والنشاط القبلي والإستقلال ومواجهة المشكلات) (ثروت مشهور، ٢٠١٠، ٩٩).

رابعاً: متطلبات التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة توافر عدة مقومات من أهمها؛ وضوح الأهداف الرئيسية المتمثلة في الرؤية والتزام القيادة بالتطوير والتحسين المستمرين وتوفير الوسائل التي تمكن المؤسسات من أن تعمل بشكل مرضي لكافة العاملين بها، هياكل مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما يأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط وإستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنمية وتوجيه أدائها، نظام لإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، نظام متطور لإدارة الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة، نظام متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها

وتداولها وحفظها وإسترجاعها، بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية من خلال إعداد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها (ياسر محمود، ٢٠١٧، ٢٢-٢٣).

خامساً: معوقات التميز التنظيمي

ومن معوقات التميز التنظيمي ما يلي:

- نقص إختيار وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الأفراد يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
- عجز وجمود قوانين وأنظمة المؤسسة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز والحفاظ عليه، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والإلتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- إبتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالأفراد في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وإنسياب العمل، مما ينعكس سلباً على التميز في الأداء.
- قدم هياكل الأجور والرواتب وضعف الإتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إتكائها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمؤسسة وتقديم مستويات أداء عالية.
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاماً هزياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقاً أمام روح المبادرة وسلوكيات الأفراد الإضافية فضلاً عن نقص توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل (سامي السواط، ٢٠١٦، ٤٦١-٤٦٢).

المحور الثاني: الأسس الفكرية لمدخل القيادة التشاركية

أولاً: مفهوم القيادة التشاركية

تعددت واختلفت تعريفات الباحثين والمفكرين في الإدارة في موضوع القيادة التشاركية ومن هذه التعريفات؛ دعوة القائد إلى مرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة وتحليل مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها (هناك محمود القيصي، ٢٠١٠، ١٢٧)، النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين القائد ومرؤوسيه في مجال التخطيط والتغيير والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل وإتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة (حمدي الرويثي، ٢٠١٨، ٢٢٤)، العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع القائد في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم بدورها في رفع الروح المعنوية لديهم (نبيل العرايب، ٢٠١٠، ٤٢)،

ثانياً: أهداف القيادة التشاركية

من أهم أهداف القيادة التشاركية التي تسعى إلى تحقيقها؛ ترشيد عملية إتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار من خلال الإستفادة من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في إختيار البدائل، تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم، إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية، ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة ومن ثم تحقيق مخرجات تعليمية متميزة، ربط المؤسسة بالمجتمع بحيث تصبح مركزاً تنموياً بارزاً، ويصبح أبناء المجتمع شركاء في إتخاذ القرار، بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمؤسسة، التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع مستجداته ومتغيراته (سامي الشمري، محمد اللوقان، ٢٠١٨، ٧٦-٧٧).

ثالثاً: أبعاد القيادة التشاركية

من أهم أبعاد القيادة التشاركية ما يلي:

تفويض السلطة: وهي العملية التي ينقل من خلالها القائد بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه لممارستها والقيام بها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة (سمية الجحيج، ٢٠١٩، ١٥).

الإتصال وبناء المعلومات: وهو نظام كامل من العمليات ينشأ بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية وتناقلها وتبادلها، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والمعلومات والحقائق الجديدة التي تؤثر في سلوكهم، والإتصال عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تعديل أو تغيير في السلوك أو الأداء (أحمد سليمان، ٢٠١٧، ٤٥).

العلاقات الإنسانية: وهي حصيلة من الصلات والإتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين ومعايير المجتمع الإجتماعية، وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية في المساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق حاجات العاملين من خلال تقدير كل فرد ومواهبه وإمكاناته وخبراته والإحترام والثقة المتبادلين بين القائد والعاملين معه. (Newman, A., et al, 2012 3).

التمكين الإداري: هو إعطاء القادة والعاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية في السيطرة والقدرة في إتخاذ القرارات، وهو منح الرؤساء المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في إتخاذ القرارات وتنفيذها، وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للإستقلالية في إتخاذ القرارات، وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية والرقابة الذاتية وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم (عادل أبو جمعة، ٢٠١٧، ٤١١).

المشاركة في صنع وإتخاذ القرار: وهي الإشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه، وهي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير على القرار من خلال جانبين مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المؤسسة

والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، التفاعل) (محمد ديوب، رماح جمعة، ٢٠١٦، ٣٣٨).

رابعاً: خصائص القيادة التشاركية

تتسم القيادة التشاركية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى ومنها ما يلي (محمد عابدين، ٢٠٠١، ٤٣):

- حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
- يسود جو من المحبة بين أفراد المؤسسة.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للعاملين.
- التعامل مع العاملين بحكمة وتأن.
- عدم إستغلال المنصب لمصالح شخصية.
- تكون الأهداف والنتائج على مستوى المؤسسة لا على مستوى الأفراد.
- تعمل على الرقابة الذاتية.

خامساً: معوقات القيادة التشاركية

ومن معوقات تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات ما يلي (زينب عواد، مفلح درويش، ٢٠١٩، ٣١٥-٣١٦).

- ترك العاملين يشاركون في صنع القرار وهذا يعني إستهلاك الوقت أكثر مما لو قام القائد بصنع وإتخاذ القرار بنفسه وتميره لهم.
- حرص القادة على تملك السلطة لإعتقادهم بأن تفويض السلطة سيؤدي إلى سلبهم لمناصبهم القيادية.
- كبر حجم المؤسسة؛ فكلما كان حجم المؤسسة كبيراً كلما كانت مشاركة العاملين داخلها أصعب.
- قلة وجود كفاءات عالية بين العاملين قادرة على تحمل المسؤولية.

المحور الثالث: مؤشرات القيادة التشاركية بالجامعات المصرية ومتطلبات تحويلها إلى جامعات متميزة.

أولاً: مؤشرات القيادة التشاركية بالجامعات المصرية

ومن مؤشرات القيادة التشاركية بالجامعات المصرية ما يلي (هالة مغاوري، ٢٠٢٠، ٢١٢-٢١٤).

المشاركة في صنع القرارات: من مقومات القيادة التشاركية تشاور القائد مع رؤوسيه والاستماع لأرائهم من خلال الحوار البناء والمناقشات الهادفة حول كيفية حل المشكلات التي قد تواجههم وعن كيفية إتمام الأعمال بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

تفويض السلطة وتشارك المسؤولية: فالقيادة التشاركية تهتم بتقسيم المهام والأعمال بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة وتحديد المسؤوليات بينهم بدقة والتكامل فيما بينهم، ثم تفويض بعض السلطات لهم وفقاً لمسؤولياتهم التي قد تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة.

التمكين الإداري للعاملين: فالتمكين الإداري للعاملين داخل المؤسسة يحقق سرعة الأداء والفعالية ويشجع الابتكار في إنجاز الأعمال، كما يعزز لديهم شعور الثقة والإستقلالية عند مواجهة المواقف المختلفة، وينمي بداخلهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة، ويسعون جاهدين لتطويرها والعمل على تقدمها وجعلها الأفضل بين مثيلاتها.

توفير مناخ تنظيمي يشجع على إنجاز العمل: تهتم القيادة التشاركية بإيجاد مناخ عمل يسوده الود والإحترام والثقة المتبادلة، وينمي العلاقات الإنسانية ويوطد العلاقات الإجتماعية بين المرؤوسين وبعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين قائدهم من جهة أخرى.

ثانياً: متطلبات تهيئة الجامعة المصرية كجامعات متميزة

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية ما يلي (ولاء بيومي، إيمان

عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٤٨):

- وعي الأفراد داخل المؤسسة بالرؤية والرسالة الخاصة بها والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها والتطلعات المستقبلية الخاصة بها.
 - وجود قيادة فعالة قادرة على تحقيق التميز التنظيمي مع وجود آلية للتغذية الراجعة وعمليات المراجعة المستمرة.
 - التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ووضع الخطط والتوجهات التي يمكن تحقيقها من خلال برامج محددة لضمان كفاءة استغلال الموارد المتاحة وفاعلية العمليات.
 - تحديد وتوثيق نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة، وتحديد أولويات التحسين والمجالات التي يحتمل أن تحتاج إلى فرص للتطوير .
 - التركيز على الاحتياجات والتوقعات والتصورات ومستوى رضا المستفيدين كمدخلات رئيسة لتطوير البرامج والخدمات والعمليات.
 - استخدام برامج ذات جودة وكفاءة عالية وخدمات تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة.
- المحور الرابع: آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية**

يمكن إستنتاج تلك الآليات بعد إستقراء عدد من الأدبيات التي تناولت القيادة والتميز؛ حيث خلصت إلى أن للقيادة التشاركية دور كبير في التميز ومن أهم هذه الآليات ما يلي؛ دعم أفراد المؤسسة وتشجيعهم على الإبداع والتميز وتنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتشجيع الأفراد على المنافسة للتوصل إلى أفكار جديدة، وتبني استراتيجية الباب المفتوح ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، وتشجيع القادة للقيام بمجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى ظهور التميز في المؤسسة مثل نظام اللامركزية ونظام التشاركية حيث يسهل انسياب المعلومات دون حواجز بيروقراطية، وتبني المؤسسة لأهداف إستراتيجية إستناداً لإحتياجات العاملين بها وإقامة دورات تدريبية لهم



وتشجيعهم على تقديم أفكار متميزة من خلال تحفيزهم وتخصيص موازنة خاصة لتقديم أداء أفضل والسعي للتغيير كلما دعت الحاجة لذلك (سمية الحجيج، ٢٠١٦، ٢٠).
كما أن إرساء مدخل التميز التنظيمي لدعائم فكر المشاركة بالجامعات المصرية يعد أحد آليات التغلب على التحديات المعاصرة التي تواجه إدارتها في مجال تفعيل المشاركة التنظيمية، كما أن التميز التنظيمي بما يوفره من قيادة استراتيجية وتوجه القادة نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة وإعادة هيكلة منظومة الإدارة الجامعية يسهم في تمكين أعضاء المؤسسة من المشاركة في القيادة، وتحقيق مشاركة للمعلومات وإتصال فعال وتعاون وتشاور إداري مثمر، وعلى ذلك يعد التميز التنظيمي مدخلاً مناسباً لتفعيل المشاركة التنظيمية في الإدارة والتغلب على بعض جوانب القصور فيها ويعزز من تحقيق تنافسياتها (منى عثمان، ٢٠٢٠، ٢٧٤٨).

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد زهير زكريا سليمان (٢٠١٧): تصور مقترح لتمنية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، ص ٨.
- ٢- أحمد عبد اللاه المراغي (٢٠١٦): مستقبل التعليم الجامعي والقانوني، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، ص ١٠.
- ٣- بسام سمير الرميدي، إسلام السيد حسين، مصطفى محمود أبو حمد (٢٠٢٢): تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (١٦)، العدد (١)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، ص ٣٣.
- ٤- ثروت مشهور (٢٠١٠): استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٩٩.
- ٥- جمال الدين بن منظور (١٩٩٦): لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ص ٤٠.
- ٦- جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع (٢٠٢١): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٩)، عدد (٢)، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، ص ٦٩٠.
- ٧- حمدي بن سالم الرويثي (٢٠١٨): درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلة التربوية، العدد (٥٥)، جامعة سوهاج، ص ٢٢٤.
- ٨- رزان محمد تقلا (٢٠١٦): درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، ص ٦٠.
- ٩- روان يوسف علي الحروب (٢٠٢١): القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، ص ١١.
- ١٠- زينب عواد، مفلح درويش (٢٠١٩): درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٢٧)، عدد (٥)، كلية التربية بالخرج، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ص ٣١٥-٣١٦.

- ١١- سامي بن جبران زويد السواط (٢٠١٦)، معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية، العدد (١٧٠)، الجزء (٢)، جامعة الأزهر، القاهرة، ص ص ٤٦١-٤٦٢.
- ١٢- سامي بن عواد الشمري، محمد بن فهاد اللوقان (٢٠١٨): واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية لمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٣)، القاهرة، ص ص ٧٦-٧٧.
- ١٣- سمية عودة الجحيج (٢٠١٩): القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، ص ١٥.
- ١٤- شاكر محمد فتحي أحمد (٢٠١٥): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، س(٢)، ع (٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ١١.
- ١٥- عادل إبراهيم محمد أبو جمعة (٢٠١٧): التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٨)، الجزء (١)، القاهرة، ص ٤١١.
- ١٦- عبد الحكيم بن سالم، وآخرون (٢٠١٨): أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع بشار، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد (٦)، الجزائر، ص ٥٩٥.
- ١٧- علي السلمي (٢٠١٧): جامعات المستقبل في زمن التميز والعالمية، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٣٤٧.
- ١٨- فاروق عبده فليح، أحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً وإصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ١٩٩.
- ١٩- كوكب كامل نور (٢٠١٠): الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، ندوة تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٧٠.
- ٢٠- مجاهد خالد جراد (٢٠٢٢): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٣٠)، العدد (٤)، وزارة التربية والتعليم - الأردن، ص ص ٦٢٠-٦٢١.
- ٢١- محمد بن مكرم بن منظور الأفريقي المصري (٢٠٠٥): لسان العرب، المجلد (١٤)، صادر للنشر والتوزيع، بيروت، ص ٣٧٠.

- ٢٢- محمد ديوب، رماح جمعة (٢٠١٦): أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار (دراسة حالة الشركة العامة لمصفاة بانياس)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (٣٨)، عدد (٢)، سوريا، ص ٣٣٨.
- ٢٣- محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص ٤٣.
- ٢٤- محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع (٥٣)، العراق، ص ١٤٠.
- ٢٥- محمود عطا محمد علي (٢٠١٧): التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ٢١٣.
- ٢٦- منى شعبان عثمان (٢٠٢٠): التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، العدد (٧٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ٢٧٤٨.
- ٢٧- موسى أحمد السعودي (٢٠٠٨): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٣)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص ص ٢٦٠-٢٦١.
- ٢٨- نبيل أحمد العرابيد (٢٠١٠): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة، ص ٤٢.
- ٢٩- هالة أمين مغاوري (٢٠٢٠): القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، عدد (٤٤)، جزء (٣)، جامعة عين شمس، ص ٤١٢-٤١٤.
- ٣٠- هناء شحته السيد مندور (٢٠١٤): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، س(١)، ع (٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ٣١٧.
- ٣١- هناء محمود القيسي (٢٠١٠): الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص ١٢٧.

٣٢- ولاء محمود عبد الله بيومي، إيمان جمعة محمد عبد الوهاب (٢٠١٨): تصور مقترح لتطوير الدراسات العليا بقسم أصول التربية كلية التربية جامعة بنها في ضوء فلسفة التميز الأكاديمي، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٣)، العدد (١)، جامعة المنوفية، ص ٤٨.

٣٣- ياسر نبوي محمود (٢٠١٧): إعادة الهندسة (الهندرة) ودورها في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات ومؤسسات المعلومات المؤتمر القومي العشرون: إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف ومكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ص ص ٢٢-٢٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 34- A. Al hila, A., et al (2017): Organizational excellence in Palestinian universities of Gaza strip, International journal of information technology and Electrical Engineering, vol. (6), issue (4). P.14.
- 35- Alsarayrah, A.Z, Alsarayrah, A.M. (2021): The impact of performance management on organizational excellence in educational institutions and how to strengthen in private school, Journal of educational and social research, Vol. (2), No. (2), Richtmann publishing. P.154.
- 36- Aristovnik. A, et al (2018): Excellence in public Administration Job satisfaction as a factor of good Administratio, Internantional journal of human resources development and management, vol (18), Nos 1/2, P.130.
- 37- J. Dejong, D. (2009): Quality improvement using the baldrige criteria for organizational performance excellence, Journal of A M J Health-syst pharm, vol. (66), American society of Health-system pharmacists inc, P.1032.
- 38- K.Asamoah, J. (2017): The impact of effective leadership practice on organizational performance and growth of state owned banks in Ghana: the case of national investment bank, Journal of review of public administration management, vol. (5), issue (3), National investment bank, Accra, Ghana, P.3.
- 39- Newman, A., Rose, P., Teo, S. (2012): The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance : Evidence from China, Anzam conference Australian, Newzeland Academy of management, P.3.
- 40- Oketch, C., Ainembabazi, R (2021): Participative leadership style and staff motivation in private universities in Uganda: A case study of kampala international university, International journal of business management and economic review, Vol. (4), No. (3), P.20.