

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية

إعداد

مصطفى رجب محمد حسن

د/ غدي رجائي
مدرس بقسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم كلية التربية -
جامعة الفيوم

أ.د/ عبدالباسط محمد دياب
أستاذ قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية ووكيل الكلية للدراسات العليا
والبحوث

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية وقد تبلورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية واستخدام الباحث المنهج الوصفي للوصف والتحليل واستخلاص النتائج وتوصل البحث للنتائج التالية: أهمها اتفاق آراء عينة الدراسة بحسب متغير (الوظيفة) حول واقع معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، سواءً كانت ترتبط بقصور المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين بالمؤسسة التعليمية، أو قلة الدعم التكنولوجي

اللازم لأداء العمل بالمؤسسة التعليمية، أو قلة وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة التعليمية وقلة وضوح أهداف المؤسسة التعليمية، أو غيرها من المعوقات الأخرى ، ووجود ضعفاً في تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي .

الكلمات المفتاحية : جائزة التميز المؤسسي - النماذج العالمية فى التميز المؤسسي
- التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

Summary of the research

The research aimed to identify the requirements for achieving local excellence in basic educational schools in Fayoum Governorate in light of some international studies. The research problem was crystallized in the following main question: How can local excellence be achieved in basic educational schools in Fayoum in light of some international studies for beginners and descriptive investment for description? analysis and reached the following research results: the most important of which is the occurrence of differences in the study according to diversity (job) regarding the reality of the obstacles to achieving local excellence in basic education schools in Fayoum Governorate, whether they are related to shortcomings such as objectivity chosen by the employees of the educational institution, or less technological support to continue. In working at the educational institution, or the existence of a clear strategic vision for the educational institution and clarity of educational goals, or other obstacles, and the presence of weakness in achieving national excellence in basic educational schools in Fayoum Governorate that can contribute to achieving national excellence. Keywords: Institutional Excellence Award - International Models in Institutional Excellence - Basic Education in Fayoum Governorate

مقدمة البحث :

يُعد التميز مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، من خلال العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، ولاشك أن مثل تلك الممارسات تصب فيما يمكن أن نطلق عليه التميز المؤسسي. (الشريف ، 2015)

والتميز هو الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المُتغيرة ، وحاجات سوق العمل ، وظروف المؤسسة التي يهدف إلى النهوض بها وتطويرها ، مع الأخذ في الاعتبار نوعية المُجتمع والحياة فيه في المستقبل. وتتضمن خطواته: تحليل عناصر البيئة المُحيطة الداخلية والخارجية، و تحليل وتحديد المصادر اللازمة (معونات - تسهيلات، وتحليل الفرص التنافسية، وتحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة، وصياغة الأهداف (حالياً ومستقبلياً) (عيد، 2022) .

مشكلة البحث :

نظراً للدور المهم الذي يقع على عاتق التعليم الأساسي - كمرحلة أولى في السلم العلمي سوف يحاول البحث الحالي تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم ، وبالاعتماد على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي ، وتطوير تلك الأساليب في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، من خلال تطبيق معايير التميز المؤسسي لمعلمي وإدارة مدارس التعليم الأساسي بالفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية ، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في الفيوم على ضوء بعض

النماذج العالمية؟ ويشترك من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- 2- ما النماذج العالمية في ضوء جوائز التميز الدولية .
- 3- ما واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم علي ضوء بعض النماذج العالمية من وجهة عينة البحث؟
- 4- ما التصور المقترح لتحقيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية؟

أهداف البحث :

تسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تحديد أهم الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم .
- 2- التعرف على بعض النماذج العالمية في ضوء جوائز التميز الدولية .
- 3- التعرف علي واقع تحقيق التميز المؤسسي في مجال تطوير الإدارة التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم .
- 4- تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي على أرض الواقع بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية.

أهمية البحث :

تستمد البحث الحالي أهميتها من الاعتبارات التالية:

- 1- الاهتمام بالعمليات الإدارية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ؛ لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي بها.
- 2- قد يفتح البحث الحالي آفاقاً أوسع في مجال التميز المؤسسي ؛ حيث يعتبر امتداداً للدراسات السابقة في مجال التميز المؤسسي للنظم التعليمية، كما يعد تمهيداً لدراسات أخرى جديدة.
- 3- قد يفيد البحث الحالي الجهات المختصة بتخطيط التعليم في مرحلة التعليم الأساسي ومؤسساته، والقائمين على إدارته .

منهج البحث :

استخدم البحث المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث .

عينة البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين ببعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، كما سيعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث.

حدود البحث : تتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- 1- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث علي دراسة تحقيق متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية

2- الحد البشري : اقتصر البحث علي مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم

الأساسي في محافظة الفيوم .

3- الحد الجغرافي: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم .

الحد الزمني: تم التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024/2023

مصطلحات البحث :

التميز المؤسسي: Institutional excellence

يُعرف بأنه تطبيق منهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء العمليات داخل المؤسسة على أساس رضا العملاء وأصحاب المصلحة: مثل المالكين، والإدارة، الموردین، والمجتمع ككل. (Jankalová. (2017)

ويُعرف أيضاً بأنه الآليات والكيفيات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الاحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المؤسسة . (أحمد، 2014)

ويُعرف التميز المؤسسي إجرائياً: المدخل الذي تستطيع المدارس من خلاله تحقيق الجودة وصولاً إلى الأداء المتميز للقيادة ، والمعلمين ، وتفعيل المشاركة المجتمعية

التعليم الأساسي : The Basic Education

التعليم الأساسي هو حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم وتلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلتزم أولياء الأمور بتنفيذه وذلك على مدى تسع سنوات دراسية، ويتولى المحافظون إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام

بالنسبة للآباء أو أولياء الأمور على مستوى المحافظة بموجب القانون رقم 23 لسنة (1999) (جمهورية مصر العربية، 2008) ويُعرف بأنه تعليم موحد توفره الدولة لجميع الأطفال ممن هم في سن التعليم ، و يجمع بين المرحلة الابتدائية ، والاعدادية ويقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات .

الدراسات السابقة:

أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في إدارة المؤسسات المختلفة وفيما يلي عرض لبعض لبعض الدراسات:

أ- الدراسات العربية :

هدفت دراسة : وئام محمد كامل الخياط ،(2019) إلي الوقوف على واقع المدارس المصرية وعرضاً لأهم النماذج العالمية للتميز المؤسسي في المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض ، واستخدم البحث استبانة موجهة إلى عينة من مديري المدارس الحكومية المصرية وعددهم (181) مدير ووكيل بنسبة 75% من المجتمع الأصلي للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي عدد من المتطلبات اللازمة للتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، مثل (الاتصال الفعال- التعليم المؤسسي المستمر- الثقافة المؤسسية الداعمة- القوانين والتشريعات- المشاركة المجتمعية) .

وهدفت دراسة : رانيا عبدالرحمن دسوقي الأخرس: (2022) إلى التعرف على التمكين الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي و التعرف على سبل وآليات تحقيق

التمكين الرقمي بمدارس التعليم الإعدادي لتحقيق التميز المؤسسي بها من وجهة نظر خبراء التربية وتكنولوجيا التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي للتعرف على آراء ومقترحات خبراء التربية، وتوصلت البحث إلى أنه يمكن تحقيق هذا التميز من خلال: القيادة المدرسية الفعالة والبناء الاستراتيجي المتكامل أو البنية التحتية التكنولوجية ومنظومة السياسات والهياكل التنظيمية ونظم المعلومات وتنمية الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة: حنان إسماعيل أحمد إسماعيل (2023) إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم وعمليات إصلاح وتطوير للممارسات التربوية وضرورة إجراء التقويم الذاتي للأداء المدرسي، وناقش البحث أهم التحديات التي تواجه المدرسة في هذا العصر، وطبيعة الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر، والتأصيل النظري لأدب التميز للأداء في الفكر الإداري، والفلسفة التي يقوم عليها منهج التميز في الأداء، وماهية التميز المنظومي، وعلاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة، وعلاقة مفهوم التميز بالثقافة التنظيمية، واختتم البحث بعرض مراحل وخطوات التميز حيث أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتاً كبيراً قد أوضحت المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) تأخذنا ما بين الخمس إلى السبع سنوات.

ب- الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة Sally Baker a * and B. Brown , 2013 إلي معرفة مدى تحقيق متطلبات ومعايير التميز المؤسسي داخل بعض جامعات المملكة

المتحدة ؛ وقد اهتم البحث بإجراء مقارنة بين شكل ومعايير الجامعة التقليدية والشكل الحديث للجامعة ، الذي يجعلها عنصر جذب فعال جدا للطلاب ، وفي نهاية البحث أكدت نتائجها على ضرورة تبني الجامعات لمعايير التميز المؤسسي في جميع قطاعاتها ؛ كي تصبح رائدة في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع .

وهدفت دراسة Thomas Carey, Alan Davis, et al,2015 إلى دمج الممارسات التعليمية المفتوحة (OEP) في استراتيجية مؤسسية ؛ لتطوير التميز المميز في التدريس والتعلم ، والمنح الدراسية. من خلال التطبيق على جامعة بوليتكنيك العامة ، التي تخدم منطقة متروبوليتان في كندا، وقد أكدت البحث على أهمية استخدام معايير وعناصر التميز المؤسسي في الجامعات من خلال التركيز على جانب تنوع وتعدد مصادر المعرفة للطلاب الجامعي ، والذي يساهم بدوره في تحقيق فرص تطور أفضل للمؤسسة الجامعية ككل .

كما هدفت دراسة Sameer S. Aljama , 2018 إلى تحديد ممارسة الإدارة التحويلية ، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. حيث تم جمع البيانات الأولية من الموظفين الذين يعملون في مديريات التعليم في محافظة الخليل. وقد أظهرت نتائج البحث في الجزء الخاص بالتميز المؤسسي أن أعلى الجوانب الإدارية حققت معايير ومتطلبات التميز المؤسسي هي : التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمات، التميز البشري، وسعى المديرون إلى التفوق في تقديم الخدمة للجمهور .

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة تمت الاستفادة منها في التعرف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي ، والتعرف على العناصر الأساسية اللازمة لموضوع الرسالة ، وفي كيفية إثبات تناول النقاط الجديدة الغير موجودة في الدراسات السابقة ، اختيار منهج البحث المستخدم ، والتعرف على إيجابياته وسلبياته في البحوث السابقة و بناء أدوات البحث وعرض الإطار النظري وإجراءات البحث ، وتفسير النتائج ومقارنتها وعرض التصورات والتوصيات والمقترحات

الإطار النظري

تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية

المحور الأول : التميز المؤسسي :

يلعب التميز المؤسسي دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المدرسة على المستوى المحلي، والإقليمي، وسوف نتناول في هذا الفصل مايلي : مفهوم التمييز المؤسسي ،أهدافه ، أهميته في المنظمات التعليمية، أنواعه، خصائصه، أبعاده، مبادئه، عناصره ، متطلبات تحقيقه في الأداء المؤسسي، المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز الحكومي في المؤسسات التعليمية كالتالي :

أولاً: مفهوم التمييز المؤسسي :

التمييز المؤسسي هو الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، والممارسة الجيدة الموجهة بالهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق ، وتطوير ومشاركة الأفراد ، والتعلم المستمر ، والابتكار والتحسين ، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسئولية تجاه المجتمع.(الدورى، 2010) وهو أيضاً تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل ، فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل .

ثانياً : أهداف التمييز المؤسسي:

ويمكن إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز المنظمات كما يلي:(الرفاعي، 2021) .

- 1- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- 2- اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها .
- 3- الحفاظ على المستفيدين وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .
- 4- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .
- 5- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ثالثاً : أهمية التميز المؤسسي في المنظمات

فيما يلي عرض لأهمية التميز المؤسسي : (عالقي، 2015)

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها .
- 2-المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته ؟ و من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء .
- 3-المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزا في الأداء، قياس مع المنظمات المنافسة، ووضع حلول عاجلة للمشاكل والتغيرات المفاجئة.
- 4- تقادي التغيرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهتها.

رابعاً :أبعاد التميز المؤسسي

تتضمن أبعاد التميز المؤسسي ما يلي : (عباس، 2018)

- 1- **البعد المؤسسي** : ويتحقق هذا البعد من خلال التخطيط الاستراتيجي للجودة ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة ،وتبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ، لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل

منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية و عدم تشتيت الجهود.

2- البعد التنظيمي :

يتناول البعد التنظيمي مبادئ ترسيخ ثقافة الجودة ونشر مفاهيمها وأنظمتها والتعريف بأهميتها ومزايا وفوائد تطبيقها والوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها (ضمان الجودة) و المراجعة المستمرة للعمليات والبرامج للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلا من انتظار وقوعها، والقضاء على مسبباتها . (MymoonK ,2018)

3- البعد التقني :

ويتحقق هذا البعد من خلال :

التدريب والتعليم، والتأهيل المستمر للعاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بأعمالهم بكل إتقان ، أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق) استخدام الأساليب الحديثة للقياس والتحليل ورصد الانحرافات في الأداء لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات ، تحليل البيانات، السبب والنتيجة، وقائمة الفحص ، الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري و التعليمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة . (القلاف، 2018)

مما سبق، يتضح أن التميز المؤسسي يشمل مجموعة من الأبعاد وهي : المعرفة، والقيادة، والموارد البشرية، والعمليات اللازمة للوصول إلى أهداف إجرائية وكذلك مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والجوانب المالية، والإيرادات من نشاطات أو عمليات جديدة، وكفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.

خامساً : مبادئ التميز المؤسسي :

- وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي ومنها: (مسيل ، 2018)
- 1- مبدأ ديمقراطية القيادة، ومبدأ القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع التنافس الإيجابي البناء.
 - 2- مبدأ الاستقلالية: وهو يعني الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفرقة والاستمرار.
 - 3- مبدأ الإنتاجية: بمعنى تركيز الاهتمام على أليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
 - 4- مبدأ المستقبلية: ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
 - 5- مبدأ الابتكارية، وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
 - 6- التركيز على التوقعات المستقبلية: حيث إن التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز، فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع الحاجات المستفيد. (مغاوري ، 2016)
 - 4- توافر مقومات التميز: يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسة والميل للاستثمار في

المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار، والقناعة بأهمية البشر وقدراتهم الكامنة

5- التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق : حيث إن التميز المؤسسي لكي يكون مجدية وملحوظة يتحتم أن يكون متمركزة على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة، وألا نبعثر جهودنا في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية .

6- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع : حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين (القرزعي ، 2018)

سادساً: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي : (المخالفي، 2018)

يتضح من المعلومات السابقة إن تحقيق التميز يتطلب توافر المقومات التالية:

1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها واليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة

5- نظام معلومات متكامل يضم أليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وأليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات التخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها . كما يتضمن قواعد وأليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء .

سابعا: محددات التميز المؤسسي: تتضمن محددات التميز المؤسسي مايلي :

(1) الهيكل التنظيمي للمدرسة:

تعتمد المدارس الفعالة التي تطبق التميز ومعاييرها على هيكل تنظيمي مرن يشمل المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال، على عكس الهيكل المتدرج السلطة الذي ينتج عنه انخفاض معدلات الأداء، وزيادة فرص الهدر في الأنفاق، والجهد، والوقت، ولذا تتطلب الجودة الشاملة تقليل عدد المستويات الإدارية، ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة، بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات (حبارة الله ، 2015)

(2) القيادة التنظيمية:

حيث يعتمد التميز على مدى توافر قيادة تربوية فعالة داخل المدرسة، تحاول بشكل مستمر تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية س لوك المديرين باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها، ويخضع هذا العنصر البعض المعايير ومنها مدى الاهتمام ببلورة وتوضيح رسالة المدرسة، ومنظومة القيم الأساسية بها، ومدى اهتمام المديرين بالتأكد من أن نظم الإدارة تخضع للتطوير والتحسين المستمرين (Hafsa,2015)

(3) الممارسات الإدارية: : هناك عدد من الممارسات الإدارية، تساعد العاملين على تحقيق التميز المؤسسي تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، والتعبير عن الأفكار، وتشجيع التنافس بين العاملين. (القطيف، 2014)

(4) ثقافة المدرسة : حيث تعد الثقافة المدرسية عامة محددة التميز ، ففي حالة شيوع ثقافة مدرسية إيجابية بالمدرسة فإن ذلك سيولد نوع من الدافعية وقابلية التغيير والتطوير لدى الأفراد العاملين، (جبران ، 2016)

(5) المناخ المؤسسي:

تعتبر جودة المناخ المؤسسي محددًا رئيسية من محددات التميز المؤسسي، ويتوقف ذلك على عدة عوامل ومنها: (Bernathalse,2016)

نمط الاتصال : يتأثر مناخ المؤسسة بنمط الاتصال داخل المؤسسة، فالمؤسسة التي تتسم باتصال رأسي من أعلى لأسفل" يسودها مناخ غير صحي، في حين أن المؤسسات التي يسودها الاتصال الأفقي يسودها مناخاً جيداً.

العلاقات الإنسانية : تؤثر العلاقات بين الأفراد العاملين، والعلاقة الوظيفية بين وحدات المؤسسة، والعلاقة بين الأفراد العاملين، وإدارة المؤسسة على نمط المناخ السائد بالمؤسسات التي يعملون بها.

ممارسة اتخاذ القرارات : يتوقف نوع المناخ المدرسي على مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومدى الاستفادة من ذوي الخبرة منهم في الشؤون الإدارية داخل المؤسسة (عقيلي ، 2015)

(5) الأنظمة والسياسات الإدارية بالمدرسة :

حيث تعد الأنظمة والسياسات الإدارية محددة لإدارة الجودة والتميز وخاصة عندما تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والثقافية في البيئة المحيطة، كما أن التشريعات المؤسسية تعد بدورها إحدى مصادر رضوابط اللوائح والقوانين، ويصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات، حيث يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة، كما أن هذه التشريعات لها أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية،(علي ، 2014)

(6) تكنولوجيا المعلومات :

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات إحدى محددات نجاح إدارة الجودة والتميز، حيث تسهل عمليات تطبيق التكنولوجيا الإدارية في العمل الإداري، وتقنية الإدارة المدرسية، كما

أن أساليب التقنية تساعد في بناء مستودعات المعرفة، ونظم دعم القرار، ويمكن تصنيف أدوات إدارة الجودة والتميز إلى ثلاثة تصنيفات هي ابتكار المعرفة وتوليدها ، وترميزها ، ونقلها (عباس، 2014)

ويتوقف التميز المؤسسي على عدة عوامل ومحددات يأتي في مقدمتها : الالتزام بمبادئ الإدارة ، (تقسيم العمل والسلطة والمسئولية والنظام ورحدة الأمر والتوجيه والتحفيز والمساواة و غيرها) ، والتوجه لتحقيق وظائف الإدارة : (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة) ، والالتزام بمبادئ الجودة والتميز، والتركيز على جودة العمليات والنتائج على حد سواء والتطوير والتحسين المستمر ونحوها، والفعالية، بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة وإنجاز العمل المطلوب.

ثامنا : المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز الحكومي في المؤسسات التعليمية، على النحو الآتي:

1 - معوقات تنظيمية، وإدارية، وتتمثل في: (عبد الرازق ، 2018)

- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة التعليمية وعدم وضوح أهداف المؤسسة التعليمية.
- جمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وعدم مواءمته لتحقيق التميز.
- غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير محددة و الاعتماد على أساليب تقليدية في تقويم أداء المؤسسة التعليمية.

- البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية والتقليل من إبداعات العاملين بالمؤسسة التعليمية، وابتكاراتهم.
- جمود اللوائح، والقوانين المؤسسة للعمل داخل المؤسسة التعليمية، فضلا عن المركزية الشديدة عند وضع السياسات، واللوائح المؤسسة للعمل.
- غياب التنسيق والتكامل بين إدارات المؤسسة التعليمية، وأقسامها المختلفة.

2 - معوقات بشرية، وتتمثل في: (Hashemi,2014)

- غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- عدم توافر القيادات المؤهلة بالمؤسسة التعليمية.
- ضعف قدرات العاملين بالمؤسسة التعليمية، ومهاراتهم المختلفة.
- ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ضعف القدرة على تحمل المسؤولية.
- قلة الحوافز المادية، والمعنوية المقدمة إلى العاملين بالمؤسسة التعليمية
- ضعف الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة التعليمية، والعاملين بها من جهة، وبينها وبين عملائها الخارجيين من جهة أخرى.
- ضعف عمليات الإبداع، والابتكار داخل المؤسسة التعليمية.

- عدم الاهتمام بتتمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

3 - معوقات تكنولوجية، ومالية، وتتمثل في: (عبد الرازق، 2018)

- عدم توافر الدعم التكنولوجي اللزم أداء العمل بالمؤسسة التعليمية.
- عدم توافر نظام متكامل للبيانات، والمعلومات بالمؤسسة التعليمية.

- صعوبة تداول البيانات، والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة التعليمية.
- قلة الاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم، والتعلم.
- الاعتماد على أساليب تقليدية في العمل المؤسسي.
- نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، وسوء توزيعها على جميع جوانب العملية التعليمية.

المحور الثاني : بعض النماذج العالمية:

أولاً: النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)

يعتبر النموذج الأوروبي من أشهر نماذج إدارة التميز استخداماً في عصرنا الحالي؛ وقد نتج هذا النموذج ضمن فعاليات الاتحاد الأوروبي، والفكرة الرئيسية التي يقوم عليها هي التميز وقد أستمَد فلسفته من معايير الجودة الشاملة وفلسفتها. (European Organization for Quality) (الطببائي، ٢٠٠٧: ٢٧).

وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في عام (١٩٩١م) باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها، وتضم أعضاء لأكثر من ٧٠٠ منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم (باشبوة، ٢٠١٣).

كما يشار إلى النموذج أحياناً بنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال (الطائي، ٢٠٠٨) وتمنح الجائزة للمؤسسات التي تحقق نجاحاً

كبيراً في مجال إدارة الجودة الشاملة سنوياً، ولكل عضو الحق في ترشيح أربعة منظمات لنيل الجائزة؛ وذلك بهدف تحسين المنافسة بين المنظمات في القطاع العام والخاص، وترويج فكرة أن الجودة هي عملية أساسية للتحسين المستمر في أي منظمة أوروبية المؤتمر العلمي الأول لكلية التقنية الإدارية وان هدف المؤسسات في الحصول على جائزة الجودة لا ينحصر في هذا المجال، بل يمكنها من إجراء تحسينات مستدامة في الجودة (Dahlgard2007:9)

بالإضافة إلى ذلك فإن فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) تتبلور في أن التميز في الأداء، وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، والمجتمع بأسره، يتحقق من خلال القيادة الفعالة، والتي تقوم بصياغة السياسات، والإستراتيجيات، وتوجيه الموارد البشرية، واستثمار العلاقات، وإدارة العمليات المختلفة في المؤسسة (جاد الرب، ٢٠١٣: 128).

مفاهيم النموذج الأوروبي لإدارة التميز :

أ. إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): تعمل المؤسسات المتميزة باستمرار على إضافة قيمة لفئة المستفيدين المستهدفة وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.

ب. تطوير القدرات التنظيمية: يتمثل تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، وذلك عبر إدارة فعالة للتغيير داخل حدودها التنظيمية.

ج. تسخير الإبداع والابتكار: ويتم ذلك عبر تسخير وتطوير الأساليب الإبداعية من أصحاب المنظمة، مما يولد قيمة لها وزيادة في مستويات الأداء وبالتالي التحسين المستمر والابتكار المنهجي بداخلها.

* أسس ومعايير النموذج الأوروبي للتميز:

كما سبق الإشارة إليه فإن النموذج الأوروبي للتميز عرف عدة تحديثات من حيث الشكل أو المحتوى، ولكن الاختلاف لم يمس المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النموذج باعتبارها الأساس الذي بني لها، وبقي التركيز في كل نسخة على أهم النقاط التالية (7, EFQM, 2020):

- ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل.

- فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقها انطلاقاً من أسباب وأهداف تأسيس مؤسسة (EFQM).

معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز :

يشمل النموذج الأوروبي لإدارة التميز (9) معايير رئيسية و (32) معياراً فرعياً وهي كما يلي:

المعيار الأول القيادة : Leadership:

عبارة عن منظومة من الإدارات العلمية الموجودة في المنظمة ككل، والقادة المتميزين، وهم الذين يعملون على تطوير الرؤية وتحقيقها، والرسالة، وتطوير القيم، ويتضمن هذا المعيار (6) معايير فرعية و(39) نشاطاً فرعياً.

المعيار الثاني: المعايير الإستراتيجية والسياسات **Policies & Strategies**:

يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه، والغايات، والأهداف طويلة المدى؛ إذ إن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، ويتضمن هذا المعيار (4) معايير فرعية، و(32) نشاطا فرعيا.

المعيار الثالث: الأفراد (العاملون) **People**:

تعد الموارد البشرية في أي منظمة أهم موجوداتها وأثمنها؛ فمن خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة، كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الآخرين، ويحتوي هذا المعيار على (6) معايير فرعية، و(35) نشاطا فرعيا.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد المادية **Resources & Partnership**

تخطط المنظمات المتميزة وتعمل على إدارة الشركات الخارجية والموردين، من أجل تعزيز السياسة والإستراتيجيات، ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية ومن خلال عمليات إدارة الشركات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة. ويضم هذا المعيار (5) معايير فرعية، إضافة إلى (27) نشاطا فرعيا.

المعيار الخامس: الإجراءات والعمليات Process:

تصمم المنظمات المتميزة العمليات وتديرها وتحسنها من أجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى، ويحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية و (٢٧) نشاطا فرعيا.

المعيار السادس: نتائج المستفيدين ارضا المستفيدين Customer Results:

ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين، وخمسة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي 15 % أي ما يعادل 150 نقطة من ١٠٠٠ ونتائج المتعاملين نوعان:
 - الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المتعاملين.
 - مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي تجاه المتعاملين.

المعيار السابع: نتائج الأفراد لرضا العاملين People Result:

ويحتوي هذا المعيار على عنصرين، وتسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٠% أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠، ونتائج الموارد البشرية نوعان:
 - الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي القوى العاملة.
 - مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء القوى العاملة الفعلي.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع Society Results

يضم هذا المعيار عنصرين، وتسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٠% أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠، ولنتائج المجتمع نوعان:
 - الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع.
 - مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي نحو المجتمع.

المعيار التاسع: نتائج مؤشرات الأداء النتائج الأداء الرئيسية

ويحتوي هذا المعيار على عنصرين، وستة أنشطة فرعية، ويعد أهم معيار كونه يعد مؤشرا للأداء المنظمي بشكل كامل النتائج النهائية للمنظمة والتي تهدف عادة المنظمة تحقيقها بحسب خطتها، ويبلغ وزنها النسبي 15% أي ما يعادل 150 نقطة من 1000.

ثانيا:النموذج الياباني :

وهو نموذج إدوارد ديمينج (Deming Model)، والذي منح وفقا له جائزة ديمينج اليابانية ((Japanese Deming prize، والذي تأسس عام (1950م) تخليدا لذكراه، وقد تم تصميمها في بداية الأمر لمكافأة المؤسسات اليابانية التي تعمل في مجال تحسين الجودة، ثم أصبحت هذه الجائزة تمنح للأفراد، والمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال تحسين الجودة، ورقابتها، وهي تشتمل على ثلاث فئات، وهي: جائزة ديمينج للأفراد، وجائزة ديمينج لتطبيق رقابة الجودة، وجائزة رقابة الجودة العمليات وحدات الإنتاج.

هذا وتبني نموذج "ديمنج" (Deming Model الياباني الإدارة التميز التنظيمي في المؤسسات المختلفة. ومنها المؤسسات التعليمية. على تحقيق مبادئ ديمينج (Deming) الأربعة عشر للجودة، وهذه المبادئ هي:

- 1- الاتساق بين أهداف المؤسسة، وأغراضها، والعمل على التحسين المستمر، والتخطيط طويل المدى بدلاً من التركيز على ردود الأفعال قصيرة المدى.
- 2- اعتماد فلسفة جديدة للتطوير، والتحسين المستمر بالمؤسسة، وتقليل التكاليف.

3- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، والاهتمام بتضمين الجودة في مخرجات المؤسسة، وعملياتها.

4- عدم بناء قرارات المؤسسة اعتمادا على قياس التكلفة فقط.

5- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع وظائف المؤسسة، وإنشاء مراكز للتدريب.

6- تبني مفهوم القيادة، وتأسيسه، والعمل على توافر قيادة واعية، وديمقراطية.

7- التخلص من الخوف؛ حتى يتسنى العمل بشكل جيد، فضلاً عن توفير أساليب

التواصل بين جميع العاملين، وتشجيعهم على العمل المستمر لتطوير الأداء.

8- إزالة الحواجز بين إدارات المؤسسة، وأقسامها المختلفة، وتشجيع العمل الجماعي.

وبناء على المبادئ السابقة؛ فقد حدد "دينج" (Dening) عشرة معايير مختلفة لقياس أداء المؤسسات المختلفة. ومنها المؤسسات التعليمية - ونيل الجائزة، وهذه المعايير هي: الهلالات، 2014م: 270-271)

1- السياسات: ويتناول سياسات المؤسسة، وعملياتها، وأهدافها، وقياداتها.

2- التنظيم، والتنمية: ويتناول التنظيم العام للمؤسسة، وتوزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة، والعلاقات، والشراكات الخارجية.

3- المعلومات: ويتناول طرق جمع المعلومات، وتداولها، وتنظيمها، وتحديثها.

4- التحليل: ويتناول أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تطبيق الجودة في المؤسسة، والخطط الموضوعة لعلاجها، ومدى الاعتماد على التقنية الحديثة، والمعلومات.

5- التخطيط للمستقبل: ويتناول الخطط التي تضعها المؤسسة لتحسين الجودة مستقبلاً، مع بيان الموقف الحالي للمؤسسة، والأهداف المراد تحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

6- التعليم، والتدريب: ويتناول أنشطة التدريب الموجهة إلى العاملين ذوي العلاقة بالجودة في المؤسسة، والخطط المستقبلية للتدريب، وتأهيلهم.

7- تأكيد الجودة: ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة، بدءاً من مواصفات الخريج، والرقابة خلال فترة الإعداد، والأنشطة المختلفة، والتسهيلات المادية، ومعايير رضا العملاء، فضلاً عن الأمور المتعلقة بالمحافظة على البيئة الخارجية.

8- تأثيرات الجودة: ويتناول النتائج التي تحققت نتيجة تطبيق نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة، أو نتائج غير ملموسة.

9- القياس: ويتناول جميع المعايير التي استخدمت في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها، وأساليب تحديثها.

10- الرقابة: ويتناول الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأكد من جودة خدماتها المختلفة.

يتضح مما سبق، أن نموذج "دينج (Dening) الياباني يعد من أقدم النماذج التي استخدمت الإدارة الجودة والتميز في المؤسسات المختلفة، ومنها المؤسسات التعليمية؛ نظراً لاعتماده على مجموعة من المعايير التي تتناول جميع جوانب المؤسسة، ويصلح تطبيقها في مختلف المؤسسات التعليمية، مثل: سياسات المؤسسة، وعملياتها، واستراتيجياتها، وخططها، وأهدافها الحالية، والمستقبلية.

ثالثاً: النموذج الأمريكي The American Malcolm Baldrige National Quality : Award (MBNQA)

نموذج مالكوم بالدريج، والذي منح وفقاً له الجائزة الوطنية الأمريكية للتميز ، وتهدف إلى دعم التميز التنظيمي في المؤسسات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي غيرها من دول العالم، ويتكون هذا النموذج من مجموعة من القيم، والمفاهيم الأساسية؛ تتضمن مجموعة من المعتقدات، والسلوكيات الموجودة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع:

وهو يمثل أداة تستخدمها المؤسسات المختلفة لإجراء عمليات التقييم الذاتي (Self – assessment)، وتقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وغاياتها المختلفة، وكذا في تقييم عملياتها، وتأثيرها على النتائج، وذلك استناداً إلى مجموعة من المعايير التي تساعد المؤسسات المختلفة على تطوير أدائها، واستخدام منهج منظم، ومتوازن لإدارة مؤسساتها، وذلك بغض النظر عن حجم المؤسسة، أو طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه، ويساعد هذا التقييم على: تحديد النجاحات، والفرص المتاحة للتحسين، وتنشيط الموارد البشرية، كما يساعد المؤسسة على التركيز على

الأهداف المشتركة، فضلاً عن تقييم أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين، والمواءمة بين الموارد المتاحة، والأهداف الإستراتيجية المحددة (assessing, 2016). وأبرز أهداف الجائزة هي دعم التميز التنظيمي في المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية، ودول العالم المختلفة، ويقوم هذا النموذج على مجموعة من القيم والمبادئ المتعلقة بالسلوكيات التي تحقق الأداء المرتفع، كما يقوم النموذج على التقييم الذاتي، وتقييم المؤسسة لمدى تحقيقها لأهدافها، فضلاً عن مقارنة المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها، ويتكون النموذج الأمريكي لإدارة التميز من ثلاث مجموعات متباينة:

* **المجموعة الأولى:** تتعلق بمؤسسات الأعمال

* **المجموعة الثانية:** تختص بالمؤسسات التعليمية

* **المجموعة الثالثة:** أخذت على عاتقها المؤسسات الصحية.

ويتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية وسبعة عشر معياراً فرعياً، ويمكن ملاحظة أن النموذج الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي يتألف من عدة معايير وتساعد هذه المعايير على: تحسين ممارسات الأداء التنظيمي، وتسهيل عمليات التواصل، وتبادل أفضل الممارسات، والمعلومات بين مختلف المنظمات على مستوى العالم، كما مثل هذه المعايير أداة عمل؛ تساعد المؤسسات على فهم أدائها، وإدارته، فضلاً عن توجيه التخطيط التنظيمي، والفرص المتاحة للتعليم (Education Excellence, 2006):

(1)

هذا وتساعد معايير نموذج "بالدرج" (Baldrige) لإدارة التميز الخاصة بالقطاع التعليمي على: مساعدة المؤسسات التعليمية على إنجاز مهماتها، وتحسين نتائجها؛ بحيث تصبح أكثر قدرة على المنافسة الخارجية، كما تساعد المؤسسات التعليمية. كذلك - على تحديد الكيفية المناسبة لتحقيق أهدافها، وإنجاز مهماتها المختلفة؛ وذلك من خلال سبعة مجالات أساسية، وهي:

- 1- القيادة (Leadership) وقدرتها على قيادة المؤسسة التعليمية، وتوجيهها نحو التميز، فضلا عن قدرتها على توفير الموارد اللازمة لإحداث التغييرات المرغوبة.
- 2- التخطيط الإستراتيجي: ومدى دقة الخطط الإستراتيجية المرسومة، وفعاليتها، فضلا عن مدى دقة تنفيذها، وتحقيقها للأهداف المحددة.
- 3- التركيز على العملاء: (Focus Customers) والتواصل معهم؛ للتعرف على رغباتهم، واحتياجاتهم المختلفة، وتلبيتها، فضلا عن قياس مدى رضاهم عن مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
- 4- القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة: وتعبر عن مدى اعتماد المؤسسة التعليمية على مقاييس، ومعايير عالمية للأداء، فضلا عن قدرتها على تحليل البيئة المحيطة، والاعتماد على نظام دقيق لجمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها.
- 5- التركيز على القوى العاملة: والاهتمام بتنميتهم، وتأهيلهم مهنا.
- 6- التركيز على العمليات: ويعبر عن مدى كفاءة المؤسسة التعليمية في إدارة عملياتها، وقدرتها على التطوير المستمر.
- 7- النتائج: ويقاس مستوى النتائج المتحققة مدعما بالبيانات، والتقارير اللازمة.

هذا وتنقسم المجالات السبعة التي تتكون منها معايير نموذج "بالدريج" (Baldrige) الأمريكي الإدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، إلى ثلاث مجموعات مختلفة؛ وفقا لطبيعة المعلومات في كل منها، وهذه المجموعات هي:

1- المقدمة : ويتضمن معلومات عن طبيعة البيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، كما يحدد السياق الذي تعمل المؤسسة وفقا له، والبيئة او المحيطة بها، وعلاقات العمل الرئيسية، والوضع الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية، متضمنا: البيئة التنافسية، والتحديات، والمزايا الإستراتيجية، وغيرها.

2- عناصر العملية (Process Items) ويتضمن معلومات عن طبيعة العمليات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، ويشمل المعايير الستة الأولى، وهي: (القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العملاء، والقياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، فضلا عن التركيز على القوى العاملة، والتركيز على العمليات).

1- عناصر النتائج : ويتضمن معلومات عن النتائج الخاصة بالمؤسسة التعليمية، ويشمل المعيار السابع، والأخير، وهو معيار: (النتائج).

المحور الثالث :

إجراءات البحث الميدانية ونتائجها

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية :

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة فإن الإطار الميداني لها يستهدف:

1. الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل اجمالي من خلال تحليل (محاوِر) استبانة واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي.
2. الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل تفصيلي من خلال تحليل (عبارات) استبانة واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، ثم قام الباحث بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر في السطور التالية:

وصف أداة الدراسة الميدانية: احتوت الاستبانة على (62) عبارة يمكن توضيح توزيعها فيما يلي:

جدول (1) وصف أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	اجمالي المحور	إجمالي الاستبانة
المحور الأول: واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم	أولاً. البعد المؤسسي	6	27	81
	ثانياً. البعد الفردي	8		
	ثالثاً. البعد التقني	7		
	رابعاً. البعد التنظيمي	6		
المحور الثاني: واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي	المعيار الأول: رؤية مصر 2030	3	32	
	المعيار الثاني: المهام الرئيسية	4		
	المعيار الثالث: خدمات سبع نجوم	3		
	المعيار الرابع: الحكومة الذكية	3		
	المعيار الخامس: استشراف المستقبل	3		
	المعيار السادس: إدارة الابتكار	3		
	المعيار السابع: رأس المال البشري	4		
	المعيار الثامن: الممتلكات والموارد	3		
	المعيار التاسع: الحوكمة	3		
	المعيار العاشر: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	3		
المحور الثالث: معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي	أولاً. معوقات تنظيمية، وإدارية	6	22	
	ثانياً. معوقات بشرية	10		
	ثالثاً. معوقات تكنولوجية	6		

يتضح من الجدول السابق ان الاستبيان يتكون من ثلاثة محاور، يختص المحور الأول بواقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، ويتضمن (27) عبارة؛ ويختص المحور الثاني: بواقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء معايير جائزة مصر للتميز

الحكومي، ويتضمن (32) عبارة، ويختص المحور الثالث: بمعوقات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الاساسي ، ويتضمن (22) عبارة .

- ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بمدارس التعليم الأساسي سواءً (مدير، أو وكيل، أو معلم، أو إداريين) بمحافظة الفيوم، ويمكن توضيح توزيعهم في الجدول التالي:

قد بلغ الحد الأدنى من العينة المطلوبة لـ لعاملين بالتعليم الأساسي سواءً (مدير، أو وكيل، أو معلم، أو إداريين) بمحافظة الفيوم، موضوع الدراسة (378) مشاركاً، ويمكن توضيح توزيعها على فئات العينة كما في الجدول التالي:

الحد الأدنى للعينة وفقاً للمعادلة		النسبة المئوية لكل فئة من فئات المجتمع	مجتمع الدراسة	
15	378	%4	967	المديرين
22		%6	1338	الوكلاء
315		%84	19648	المعلمين
26		%7	1536	الإداريين
378		%100	23489	الإجمالي

- التحليل الإحصائي للنتائج:

تتناول الدراسة في هذا المحور عرضاً للتحليل الإحصائي الخاص باستجابات العينة على كل محور من محاور الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، بما يحقق أهداف الدراسة، وذلك من خلال جداول توضيحية يمكن عرضها وفقاً للنقاط التالية:

- نتائج عبارات محور واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم .

نتائج عبارات معيار رؤية مصر 2030 ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (17) النتائج التفصيلية لعبارات (المعيار الأول: رؤية مصر 2030)

م	العبارات	الاستجابات			الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
1	تحدد رؤية المؤسسة لتنفق مع رؤية مصر، 2030 من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية	العدد	239	68	98	موافق	2
		%	59.0	16.8	24.2		
2	تحدد التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى المشترك بين المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والهيئات الحكومية	العدد	205	136	64	موافق	1
		%	50.6	33.6	15.8		
3	تحدد وتنفيذ المشاريع والمبادرات والبرامج التعليمية والتربوية التي تسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	العدد	170	136	99	إلى حد ما	3
		%	42.0	33.6	24.4		

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على تحقيق عبارات (المحور الثاني: واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم)، وذلك فيما يتعلق (بواقع المعيار الأول: رؤية مصر 2030).

- جاءت العبارة " تحدد التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى المشترك بين المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والهيئات الحكومية " في المرتبة الأولى ، وقد يعزى ذلك إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير التميز المؤسسي.
 - جاءت العبارة " تحدد وتنفيذ المشاريع والمبادرات والبرامج التعليمية والتربوية التي تسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة." في الترتيب الثالث والأخير من حيث درجة الموافقة وهو ما يشير إلى درجة موافقة "إلى حد ما"، وقد يرجع ذلك إلى وجود ضعف في تنفيذ المشاريع التربوية التي تسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية
- نتائج عبارات معيار استشراف المستقبل ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:**

جدول (21) النتائج التفصيلية لعبارات (معيار استشراف المستقبل)

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
				موافق	إلى حد ما	غير موافق		
2	موافق	0.63	2.52	30	136	239	العدد	14
				7.4	33.6	59.0	%	
3	إلى حد ما	0.95	2.10	166	34	205	العدد	15
				41.0	8.4	50.6	%	
1	موافق	0.61	2.68	30	69	306	العدد	16
				7.4	17.0	75.6	%	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على تحقيق عبارات (المحور الثاني: واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء

معايير جائزة مصر للتميز الحكومي)، وذلك فيما يتعلق (بواقع المعيار الخامس: استشراف المستقبل)؛ قد تراوحت ما بين (موافق، وإلى حد ما)، وبترتيب العبارات بحسب المتوسط الحسابي يُلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة " تطور السياسات والمبادرات التربوية المبنية على الخطط الاستراتيجية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الأمر الذي يشير إلى تطوع الإدارة لاستشراف المستقبل من خلال تطوير السياسات والمبادرات التربوية.
- جاءت العبارة " تحدد التطورات والاتجاهات المتوقعة على كافة المحاور الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية " في الترتيب الثالث والأخير من حيث درجة الموافقة وهو ما يشير إلى درجة موافقة "إلى حد ما"، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تتغير بتغير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- نتائج عبارات المعيار: رأس المال البشري ويمكن توضيح ذلك في الجدول

التالي: جدول (23) النتائج التفصيلية لعبارات (معيار رأس المال البشري)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	رقم
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
20	تحدد المهارات والكفاءات اللازمة للموظفين لأداء الأعمال الموكلة إليهم	العدد	102	273	30	0.54	إلى حد ما	3
		%	25.2	67.4	7.4			
21	تبني ثقافة التعلم وتحسين الأداء .	العدد	171	68	166	0.91	إلى حد ما	4
		%	42.2	16.8	41.0			
22	تحدد الاحتياجات التدريبية.	العدد	370	6	29	0.53	موافق	1
		%	91.4	1.5	7.2			
23	تشجع الإنجازات الرائدة وتمكين وتعزيز دور المرأة .	العدد	204	171	30	0.63	موافق	2
		%	50.4	42.2	7.4			

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على تحقيق عبارات (المحور الثاني):
 واقع تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم ، وذلك فيما
 يتعلق (بواقع المعيار السابع: رأس المال البشري)؛ قد تراوحت ما بين (موافق، وإلى
 حد ما)، وبترتيب العبارات بحسب المتوسط الحسابي يُلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة " تحدد الاحتياجات التدريبية." في المرتبة الأولى من حيث درجة
 الموافقة الأمر الذي يشير إلى الاهتمام بالتنمية المهنية الخاصة برأس المال البشري
 من حيث تقديم الدورات التدريبية النابعة من الاحتياجات الفعلية لهم.
- جاءت العبارة " تبنى ثقافة التعلم وتحسين الأداء." في الترتيب الرابع والأخير من
 حيث درجة الموافقة وقد يرجع ذلك إلى قلة الوعي بثقافة التعلم الذاتي وتحسين الأداء
 المؤسسي ،وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود عطا محمد على مسيل،
 ومحمد عيد عتريس (2018)، والتي توصلت إلى إخفاق معظم جهود ومبادرات
 التحسين المدرسي بالمدارس المصرية والمبذولة من داخل المدرسة أو من خارجها.

ملخص النتائج البحث :

1. وجود ضعف في تنفيذ المشاريع التربوية التي تسهم في تحقيق الخطة

الاستراتيجية

2. ضعف تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تتغير بتغير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
3. قلة الوعي بثقافة التعلم الذاتي وتحسين الأداء المؤسسي.
4. إخفاق معظم جهود ومبادرات التحسين المدرسي بالمدارس المصرية والمبذولة من داخل المدرسة أو من خارجها
5. ضعف قيام مدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم بالسعي إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد بهذه المدارس يعزز ويقوى الإنجاز داخلها ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المدرسة.
6. قلة تحفيز روح التنافس والتميز على مستوى العاملين، وقلة تكريم المتميزين في أداء عملهم تكريماً معنوياً ومادياً؛ مما يرسخ قيم العطاء والانتماء والتميز، ويحفز الجميع على الارتقاء بمستويات الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز.

7. ضعف التخطيط للمهام الإدارية وتنمية المهارات العملية لدي العاملين والاستفادة من خبراتهم.
8. ضعف استخدام الاستراتيجيات الحديثة المتعلقة بأداء المؤسسة.
9. ضعف تحقق الأهداف الاستراتيجية بصورة دقيقة الأمر الذي ينتج معه صعوبة تحقيقها بشكل كامل.
10. ضعف القيادة المدرسية الفعالة بمدارس التعليم الإعدادي في مصر بما يؤثر سلباً في تحقيق التميز المؤسسي بها.
11. أن التميز المؤسسي للمدارس المصرية في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ينقصه العديد من المتطلبات سواءً الخاصة بالاتصال الفعال أو التعليم المؤسسي المستمر أو الثقافة المؤسسية الداعمة أو التمكين الأكاديمي.
12. قصور في المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين بالمؤسسة التعليمية، أو قلة الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل بالمؤسسة التعليمية، أو قلة وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة التعليمية وقلة وضوح أهداف المؤسسة التعليمية، أو غيرها من المعوقات الأخرى.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد (2008م). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة

باشيوة، لحسن (2018) روائع التميز المؤسسي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الأردن.
التويجري، فاطمة عبد العزيز. (2019). إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي. تصور مقترح. مستقبل التربية العربية- المركز العربي للتعليم والتنمية. 26 (123).

الجارودي، ماجدة والمشرف، لمياء (2016). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية. (2). 4)

جوهر، على صالح، وسليمان، هناء إبراهيم. (2019). متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، جامعة دمياط. مصر

الدجني، على يحيى على (2013) واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين

الزعبي، عطف شفيق (2019) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق انموذج (EFQM) للتميز الإداري. مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق. 34(103).

السلمي، علي (2014). إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة العولمة. القاهرة . دار غريب للطباعة. والنشر. والتوزيع.

الطبراني، أبو القاسم سليمان بن احمد. (ت 360 هـ). المعجم الأوسط. ج1. مطبعة دار الكتب العلمية.

عطية، أفكار سعيد خميس.(2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. كلية التربية جامعة الإسكندرية. مصر.

القرزعي، مها صالح (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم. نماذج دولية وعربية ومحلي. مصر. الجيزة. مركز الخبرات المهنية بالإدارة (بميك).

محمد، محمد ماهر، وإبراهيم. محمود مصطفى. (2020). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز "EFQM" بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي - اتحاد الجامعات العربية. 4 (1).

المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم (٢٠١٧). دور جوائز التميز في التعليم في بعض دول العالم العربي. الرياض. المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم.

المليجي، رضا. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة. عالم الكتب. مصر.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Moradzadeh.V.(2015). Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe (EFQM) in Education Institutions. Journal of Quality in Higher Education. Vol.2. Issuel.*
- Moura, Patricia e, Sá; Fernandes Carolina (2020). An assessment of a municipal physical activity programme for seniors based on the EFOM model: Integrating the views of internal and external stakeholders, Evaluation and Program Planning, Vol. 80*
- Qawasmeh, F.& Al-Bourini,F. (2016).Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University, arab economic and business journal, (11).*
- Rashid, M. et al. (2017). Conceptual Framework of Innovation Excellence Model for Higher Education Institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences,(174).*
- Saada, A. (2016). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS AS A Case Study. Thesis Master in Business Administration. Islamic University, Gaza.*