

آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم الإبتدائي بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز

إعداد

راندا رفعت فايق داود

إشراف

د/ مني عبد الغني عبد الستار

د.د/ عزام عبد النبي أحمد

مدرس الإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بني سويف

كلية التربية – جامعة بني سويف

الملخص:

هدف هذا البحث إلي تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الإبتدائي في ضوء النماذج العالمية للتميز، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف توصل البحث الي مجموعة من الآليات المقترحة، وسار البحث وفق مجموعة من الخطوات بدأت بالاطار العام للبحث، ثم توضيح الإطار النظري للتميز المؤسسي من حيث النشأة والخصائص والاهداف والمفهوم، ثم تناول البحث النماذج العالمية للتميز ومنها النموذج الاوربي والنموذج الامريكي والنموذج الياباني، وتضمنت الخطوة الأخيرة الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الإبتدائي بمصر في ضوء النماذج العالمية، وتوصل البحث إلي مجموعة من الآليات التي تكونت من مجموعة المعايير المشتركة في كل النماذج، وتمثلت في آليات تتعلق بمعيار القيادة ، ومعيار السياسات والاستراتيجيات، معيار العمليات ومعيار الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي – النماذج العالمية – آليات مقترحة

Proposed mechanisms for qualifying schools in Egypt to achieve institutional excellence in light of some international models

Abstract:

The aim of this research is to achieve institutional excellence in primary education schools in light of international models of excellence. In order to achieve this goal, the research reached a set of proposed mechanisms. The research proceeded according to a set of steps that began with the general framework of the research, then clarified the theoretical framework of institutional excellence in terms of its origin and characteristics. The research then dealt with global models of excellence, including the European model, the American model, and the Japanese model. The final step included the proposed mechanisms for achieving institutional excellence in primary education schools in Egypt in light of global models. The research reached a set of mechanisms that consisted of a set of common standards in all models It consisted of mechanisms related to the leadership standard, the policies and strategies standard, the operations standard, and the human resources standard.

Keywords: Institutional excellence - global models - proposed mechanisms

مقدمة الدراسة:

في ظل اتساع وازدياد حدة المنافسة بين الفئات التنافسية التي تعمل في نفس القطاع، أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على العمل في المؤسسات، وعلى العاملين فيها أن يحققوا أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى وتحقيق التنافسية بينها، علماً أن هناك تعاضم كبير في دور عمل المؤسسات ليس فقط في الاقتصاديات المتقدمة، بل وأيضاً في الاقتصاديات النامية، ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود جُملة من المعايير التي تضمن التميز المؤسسي .

فتحقيق التميز المؤسسي في التعليم مطلب وطني وهدف تسعى الأمم وتتسابق لتحقيقه إدراكاً منها أن تميز العملية التعليمية بمفهومها الشامل تعني تميز المخرجات التعليمية، ومن أهمها تخريج الأجيال الشابة التي سيكون على عاتقها مسؤولية عظيمة في تحقيق أهداف وخطط المجتمعات المستقبلية وتعزيز قدراتها على النمو والتقدم والمنافسة في مضمار السباق نحو العالمية(بجي مصطفى، ٢٠١٢، ٥٨).

فلذلك التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات تستخدم اساليب جديدة وتطبق استراتيجيات جديدة ونظم ادارية حديثة لتحقيقاً لتساعدها علي تحقيق أهدافها في تقديم خدمات لها جودة أفضل وبأقل التكاليف في بيئة سريعة التطوير وحديثة ، والتميز المؤسسي لمنظمة يشمل التميز من عدة جوانب منها التميز القيادي والتميز بتقديم خدمة (أروي إبراهيم، ٢٠١٨، ٤٥٥).

وتواجه المؤسسات التعليمية -وخاصة المدارس الابتدائية - بيئات ديناميكية معقدة، تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحولات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار علي تحسين مستوي أدائها، وتطوير قدراتها لهذه المواجهة الأمر الذي يؤكد علي أهمية عملية تحسين مستوي ادائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة علي أهمية عملية تحسين الأداء المؤسسي وتكامليتها واستمراريتها(هنا شحات، ٢٠١٥، ١١٩).

ومن ثم تحتاج المؤسسات التعليمية إلى إعادة النظر إلى أنظمتها من أجل إحداث التغيير المناسب؛ للتلائم مع السياق العالمي ومتطلباته؛ ولضمان تعليم ذي جودة عالية، وميزة تمكنها من المنافسة علي المستوى العالمي والوطني والمحلي؛ حيث أعتمدت النظم التعليمية الحالية علي الكفاية الكمية دونما الاهتمام بالكفاية النوعية؛ مما يتسبب في خلل في المخرجات الطلابية؛ الأمر الذي دعا العديد من أنظمة التعليم إلى تتوجه للحصول علي جوائز التميز من قبل منظمات دولية، تساعد علي أستمراية التحسين (هشام عبد المعطي، ٢٠١٥، ٦).

ونجد بعض المنظمات العالمية والإقليمية والعربية التي أخذت علي عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز وتسمح للمؤسسات عند الأستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف علي مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز للتميز بجوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة وأشهر هذه النماذج النموذج الأوروبي للجودة والتميز، والنموذج الأمريكي للتميز مالكوم بالدريج ، والنموذج الياباني ديمينج (إيمان عبد الحكيم، ٢٠٢٠، ٤٧٢).

مشكلة الدراسة:

هناك توجة من الدولة نحو تحقيق التميز حيث ورد في الخطة الاستراتيجية لمصر وفي رؤية التعليم ٢٠٣٠ أن يكون التعليم متاحا للجميع وذو جودة عالية وقادر علي تحقيق التنافسية مع الكيانات الإقليمية والعالمية، ونصت الاهداف الإستراتيجية للتعليم علي تحقيق التنافسية والتميز في مستويات التعليم ومخرجات العملية التعليمية (وزارة التخطيط والمتابعة، ٢٠١٦، ص ٨٨:٨٣).

ونجد مدارس التعليم الابتدائي تعاني من انحصار في التفكير بمشكلات الحاضر دون التفكير بالمستقبل، وحاجة القيادات المدرسية إلى تأهيل فني وتدريب عالي المستوى للقيام بدور القيادة المدرسية المتميزة، وضعف مهارات مديري المدارس من تكوين قيادات الصف الثاني بالمدرسة (مديرية التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ٥٩)، وأوضحت دراسة (أفكار سعيد، ٢٠١٧، ٤٤١) إن المدارس الابتدائية تعاني من إفتقار وجود قواعد بيانات تكون بمثابة ذاكرة تنظيمية يسجل فيها

الداعمون والمستفيدون والاطراف ذات العلاقة وقصور البنية التحتية، وضعف في عدالة توزيع الخدمات التعليمية علي المدارس بجميع انحاء الجمهورية

كما أكدت دراسة(أمنية مصطفى، ٢٠١٩، ٦٨) وجود عجز في الهيكل التنظيمي ببعض المدارس، وقلة وجود قنوات اتصال بين المدارس والادارات العليا، والحاجة إلي توفر بعض الامكانيات المادية بشكل أكبر ، وكذلك الحاجة إلي بعض المتطلبات التقنية والتكنولوجية مثل : (أجهزة الحاسب الآلي _ شبكة الانترنت)، وإن التطوير المستمر يحتاج للوقت وجهد كبير، وكذلك وجود مقاومة لدي بعض العاملين للتغير وقلة مشاركتهم في أعمال التطوير .

وبالتالي فالمدارس الابتدائية في مصر في حاجة ماسة الى إجراءات فعالة داخل العملية التعليمية والعمل على دعم أداءات العاملين أو القيادة المدرسية للوصول الى معايير التميز وتسير وفق مبادئها حتى تضمن إستمرارية جودة العملية التعليمية والأطمئنان على مستوى نتائج الطلاب المستهدفه مايؤهلها للحصول على جوائز التميز وعلى رضا الاطراف المعنية بالمجتمع المحيط والوصول الى مستوى التنافسية المستهدف وهذا مايرجو تحقيقه من خلال الدراسة الحالية وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز؟

١ - ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما أهم النماذج العالمية للتميز المؤسسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟

٣ - ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية بمصر علي ضوء النماذج العالمية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية إلى الوصول لآليات لتحقيق التميز بالمدارس في المرحلة الابتدائية بمصر في ضوء النماذج العالمية.

- التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.

- التعرف علي النماذج العالمية ومعاييرها .
- التوصل إلي آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المرحلة الابتدائية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم الابتدائي بمصر في ضوء النماذج العالمية للتميز منها نموذج ديمنج والاوربي والامريكي والكندي وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١- الأهمية النظرية للدراسة:

- أ- تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تعتبر من الدراسات التي تتناول آليات لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء النماذج العالمية في مدارس المرحلة الابتدائية .
- ب- تعتبر هذه الدراسة ذو أهمية كبرى للمسؤولين عن عملية تطوير التعليم وتحقيق التميز وضمان الجودة .

ت- تتزامن الدراسة مع الجهود المبذولة حاليا من قبل الدولة في إصلاح التعليم والمنظومة الجديدة وإصلاح التعليم والخطة الاستراتيجية ٢٠٣٠ ، والتي تعتمد على تنمية وتحسين جودة التعليم في كل فئات العملية التعليمية .

ث- تعتبر تأصيلاً وإطلالة تاريخية فلسفية في مجال إدارة المدارس لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم الابتدائي .

٢- الأهمية التطبيقية للدراسة:

تتضح الأهمية التطبيقية للدراسة:

- أ- تساعد الدراسة المعنيين في مجال التعليم لتطوير الاداء والعمليات التي يمكن من خلالها الوصول وتحقيق التميز من خلال التعرف علي المعايير النماذج العالمية للتميز وكيفية الاستفادة منها.
- ب- تطرح الدراسة آليات مقترحة يمكن الاستفادة منها في تحقيق التميز والتفرد في المؤسسة التعليمية في مصر .

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة علي استخدام المنهج الوصفي، وهو لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها، بل يصنف هذه المعلومات وينظمها ويعبر عنها كمياً وكيفياً، لتحقيق متطلبات تأهيل المدارس الابتدائية المعتمدة بمصر بإستخدام نموذج ديمنج، فالمنهج الوصفي لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع، بل يهدف إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

مصطلحات الدراسة:

التميز المؤسسي: "Institutional Excellence"

التميز إصطلاحاً: "تميز الشيء امتاز ويقال تميز القوم صارو في ناحية أو أنفردوا(المعجم الوسيط : ص 893)

ويعتمد التميز المؤسسي تعريفاً: هو "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي في ظل تلبية إحتياجات العملاء والادارة الفعالة للموارد البشرية. وهو حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء وتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق علي ما يحققة المنافسون ويرضي عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة" (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢).

وتعتمد الدراسة على تعريف التميز المؤسسي إجرائياً: أستمرا تحسين جودة العملية التعليمية بالمدارس المرحلة الابتدائية بإستمرار والوصول الى مستوى التنافسية في جودة المخرجات التعليمية.

الدراسات السابقة

هناك دراسات عديدة تناولت التميز المؤسسي ، وتناولت جوانب مختلفة للتميز وتطبيقه، وايضاً هناك دراسات تناولت نماذج التميز العالمية وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة ميرفت صالح، نهلة عبد القادر(٢٠١٠): بعنوان رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الاساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، والكشف علي متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، ومعرفة الواقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية عبي المستوي النظري، والوصول إلي رؤية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز العالمية، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لنتائج ابرزها لايمكن ان يتحقق التميز دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها علي الاعتماد.

٢- دراسة صلاح بن علي الخوفي(٢٠١١)بعنوان: مدي إمكانية تطبيق مبادئ ادوارد ديمنج للجودة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم العام في محافظة الاحساء واتجاهات المديرين نحوها.

هدفت الدراسة الي كشف إمكانية تطبيق مبادئ إدوارد ديمنج للجودة، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أهمية نشر ثقافة الجودة لدي جميع العاملين والتأكد علي تحسين الجودة لدي جميع العاملين وداعمي المدارس بالمواد والأدوات والأجهزة وغيرها وفقاً لمتطلبات وموصفات المدرسة.

٣-دراسة عبد المعطي البحيسي (٢٠١٤): بعنوان دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي

هدفت الدراسة إلي دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية بالمحافظات الجنوبية، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، أهمها إن أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون علي توافر التميز المؤسسي بجميع ابعاده (القيادي والبشري والخدماتي)، وأوصت الدراسة بضرورة وجود الثقافة التنظيمية وزيادة المخصصات المالية، وضرورة تدريب قيادة الكلية وموظفيها .

٤-دراسة عزام عبد النبي، منار محمد(٢٠١٥): بعنوان تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية.

هدفت الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض لنماذج العالمية، تأهيل جامعة بني سويف للحصول علي جائزة من جوائز التميز العالمية وتحليل إدارة التميز ونماذج التميز العالمية، وتحليل واقع إدارة التميز بالجامعة، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة الي تصور مقترح يضم مجموعة من الاجراءات يمكن من خلالها صياغة معايير في ضوء النماذج العالمية .

٥-دراسة نهى بنت محمد(٢٠١٧) بعنوان: إمكانية تطبيق نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام للبنات في مدارس الأبناء بالرياض.

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي أهمية المباديء التربوية لنظرية ديمنج ومدى إمكانية العمل بها في مدارس التعليم العام للبنات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أهم النتائج الدراسة أن المباديء التربوية لنظرية ديمنج الخاصة بمبدأ التقييم ووجوب التصدي والمنافسة للمعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة كانت مهمة كما أن إمكانية العمل بتلك المباديء كانت متوسطة وقليله .

٦-دراسة طه عبد الباسط (٢٠٢١) بعنوان:متطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر علي ضوء النماذج العالمية للجودة (دراسة تحليلية).

هدفت الدراسة التعرف علي ملامح النماذج العالمية النموذج الاوربي ونموذج ديمنج ونموذج مالكوم بالدريج وعرض للاسس العلمية لاعتماد المؤسسات التعليمية، والكشف عن أهم المتطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها متطلبات إدارية ومتطلبات مهنية ومتطلبات، متطلبات تنظيمية ومتطلبات بيئية ومنها تكوين قاعدة بيانات متكاملة حول الاعتماد المدرسي.

ثانياً الدراسات الاجنبية:

١-دراسة Mahalli (٢٠١٣) بعنوان: قياس اداء احدي المنظمات في ضوء معايير النموذج الاوربي هدفت الدراسة الي قياس أداء أحدي المنظمات في ضوء معايير النموذج الاوربي

لإدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت إلي عدة نتائج أهمها أن المنظمة حققت نجاحاً نسبياً في معيار القيادة بينما جاء معيار السياسة والاستراتيجية ومعيار العمليات معيارالنتائج معيار الشراكة تحتاج الي المزيد من العمل لتحقيق التميز وأشارت أيضاً نتائج الدراسة إلي ان وضع المنظمة بصفة عامة يعد مقبول نسبياً.

٢-دراسة joaquin(٢٠١٥)بعنوان: نموذج التميز الاوربي EFQM، وإدارة الجودة الشاملةTQMمقارنة تجريبية.

هدفت الدراسة إلي استخدام نموذج التميز EFQM منقبل المديرين والاكاديمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،وفي الوقت الحالي لا يوجد دليل تجريبي يبين ما إذا كانت الشركات التي تنفذ EFQM كأداة إدارة تستخدم بشكل غير مباشر إدارة الجودة الشاملة، ومن الممكن أن نستنتج إن EFQM وTQM، علي الرغم من إنهما ليس متشابهين ، تتبعان مساراً مشابهاً، ويمكن التوقع بأن الشركة ذات الدرجات العالية في نموذج التميز الاوربي، ستواجهه الكثير من الاحتمالات كونها شركة TQM، بالاضافة لذلك يوفر كلا النظامين وسيلة لتحسين الاداء وفقاً للنتائج التي تم قياسها بواسطة EFQM وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

٣-دراسة brooke(٢٠١٨)بعنوان: دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية.

هدفت الدراسة الي التعرف علي دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، وكذلك التكنولوجيا، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها أن القيادة الفعالة لها دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، كما أن التميز المؤسسي له دور في مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية.

٤- دراسة alam(٢٠١٩)بعنوان: الدور القيادي للمديرين وأدائهم في المؤسسات التعليمية بالمقارنة مع الصفات القيادية للنموذج جودة مالكوم بالدريج.

هدفت الدراسة الي محاولة الوقوف علي الدور القيادي للمديرين وأدائهم في المؤسسات التعليمية بالمقارنة مع الصفات القيادية لنموذج جودة مالكم بالدريج،وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دور القيادة المدير وأداء المؤسسة، الدور القيادي

للمدراء ورؤساء الاكاديمية يعزز أداء المؤسسات، وضع معايير للقادة التربويين يزيد من مهاراتهم الإدارية والأكاديمية مما يؤدي بدوره إلي تحسين الاداء المؤسسي.

٥-دراسة **Nursuhana alauddin** (٢٠٢١) نموذج إدارة الجودة الشاملة في ضوء جائزة ديمنج للمدارس.

هدفت الدراسة إلي تطوير نموذج إدارة الجودة الشاملة علي أساس جائزة ديمنج للمدارس والمعايير الخاصة به يتماشى النموذج المقترح مع سياق التعليم المدرسي، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الي النتائج أبرزها كيف يضمن النموذج المطور القدرة التنظيمية في الممارسة الحالية والنمو المستقبلي نحو التميز المدرسي، ومن خلال صياغة الاهداف المدرسة الموجهه نحو المجتمع وربطها بالنتائج فإنها تمكن المدارس من إعادة الاستيعاب والحصول علي توافق في الاراء في تحقيق أهداف المدرسة.

التعليق عام علي الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة أمكن التوصل الي المؤثرات التالية:

- **أوجه الاتفاق:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية للتميز المؤسسي ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، وفي استخدام المنهج البحثي، وهو المنهج الوصفي المناسب للدراسة، وتوضيح معايير التميز ونموذج النماذج العالمية في رصد معوقات وتحديات تلك المدارس .
- **أوجه الاختلاف:** وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ حيث إن أغلب الدراسات قد تم دراستها بالنسبة للجامعات او التعليم العالي او منظمات غير تعليمية .
- **أوجه الاستفادة :** استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في الاطار العام للدراسة وكيفية صياغه المشكلة والأهداف وأهمية والمصطلحات ،بالاضافة الي المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

المحور الاول / التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية

يتناول هذا المحور التميز المؤسسي من حيث نشأة التميز المؤسسي واهدافه وخصائص التميز المؤسسي

أولاً: نشأة وتطور التميز المؤسسي

بداية التميز ترجع إلي العصور الاولي وحتى الوقت الحاضر، حيث تعود جذور التميز إلي سبعة الاف عام، فقد اهتم المصريون القدامي بها من خلال النقوش الفرعونية علي المعابد والتي اتسمت بالجودة والدقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعه كما ان عملية بناء دهان الحوائط كانت تتضمن عملية فحص ورقابة علي الانشطة (هناك شحتة ٢٠١٤، ٣٠٤:٣٠٨) وقد تطور التميز المؤسسي كالتالي:-

١- قد ظهر التميز في بداية الثمانيات حيث ابتدأت تغييرات عميقة في الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق، وبناء عليه ظهر النموذج سبعة "7 s" الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي الاستراتيجية، البنية التنظيمية والنظم، وثلاث عناصر متغيرة هي العاملين ، القيم المشتركة والأسلوب الإداري وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة، ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة (Philippe Hermel, Juan Ramis-Pujo 2003).

٢- ظهر التميز في فرنسا في أوائل التسعينيات ابتداء التغيير، وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع، ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية، وتناولت ثلاث أبعاد أساسية للتميز وهي البعد الفردي والتنظيمي والاجتماعي (مرفت صالح ، نهلة عبدالقادر ، ٢٠١٠، ٥٥).

٣- التعلم وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة لتضفي الطابع المؤسسي علي التعليم التي تركز على نظم التفكير والنظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية، واعتبار العميل في قمة الأولويات، ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميز، ومن ثم يعتبر التعلم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة. فقد ظهر العديد من النماذج التي تناولت عناصر التميز المؤسسي وتضع آليات العمل به في ضوء أمتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول الي مستوي اداري وتنظيمي متميز ومن اهم هذه النماذج نموذج ديمنج والنموذج الاوربي والنموذج الامريكي(صالح،٢٠١٩، ١٠٥:٦٣) ، وقد ساعدت مرونة هذه النماذج علي تطبيقها بنجاح في جميع المؤسسات سواء

تعليمية أو مؤسسات ربحية وخدمية، وهناك ممارستين مهمتين للنماذج هما التقييم الذاتي حيث تستطيع اي مؤسسة تعليمية تقييم ذاتها بالاعتماد علي معايير التميز والمهمة الثانية هي المقارنات المعيارية والمقارنة مع مؤسسات تعليمية اخري والاستفادة من خبراتها(راسل قاسم، ٢٠١٦، ٥٥).

مما سبق يمكن القول ان التميز المؤسسي بدايته في العصور الاولي وظهر ذلك في إبداعات الفراعنة، ومر بمراحل عدة اولها في الثمانيات حيث ابتدأ بتغيرات عميقة في الممارسات الادارية، وفي أوائل التسعينيات ظهر في فرنسا وركز علي التميز الذي لا يقتصر فقط علي المنظمة بل يمتد إلي الأفراد والمجتمع، والمرحلة التالية مرحلة التعلم فقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة، ويليها مرحلة تطبيق نماذج التميز وهو اطار عمل يساعد المنظمة للوصول الي التميز، وتبني المؤسسات التعليمية للتميز المؤسسي وان نماذج التميز المؤسسي هي نتاج وتطور المفاهيم نحو تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة امام المنافسة القوية التي تواجهها .

ثانياً: أهداف التميز في المؤسسات التعليمية

يهدف التميز المؤسسي إلي معرفة متطلبات المجتمع واحتياجاته حيث انة يعتمد علي الممارسات الادارية الناجحة للقيادات الهادفة لتحسين المستمر واستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة يسودها الوضوح فيهدف التميز المؤسسي الي :-

١- تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل ، وجعل نظام العمل بها اكثر مرونة وتوافقا مع متطلبات السوق ،عن طريق استخدام أحدث الاساليب الازمة للتطوير ، والتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والادارية المختلفة وكذلك تحديد مسؤوليات لكل فرد في المؤسسة وأن تكون الادارة العليا علي وعي بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها(رضا ابراهيم، ٢٠١٢، ١٥:١٨) .

٢-تحسين الاداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها ، والعمل علي تصميم أفضل التصميمات في الاداء المؤسسي ، وتشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها ، وتحقيق التوازن بين الانشطة والنتائج ، وتقديم الخدمة والمنتج

بطريقة متميزة يرضي عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة علي معدلاته ضمن تنافسية عالية، والارتقاء بمستوي العاملين من الناهية العلمية والعملية والاجتماعية وجعل المؤسسات عالمية وتجنب اوجة النقص والقصور (سيد محمد، ٢٠١٣، ٢٨).

٣- ضبط وتطوير النظام الاداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الادوار وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوي الافراد في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية، وضبط معدل الشكوي، والاقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوي الاداء لدي جميع الافراد العاملين والاداريين بالمؤسسة (عبد العزيز داود، ٢٠١١، ٤٤).

٤- يسعى التميز المؤسسي الي تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف اصحاب المنافع كما تعمل علي تنمية العلاقات معهم وادارتها في الاجل الطويل ويكون من سمات التميز القدرة علي الاستثمار وتوظيف تلك العلاقات لتعظيم فرص المنظمة نحو الوصول الي غاياتها واهدافها الاستراتيجية الارتقاء بمستوي الطلبة في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية (افكار سعيد، ٢٠١٧، ٤٢١).

مما سبق يمكن القول بان اهداف التميز في المؤسسات التعليمية تحقيق المنافسة العالمية والمحلية بين المدارس والتفرد والتفوق وضبط وتطوير النظام الاداري والاستفادة من قدرات العاملين وتطويرها للاستفادة وان تستغل امكانياتها وتفعيل مصادر القوة ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تحقق اهداف المؤسسة ورؤيتها وتحقيق عائد ومنافع متوازنة للعملاء.

رابعاً: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المؤسسات التي تحقق التميز بمجموعة من الخصائص المهمة والتي منها (أماني الهلالي، ٢٠١٢، ١١):-

- ١- التحسين والتطوير المستمر، مما يضع المؤسسة في وضع أفضل من منافسيها باستمرار.
- ٢- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف اصحاب المصلحة.

- ٣- بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الافراد الذين ترتبط بهم المؤسسة ، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلي غاياتها وأهدافها.
- ٤- التركيز علي مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلية في الاداء .
- ٥- يمثل المستفيد نقطة البداية في تفكير التميز حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل ورغبات واهتمامات المستفيدين ، وكما يمثل نقطة النهاية أيضا.
- ٦- التقويم الذاتي حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه ضعفها وتأثيراتها علي الاداء، والنتائج المتوقعة، وكذلك مصادر قوتها،ومدي استثمارها، والإفادة منها في بناءقدراتها المحورية، وقوتها التنافسية وتنميتها
- ٧- التركيز علي الانشطة ذات القيمة المضافة الاعلي والتخلص من الانشطة الاقل عائدا .
- ٨- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعتبر في أغلب الاحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الانساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها .
- تتسم المؤسسة المتميزة بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح علي كل ما هو جديد لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والتغيرات المتسارعة ، والانفجار المعرفي ، حيث تركز علي التوجهات المستقبلية ، وتسعي لتحقيق رسالة المؤسسة من خلال الاهداف الموضوعية كما تعمل علي تنفيذ الخطط والسياسات مستخدمة الوسائل المعينة والاساليب والاطر المناسبة والعمل بروح الفريق ، وكل ذلك يؤدي إلي إن تتمتع بخصائص عدة منها القبول ،والمرونة والتعامل ،والانفتاح التكنولوجي ويوضح الشكل السابق خصائص المؤسسة المتميزة وهي
- كالاتي(سامية اسماعيل، ٢٠١٥، ١١٢) :-

١- مرونة التعامل:

تتسم المؤسسة المتميزة بالمرونة وإحد السمات لمنظمات المعاصرة حيث المرونة هي وصف لقدرة عمل ما أو نظام معين للعودة إلي التوازن بعد الانحدار أو التدهور وهي القدرة الاستجابية للتغير مع ظروف البيئة وهي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات مراعاة التقلبات البيئية

المحيطة حيث مفهوم متعدد الأبعاد ويشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية

والاستراتيجية (Lim, B, Ling, Ibbs, , ASCE, M, Raphael. ٢٠١١. ٤٤).

أ- المرونة الاستراتيجية :- تتبع المرونة الاستراتيجية من تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً مثل مرونة القدرات التي تمكن الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة وترتبط بأهداف المنظمة أو البيئة وتتضمن إستراتيجيات التغيير والتكتيكات للتكيف مع التغيير السريع.

ب- المرونة التشغيلية :- توفر المرونة التشغيلية الاستجابة السريعة للتغيرات، والهدف منها تحقيق اقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة وتشير الي الاجهزة والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات والمخرجات.

ج- المرونة التكتيكية :- تدعم المرونة التكتيكية التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة .

٢ - قبول و تبني منهج إدارة الجودة الشاملة TQM

التطبيق الفعال لهذا المنهج داخل المؤسسة وفي جميع عمليات ومستويات الاداء واعتبار الجودة هي مسئولية كل فرد في المؤسسة (بسمة عدنان، ٢٠١٩، ٦٥).

٣ - الانفتاح

الانفتاح علي المعايير تساعد المؤسسات في الاستجابة للتحديات الحالية سواء كانت منشأة صغيرة أو كبيرة أو أنها تقوم بإنتاج منتج أو أداء خدمة أو أن لها مواقع متعددة عبر العالم فأن هذه المعايير تقدم إطار عمل قيم من شأنه أن يساعد المنظمة (محمد يوسف، ٢٠٠٧، ٣٠٠).

٤- التكنولوجيا

بناء نظم فعال لتكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبما يساهم في الترشيد الفعال لعملية صنع واتخاذ القرارات (بسمه عدنان، ٢٠١٩، ٦٥).

٥- الرؤية

تركز المؤسسات المتميزة علي الرؤية حيث تمتلك رؤية المؤسسة أهمية كبيرة في نمو المؤسسة ونجاحها المستقبلي بصرف النظر عن حجمها او نوعها فالرؤية عبارة عن البرنامج الذي يوجه

باتجاه المستقبل ويمكن القول إن رؤية المؤسسة هي التي تحدد الوضع المستقبلي للمؤسسة الذي تطمح اليه، اما الرسالة توجه للمؤسسة للعمليات اليومية الخاصة بها ، وتدعم عملية صنع القرار ،وتساعد علي التخطيط بفاعلية وتجمع قوى العاملة نحو تحقيق الاهداف ويمكن القول إن رسالة المنظمة تعبر عن اهدافها التنظيمية التي يجب انجازها(سيد عبد النبي،٢٠١٩، ١٤١:١٣٩).

٦- تحديد الاهداف

وتكمن في التوجهات التي تتجه إليها المؤسسة في فترات مستقبلية وتتسم الاهداف بالتنوع واحتواء وينطلق تشكيل الاهداف وتحديدها من الهدف الاساسي للمؤسسة وتتكون من أهداف مختلفة من القمة الي القاعدة بحيث يتم وضع أهداف كل مستوي علي ضوء اهداف المستوي الاعلي منة مباشرة(وفاء ريس،٢٠١٩، ٦٢).

٧ - الخطط

تضمن الخطط علي الانشطة والمهام التي يتولي أفراد التنظيم إنجازها لتحقيق أهدافهم وعلي هذا نجد أن لكل مستوي اداري أو لكل وحدة إدارية خطة معينة بها تشمل علي الخطط الفرعية للأفراد العاملين بها،تقوم المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والاهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها ومدي الالتزام بتنفيذ تلك الخطط(محمد داود،٢٠٢٠، ٤٥).

٨ - السياسات

ومن خصائص المؤسسات المتميزة وجود سياسات قادرة علي تحدي الواقع وربط الامور المتصلة بالسياسات التي تتبعها المؤسسة التعليمية والعمليات المستخدمة في وضعها ومدي وجود أهداف طويلة المدى وقصيرة المدى(المياء السعيد، ٢٠١٧، ٨٣).

٩ - الرسائل والاساليب

لا بد من استخدام الوسائل والداخل الادارية الحديثة المبنية علي اسس علمية ودراسات دقيقة لضمان نجاحها مما يلزم معه اجراء البحوث العلمية والقياسات استنادا علي البيانات الكمية والنوعية وربط النتائج البحوث بمخرجات السياسات والبرامج والانشطة وتوجيه النتائج بكفاءة

تتطلب من عدد من مبادئ الاساسية التي تتمثل في التركيز علي العلاء والتحسين المستمر والابداع والجودة والتميز والذي من شأنه يدعم توجيه المؤسسات التعليم نحو تقديم خدمات ادارية واشرافية وتربوية وتعليمية متميزة ووصولا لاهدافها الساعية لتحقيق الاداء المتميز(مها أحمد، ٢٠١٨، ٢٥٠).

١٠- فرق العمل

يعتبر العمل في المؤسسات المتميزة عملا جماعيا من الدرجة الاولي والبشر هم جوهر العملية واهم عناصرها فمن خلال فرق العمل تحقق المنظمات اهدافها المرغوبة وعلي الادارة ان تعمل جاهدة في مجال بناء فريق العمل وتطوير فاعلية جماعات العمل إيماننا منها بأن نجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح وتميز مؤكد(نفيسة محمد، ٢٠١٧، ١٠٨).

مما سبق يتضح ان خصائص التميز المؤسسي هي وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والاهداف العامة للمؤسسة، توافر خطة استراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية علي اسس علمية ، وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل ، توفر نوعية وتطوير شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات، وجود المرونة بجميع انواعها ، وقبول وتبني منهج الجودة الشاملة، والعمل بروح الفريق داخل المؤسسة ،امتلاك جميع العاملين المهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي ، الاستخدام الامثل للاتصال والتواصل و توفر القيادة الكفاء لها دور بارز في التحفيز للتميز .

المحور الثاني / يعرض النماذج العالمية للتميز

برزت فكرة جوائز التميز ، بوصفها توفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الاداء لما تحتوية هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المؤسسة ، كما تمثل جوائز التميز مدخلا اساسيا لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل، والوسائل والإدوات المستخدمة، وقياس نتائج الاداء المؤسسي، سوف نتاول في هذا المحور بعض النماذج العالمية للتميز منها نموذج التميز الاوروبي والامريكي والكندي ونموذج ديمنج للتميز .

اولاً: نموذج مالكوم بالدريج الامريكي **The Malcom baldrige excellence model** للتميز

يعد مالكوم بالدريج من مؤسسي مؤسسة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز التي سميت علي اسمه وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الامريكية الذي خصص الجائزة بإسمه في ٢ من أغسطس عام ١٩٨٧م بموجب قانون ١٠٠-١٠٧ الذي أنشأ شراكة بين القطاعين العام والخاص لتحسين كفاءة بعض المؤسسات الامريكية ولتحسين الجودة وزيادة الانتاجية من خلال انشاء مستويات من التميز تقود المنظمات الامريكية إلي المنافسة بنجاح في السوق العالمي(بهجت عطية،٢٠١٦، ١٠٠) .

- معايير نموذج مالكوم بالدريج الامريكي :-

ويتم استخدام معايير بالدريج للتميز التعليمي منذ أكثر من عشر سنوات بواسطة العديد من المؤسسات التعليمية بغض النظر عن حجم المؤسسة سواء كانت كبيرة أم صغيرة ، وسواء كانت موجهة للتعليم قبل الجامعي أم موجهة للتعليم الجامعي ، فهي تقدم إطاراً يساعد في التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد ويتم استخدام تلك المعايير لتحديد مستوي الاداء من خلال مؤشرات رئيسة هي نتائج التعلم الطلاب ،وتتمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر ، إعتبار الجودة أساس استراتيجية المدارس ،وقياس الجودة بصفة دورية وتحليل النتائج ، والتحسين المستمر ، والجودة لجميع العمليات والانظمة التعليمية ، والتركيز علي احتياجات أصحاب المصلحة والاهتمام بالمكافآت وتقدير جهود العاملين ، وضع هياكل إدارية تدعم الجودة الشاملة والاتصالات الفعالة ، ويعد نموذج بالدريج اطارا شاملا للمؤسسة لتحسين ادائها العام لاشتمالة علي معايير التميز المختلفة وتتمثل معايير بالدريج كما يلي(Baldrige Criteria Commentary Education2021) :

المعيار الاول : القيادة يختص هذا المعيار بفحص التوجيه المقدم من قبل كبار القادة للمؤسسة وكيفية عرض المؤسسة مسؤولياتها للجمهور وممارستها للمواطنة الصالحة، ويتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة في توجيه واستمرارية المؤسسة، وإيجادنظام للحاكمية بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

المعيار الثاني: التخطيط الإستراتيجي يهدف إلي بناء وتطوير الاهداف الاستراتيجية علي المدى البعيد وترجمة الاهداف إلي خطط تشغيلية في المدى القريب ،وتحديد أساليب نشرها بين أوساط الجهات ذات العلاقة ويتضمن (تطوير الاستراتيجية ،ونشر الاستراتيجية)

المعيار الثالث : العملاء التركيز علي الزبون والممول وسوق العمل ويهدف إلي الكشف عن آلية التي بموجبها تحديد متطلبات والتوقعات لكل من الزبون والممول وسوق العمل وكيفية وضع أسس بناء العلاقات بين هذه الاطراف ويتضمن (تحديد العميل ،والعلاقة بين العميل والممول والسوق) .

المعيار الرابع : القياس والتحليل وإدارة المعرفة يسعي للكشف عن الاساليب والطرق التي يتم بها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كما يركز هذا المعيار علي نظم المعلومات لأنها شرط أساسي لعمل المؤسسة من حيث تطبيق الاساليب الحديثة في معالجة البيانات وأخذ القرارات بالاعتماد علي أساليب متعددة مثل العصف الذهني وأسلوب الاستقصاء والاتجاهات والبحوث ويتضمن (قياس اداء المؤسسة وتحليلها وإدارة المعلومات والمعرفة.

المعيار الخامس : القوي العاملة إدارة الموارد البشرية أي إعداد البرامج الهادفة إلي إشراك العاملين في برامج الجودة وتحسينها ،وكذا البرامج تعليم الجودة ، مع تحديد جهود العاملين في تحقيق الاهداف ، والتحقق من وجود الرغبة لدي العاملين ويتضمن نظم العمل ،والتعليم والتحفيز ، وكفاءة العاملين ورضاهم

المعيار السادس: العمليات إدارة جودة العمليات ويهدف هذا البعد إلي الكشف عن الطرق المتبعة في دعم العمليات التي تركز علي التعليم ،ودعم العمليات.

المعيار السابع: النتائج توفر هذه الفئة تركيزا علي الانظمة يشمل جميع النتائج اللازمة للحفاظ علي المؤسسة التعليمية تعلم الطالب الاساسي ونتائج العملية ونتائج الطلاب والنتائج الاخرى التي تركز علي العملاء نتائج القوي العاملة نتائج نظامك في القيادة والحوكمة وإداء الميزانية والشؤون المالية والسوق بشكل عام .

وبناء علي ماسبق لابد من توافر المعايير الخاصة بالنموذج وهي توافر رؤية قيادية لدي القادة وتوجيه العاملين نحو بلوغ الاهداف المنشودة والتركيز علي رغبات العملاء ، والعمل

علي تقوية العلاقات معهم ، وتدريب القادة علي كيفية وضع الاستراتيجيات وطرق تنفيذها ، والعمل علي تنمية الابداع والابتكار لدي العاملين وفحص اداء المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بالنتائج اعمالها ، وتحقيق رضا عملائها وقياس مدي تحقيق الاهداف الموضوعية للوصول الي التميز المؤسسي وبذلك يمكن الفوز بجائزة مالكوم بالدريج .

ثانياً : نموذج الاوروبي للتميز The European Model of Excellence

(قد تم EFQM) عام ١٩٨٨ بدولة مقر الأتحاد الأوربي بلجيكا وتحديدًا في

إنشاء العاصمة الأوربية بروكسل من قبل المؤسسة الاوربية لادارة الجودة وعن طريق ١٤ منظمة كبري في اوربا وتم اصدار النسخة الأولى لنموذج التميز الأوربي عام ١٩٩١ ثم توالى عمليات تطوير وتحسين النموذج حتى صدرت النسخة الحالية منه عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ (احمد اشقر، ٢٠١٧، ٥٣) .

-معايير النموذج الاوربي

وإن النموذج الاوربي للتميز يعبر عن أفضل الممارسات الإدارية حيث يعني التميز في الاعمال وهناك مجموعة من المعايير الاساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المعايير الاساسية للنموذج التميز بالنسبة لأي مؤسسة وفيما يلي توضيح لكل معيار من معايير النموذج (EFQM model,2020):

المعيار الاول : الغاية والرؤية الاستراتيجية غاية المؤسسة تبين أهمية عمل المؤسسات ، تهينا المؤسسه لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين توفر اطار عمل تتولي فيه المسؤولية مساهمتها وتأثيرها علي النظام الايكولوجي الذي تعمل فيه وحيث إن رؤية المؤسسة تصف ماتسعي اليه المؤسسة إلي تحقيقه علي المدي الطويل ، والغرض منها أن تكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلي ،تمثل الركيزة الاساسية لتحديد الاستراتيجية بما يتوافق مع الغيات الرئيسية للمؤسسة ، واستراتيجية المؤسسة يتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة ، وتبين خطط المؤسسة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الاولويات والاستراتيجية والرؤية .

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت علي طريقة تعاملهم داخليا وخارجيا و تتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، ويكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها الإيكولوجي باعتبارها نموذج يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي لفريق رفيع المستوى يدير المؤسسة في المؤسسة المتفوقة يتم تبني القيادة كنشاط وليس كدور، كما أن سلوكيات القيادة واضحة في جميع مستويات وأحاء المؤسسة. هذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعزز وعند الضرورة كيف القيم والأعراف مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية.

المعيار الثالث : إشراك المعنيين بعد أن يتم تحديد أهم الفئات المعنية بالمؤسسة (المعنيين الرئيسيين) غالبا ما يتم تطبيق المبادئ عند التفاعل معهم المؤسسة المتفوقة تقوم تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين ، تحقيق مشاركة المعنيين الرئيسيين المستمرة من خلال فهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم، إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم، بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها وتطويرها علي أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة.

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة تدرك المؤسسات المتفوقة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها علي المدى الطويل ومصدر قوتها المالية.

المعيار الخامس : قيادة الأداء والتحول لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبين رئيسيين في آن واحد لا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) من ناحية ومن ناحية أخرى إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول) إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتحول تؤكد أهمية تحقيق الإنجازات في الوقت الحاضر والإستعداد للمستقبل في آن واحد العناصر الرئيسية التي تدعم تمكين الأداء والتحول هي

الإبتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والإستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية.

المعيار السادس : النتائج إنطباعات المعنيين يركز هذا المعيار علي النتائج المستندة الى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في في التعامل مع المؤسسة (إنطباعات الرأي

المعيار السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي يركز هذا المعيار علي النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة علي تحقيق الإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة و الملائمة المستقبلية. مما سبق يتضح ان نموذج الاوربي للتميز يتكون من سبع معايير اساسية وهي الهدف والرؤية الاستراتيجية والقيادة اشراك المعنيين في المؤسسة واهدافها بناء قيمة مستدامة العمليات ونتائج العملاء ونتائج المجتمع والمعنيين وهو نموذج متكامل يساعد علي تكوين قيادة ثم عمل الاستراتيجيات والافراد ووضع الاهداف والاستراتيجيات ثم تقييم النتائج نتائج العملاء ونتائج المعنيين او المجتمع المحيط .

النموذج الياباني جائزة ديمينج deming prize

ويعد نموذج وجائزة ديمينج الاساس واعلي الجوائز في ادارة الجودة الشاملة في العالم والذي انطلقت منه فكرة معظم نماذج التميز ، وأنشأته اليابان عام ١٩٥٠م تخليداً لدور ادوارد ديمينج وجهوده واحياء ذكره الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان ، ويعتبر ادوارد ديمينج الاب الحقيقي لحركة الجودة ولذلك يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة ، وتقوم المؤسسة ديمينج بمنح جائزة بأسمه للمؤسسات التي يتحقق بها أنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة ، وفقاً لمعايير النموذج الذي يركز علي ضمان جودة المنتجات والخدمات (لحسن عبدالله، ٢٠٠٩، ١١٨:١١٧).

-معايير نموذج ديمينج:-

المعيار الاول: القيادة ووضع الاهداف والاستراتيجيات

وتكمن أهمية القيادة كونها تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية فالقيادة لها دورها الهام في نجاح وفشل أي مؤسسة ، وذلك يتوقف علي

طبيعة القائد والنمط القيادي الذي يتبناه في ادارته لمؤسسته ،حيث يخطط وينظم ويراقب العاملين معة حتي يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة التي يتولي قيادتها (The Application Guide for The Deming Prize The Deming Grand Prize,2022)

تسعي المؤسسات المتميزة لأن يكون لها قادة يقومون بصياغة أهداف المؤسسة واستراتيجيات الاعمال الاستباقية الموجهه نحو العملاء وتنفيذ ادارة الجودة الشاملة ويكون القائد لديها نظرة ثاقبة فيما يتعلق باهداف العمل والاستراتيجيات والتغيير البيئي وتنهم أهمية تعزيز القدرات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية والمسئولية الاجتماعية للمنظمات ولديها تفهم وحماس تجاه ادارة الجودة الشاملة(بشير العلاق٢٠١٩، ١٤٦، ١٢٩).

المعيار الثاني: التنظيم وتحقيق الاهداف والاستراتيجيات

الاستخدام المناسب والتنفيذ لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف واستراتيجيات العمل يتم استخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب كأداة ادارية لتحقيق أهداف واستراتيجيات العمل ويتم استخدام اساليب العلمية (الاحصاء وما الي ذلك) وتقنية المعلومات بشكل مناسب في هذه العملية وهي تتكون من العناصر اساسية في التقييم وهما النشر للأهداف واستراتيجيات، إدارة العمليات ، إستخدام الطرق العلمية في التحليل و مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (The Application Guide for The Deming Prize The Deming Grand Prize,2023

المعيار الثالث: تأثيرات ونتائج الأهداف والأستراتيجيات

التي تم الحصول عليها فيما يتعلق بأهداف واستراتيجيات العمل من حصلت المنظمة علي تأثيرات علي اهداف واستراتيجيات العمل من خلال الاستخدام المناسب واكتساب القدرات التنظيمية لتحقيق اهداف واستراتيجيات العمل بناء علي أنشطة المتميزة ولقد حصلت منظمة التعليم علي تأثيرات كبيرة علي اهداف المدرسة واستراتيجيتها اکتسبت المنظمة القدرات التنظيمية الازمة لنموها المستدام في المستقبل(رأفت عبد العزيز٢٠١٨،٢٦١).

مما سبق يتضح ان نموذج ديمينج أقدم نموذج في النماذج وتتكون المعايير الخاصة به من القيادة ووضع الاهداف والاستراتيجيات والتنظيم وتحقيق الاهداف ومنها نشر الاستراتيجيات

والاهداف جمع وتحليل المعلومات مبادرات المسؤولية الاجتماعية وإدارة العمليات والنتائج والتأثيرات الخاصة بالاهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية .

تعقيب

بعد عرض المحور الثاني يتضح أن هناك تشابه بين نماذج التميز العالمية من حيث المعايير فقد اتفقت علي تحديد مجموعة من المعايير التي من خلالها يمكن قياس أداء التميز المؤسسي، وتقويمه ومراجعتة بموضوعية بعيداً عن الالهواء الشخصية، بالإضافة إلي تكامل المعايير لجميع المجالات العمل الاداري والمؤسسي والتعليمي في قطاع التعليم، كما أن معايير نماذج التميز تؤثر جميعها وتتأثر ببعضها البعض، وان هناك العديد من المعايير المشتركة في كل نماذج التميز ومنها معيار القيادة، ومعيار الاستراتيجيات والسياسات ومعيار الموارد البشرية ومعيار العمليات كلا منهما ذكر في الثلاث نماذج العالمية للتميز .

المحور الثالث/آليات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس الابتدائية

تستخدم النماذج العالمية المعاصرة للتقييم وكدليل استرشادي للوصول للتميز، حيث تنطوي هذه الجوائز العالمية في معاييرها علي آليات كاملة لتحقيق التميز المؤسسي واداة شاملة لتقييم المؤسسة التعليمية، بما يستند إليه من فلسفة التطوير الشامل وبناء فلسفة تتسم بأستمرارية التميز وخدمة العملاء والمجتمع في ضوء معايير النماذج وهناك عدة آليات يمكن من خلالها تأهيل المدارس بمصر في ضوء معايير النماذج العالمية للوصول الي التميز المؤسسي ويمكن عرضها في المحاور الاتية :-

١- آليات تتعلق بمعيار القيادة

فالقيادة العليا هي حجر الاساس فبدونه لا ترتقي المؤسسة ومن دورها عمل الرؤية والرسالة والالتزام بنمط القيادة ودعم تنفيذ المنظور الاستراتيجي وإدارة عمليات التغيير أهمية بناء سياسة طويلة المدى تقوم علي تحديد احتياجات الاسواق المستقبلية دعما للقدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية حيث كل النماذج العالمية ركزت وتشاركت في معيار القيادة ومن هذه آليات:

أ- وجود قيادات تربوية مدربة علي المداخل الادارية الحديثة

ب- يقوم القيادة العليا بالمدرسة بوضع الرؤية والرسالة المدرسة المعتمدة

ت- تدريب القيادات التربوية بمختلف مستوياتها علي وضع الاستراتيجيات
ث- يوجد التشريعات والقوانين التي تناسب في وضع رؤية ورسالة المؤسسة
ج- توفير الميزانيات والماليات التي تساعد علي توفير قاعات للتدريب والتعليم للعمل
الخطط المنبسقة إلي القيادة العليا

ح- تهيئة القيادة الادارية العليا المناخ التعليمي المفعم بالقيم

خ- مشاركة القيادة في عملية تقويم الاداء للتأكد من تحقيق الجودة

د- عمل القيادة علي ازالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة

ذ- توفير القيادة للدعم المعنوي لبرامج الجودة

ر- امتلاك القيادات المهارات الازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم والطرق الموصلة
للجودة

ز- تحسين الاداء المستقبلي من خلال تقييم النتائج

س- يقوم القيادة العليا بالمدرسة عمل صياغة قيم المدرسة بماينسجم مع رسالتها.

ش- تدريب القيادات التربوية بمختلف مستوياتها علي استخدام تكنولوجيا المعلومات .

٢- آليات تتعلق بمعيار السياسات والاستراتيجيات

فكل النماذج العالمية ركزت علي السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ومن
آليات تحقيق التميز صناعة سياسة تربوية تهدف إلي مخرج تعليمي تربوي قابل للتغيير
بأستمرار قادر علي تلبية متطلبات وتوقعات القيادة والمجتمع المحلي، والسياسات هي مجموعة
من القواعد التي تقوم بتوجيه العمل واتخاذ قرارات سليمة في ظل أطر محددة ومرنة وإن
صياغة وتطبيق الاستراتيجيات في المدارس تمكنها من الحصول علي ميزة تنافسية ولا بد من
توافر مدير المدرسة علي القدرة علي وضع وتصميم الاستراتيجيات التي توضح اتجاه مسارات
سير العمل داخل المدرسة لتحقيق وتنفيذ الرؤية المستقبلية وتكون تلك الاستراتيجيات بمثابة
الخطوط الارشادية التي تحدد العمليات الضرورية التي يجب ان يقوم بها الفرد داخل المدرسة،
ويهتم بتوضيح الاسلوب أو الآلية التي تتبعها المدرسة ومن هذه آليات:

أ- يستند مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة إلى احتياجات المعلمين

ب- يضع مدير المدرسة بدائل استراتيجية لمواجهة الخطر .

ت- صياغة الاستراتيجية بناء علي فهم البيئة الخارجية وإحتياجات وتوقعات المعنيين بها .

ث- وجود أهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة

ج- نشر الاهداف والاستراتيجيات العمل داخل المؤسسة وخارجها .

ح- صياغة الاستراتيجية بناء علي فهم الاداء الداخلي وإمكانات المؤسسة التعليمية .

خ- تطوير رسالة ورؤية المؤسسة بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة

د- توافر وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ويتسم العاملون بها بالكفاءة

ذ- وجود خطة استراتيجية للعمل انشطة فريدة ومتميزة داخل المؤسسة

ر- وجود خطة استراتيجية لرفع مستوي الخدمات الطلابية .

ز- وجود خطة استراتيجية لرفع مستوي اداء المعلمين .

س- الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الخطط الاستراتيجية وتطويرها

ش- تطوير الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستمرار .

ص-توافر بنود الصرف من الميزانيات لعمل انشطة فريدة ومتميزة داخل خطط المؤسسة .

ض-تقييم جودة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري .

٣- آليات تتعلق بمعيار التدريب والتعليم

يجب علي المؤسسة توفير التدريب الملائم للجميع كل مجال في تخصصه وان تكون

التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الادارة تشجيع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية ،

وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار وهذا يؤدي إلي تفوق العاملين في إدائهم بوظائفهم

فالتعليم والتدريب يرفع من مستوي قابليتهم علي اداء تلك الوظائف وبهذا لاتظهر لنا أخطاء

قليلة جدا وتضمن جودة خالية من العيوب ومن هذه آليات:

أ- توافر وحدة للتدريب في المدارس .

ب- يقوم مدير المدرسه بتوفير التدريب المناسب للجميع كل مجال في تخصصه .

- ت- يقوم بالتدريب والتعليم بصورة مستمرة .
ث- وضع خطة للتدريب والتعليم المستمر علي كل ما هو جديد في تكنولوجيا .
ج- يقوم بتدريب علي عمل تقارير لتحديد احتياجات المؤسسة .
ح- يقوم الادارة العليا تدريب علي سياسة طويلة المدى .
خ- دعم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال تدريب علي رسم خطط مستقبلية.

٤- آليات تتعلق بمعيار إدارة العمليات

حيث كل النماذج اكدوا علي اهمية إدارة العمليات فهي تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسات ومن ثم استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وتتمثل القيام بتصميم إدارة لدعم مختلف السياسات والاستراتيجيات لتقديم رسالتها لجميع الموظفين ذوي امكانات في التفكير استخدام موارد المؤسسة التعليمية والتربوية بكفاءة وفاعلية التركيز علي جودة العمليات أو الاجراءات فأن التطوير المستمر لإدارة العمليات فهو افضل الوسائل لتقديم طرق أفضل فأن المؤسسة تسعى للتميز تحتاج إلي نظام فعال لجميع عملياتها الاساسية وبذل المحاولات المستمرة للتطوير والتحسين الذي يربي الاحتياجات المستقبلية ،فلعمليات تشمل العمليات المحورية والتمثلة بعمليات التعليم وصولا إلي مرحلة الادارة المتميزة للعمليات حيث من آليات إدارة العمليات وهي كالتالي :-

- أ- ضمان فهم مسؤولي العمليات لأدوارهم في وضع العمليات وصياغتها وتطويرها
ب- المتابعة المستمرة لانطباعات المستفيدين تجاة المدرسة المعتمدة
ت- تحسين الخدمات التعليمية المقدمة لتحقيق الاداء المخطط .
ث- يصمم مدير المدرسة العمليات في المدرسة ويديرها بطريقة نظامية واضحة .
ج- توفير الدعم المادي الكافي وإيجاد مصادر تمويلية بديلة لتطوير الخدمات الطلابية
ح- مشاركة منسوبي المؤسسة بكافة مستوياتها عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية

خ- مراعاة تصميم العملية التعليمية بالمؤسسة آساليب التعليم المختلفة ،تقديرًا للظروف المختلفة

٥- آليات تعلق بمعيار الموارد البشرية

تناول معظم النماذج العالمية معيار الموارد البشرية وخاصتاً النموذج الكندي والاوربي تناولت اهمية الموارد البشرية في المؤسسة المتميزة وإدراك الجودة ، ووعي الإدارة بمهمة مراقبة التميز من خلال وضع خطط لتعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة ، لتطوير أدائهم ومن آليات تأهيل المدارس لتحقيق التميز في ضوء الموارد البشرية:-

- أ- يقوم مدير المدرسة على تحسين الموارد البشرية في المدرسة .
- ب- يشارك مدير المدرسة المعلمين في أنشطة كفعاليات المدرسة .
- ت- يدعم مدير المدرسة الأفكار الإبداعية للمعلمين .
- ث- الحاق المعلمين الجدد لدورات تدريبية حسب طبيعة عملهم .
- ج- تدريب جميع العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم .
- ح- التقويم المستمر لاداء لاعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة .
- خ- متابعة اداء المتدربين بعد حصولهم علي التدريب الازم .
- د- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي المؤسسة التعليمية.
- ذ- تعيين وترقية العاملين المتميزين بالمؤسسة التعليمية.

المراجع

اولاً: المراجع العربية

- 1- يحي مصطفى كمال الدين(٢٠١٢): القيادة التحويلية: مدخل لتفعيل منظمات التعلم بمؤسسات التعليم القبل الجامعي، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، الجزء الأول، جامعة بني سويف، كلية التربية، ص٥٨.
- ٢-أروي إبراهيم(٢٠١٨): أثر الاستراتيجيات الريادة علي تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية علي المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، ع٤، ص٤٥٥

- ٣-هناك شحات (٢٠١٥): مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص ١١٩.
- ٤-هشام عبد المعطي (٢٠١٥): أثر الجودة والاعتماد علي تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، من بحوث المؤتمر السنوي السابع أثر جودة والاعتماد في التعليم، المنعقد في الدار البيضاء، المملكة المغربية، في الفترة من ٧-٨ ديسمبر ٢٠١٥، ص ٦.
- ٥-إيمان عبد الحكيم (٢٠٢٠): متطلبات تطبيق النموذج الإوربي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية تربية، جامعة المنصورة، ع ١١١، ص ٤٧٢.
- ٦- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): الخطة الاستراتيجية مصر ٢٠٣٠، محور التعليم، ص ٣٣ : ٣٨.
- ٧-مديرية التربية والتعليم (٢٠٠٨): قرار مدير المديرية بشأن إنشاء وحدة الدعم الفني بالإدارة التعليمية، المادة الثالثة، رقم ٥٩.
- ٨-أفكار سعيد (٢٠١٧): تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ١٤، ص ٤٤١-٤٤٢.
- ٩-أمنية مصطفى (٢٠١٩): أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا دراسة ميدانية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ٣٤، العدد الثاني، ج ١، كلية التربية جامعة المنيا، ص ٦٨.
- ١٠-رضا ابراهيم (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ص ١٧.
- ١١-ميرفت صالح، نهلة عبد القادر (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ١٦، ع ٣، ص ١٣٢: ١١.
- ١٢-صلاح بن علي الخوفي (٢٠١١): مدي إمكانية تطبيق مبادئ ادوارد ديمنج للجودة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم العام في محافظة الاحساء واتجاهات المديرين نحوها، كلية التربية، جامعة عدن، رسالة ماجستير، غير منشورة، ص ٤: ٢.
- ١٣-عبد المعطي البحصي (٢٠١٤): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر-غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، ص ١٣٢: ٢.
- ١٤-عزام عبد النبي، منار محمد (٢٠١٥): تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية، كلية التربية، جامعة الازهر، مجلة علمية محكمة، ج ٤، ع ١٦٥، ص ٥١٣: ٤٢٢.

- ١٥- نهى بنت محمد (٢٠١٧): إمكانية تطبيق نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام للبنات في مدارس الأبناء بالرياض، كلية التربية، جامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ج ١، ص ٨٤ ص ٢٨:١.
- ١٦- طه عبد الباسط (٢٠٢١): متطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر علي ضوء النماذج العالمية للجودة (دراسة تحليلية)، كلية التربية، جامعة بنها، مجلة كلية التربية، مج ٣٢، ع ١٢٧، ص ٥٤٦:٥٢٣.
- ١٧- هناء شحنة السيد مندور (٢٠١٤): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، ج ١، ع ٢٤، ص ٣٠٤-٣٠٨.
- ١٨- صلاح صالح ، زكريا محمد (٢٠١٩) : ادارة التميز : الاسس ، المداخل ، النماذج ، سيويوه للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ٦٣-١٠٥ .
- ١٩- راسل قاسم (٢٠١٦) : نماذج التمييز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل ، تم الرجوع اليه <https://rasselkassem.com/articles> ٢٠٢٣/١/٢٣
- ٢٠- رضا إبراهيم (٢٠١٢) : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، ص ١٥-١٨ .
- ٢١- سيد محمد (٢٠١٣) : إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، دار الكتب المصرية، مصر ، ص ٢٨.
- ٢٢- عبد العزيز داوود (٢٠١١) : إدارة الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت ، ص ٤٤.
- ٢٣- افكار سعيد خميس (٢٠١٧): تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الاوربي للتميز، كلية التربية ، جامعة الاسكندرية ، ع ١٤ ، ص ٤٢١ .
- ٢٤- امانى الهلالي (٢٠١٢) : مدخل ادارة التميز ومتطلبات تحقيقه في جامعة المنصورة . مجلة مستقبل التربية العربية ، ع ٨٢ ، مصر ، ص ١١.
- ٢٥- سامية اسماعيل (٢٠١٥) : دور التخطيط الاستراتيجي في تميز أداء المؤسسات في التعليم العالي ، ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي بعنوان التميز الاكاديمي في الجامعات والكليات - رؤي ومداخل اصلاحية الجامعة الاسلامية، ص ١١٢ . غزة .
- ٢٦- بسمه عدنان السيوفي (٢٠١٩) : تدريب من اجل الازدهار ، Mbcn ، السعودية ، ص ٦٤.
- محمد يوسف (٢٠٠٧) : سيجما ستة للتميز في مجال الاعمال ، للعبيكان ، العربية السعودية ، ص ٤٢ .
- ٢٧- بسمه عدنان السيوفي (٢٠١٩) : مرجع سابق ، Mbcn ، السعودية ، ص ٦٥.
- ٢٨- سيد عبد النبي محمد (٢٠١٩) : إعادة الابتكار المؤسسات للوصول الي التميز ، وكالة الصحافة العربية ، ص ١٣٩:١٤١ .

- ٢٩- وفاء رايس (٢٠١٦) : نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق ، مطبعة اليازوري العلمية ، ص٦٢ .
- ٣٠- محمد داود (٢٠٢٠) : إدارة التميز والابداع الاداري ، الاردن ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ص ٤٥ .
- ٣١- لمياء السعيد (٢٠١٧) : أثر المرونة التنظيمية علي الاداء الوظيفي ، مج ٩ ، ٣٤ ، ٢ ، دمياط ، ص ٨٣ .
- ٣٢- مها احمد (٢٠١٨) : فلسفة ادارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية ، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ص ٢٥٠ .
- ٣٣- نفيسة محمد (٢٠١٧) : السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة ، ص ١٠٨ .
- ٣٤- بهجت عطية راضي ، هشام يوسف (٢٠١٦) : إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، روابط للنشر وتقنية المعلومات ، القاهرة ، مصر ، ص ١٠٠ .
- ٣٥- احمد محمد الاشقر (٢٠١٧) : تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسة الاوربية لادارة الجودة،مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، ع١٧٥٤ ، ج٣ ، ص ٥٣ ، مصر .
- ٣٦- احسن عبد الله بيشوه (٢٠٠٩) : نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العالمية ، مج٢ ، ٣٤ ، مجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي ، ص ١١٧-١١٨ ، البحرين .
- ٣٧- بشير العلق (٢٠١٩) : القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص ١٢٩ ، ١٤٦ .
- ٣٨- رأفت عبد العزيز ، إبراهيم جابر وآخرون (٢٠١٨) : الجودة الشاملة في التعليم ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، ص ٢٦١ .

ثانياً: المراجع الاجنبية

- 1-Joaquin Gomez, et al(2015): **Efqm excellence model and TQM: an empirical comparison, total quality management & pusiness excellence journal**, vol 28,issue 1-2
- 2- Brooke,kamblier(2018):**the role of institutional excellence in keeping pace with environmental development,American journal of environmental excellence**, vol.98,no.2,p.73.
- 3 -Alam, q.n., Aziz,s.a., siddiqua,N.,Anis,H.A.,&Qazi,R.(2019):**The leader ship role of aprincipal in the performance of institution in comparison with leadership qualities of Malcolm Baldrige quality model. Leadership** ,6(2),143-150

4 -Nursuhana alauddin (2022):**TQM model based on Deming prize for schools,** keio university,Japan.

5-Philippe Hermel, Juan Ramis-Pujo(٢٠٠٣): **An evolution of excellence: some main trends, The TQM Magazine,** Volume ١٥, Issue ٤, pp. ٢٣٢- ٢٤٠.

6- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., ASCE., M., Raphael, B.,& Ofori, G.(2011): **Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business.** Journal Of Construction Engineering And Management, PP. 225-237.

7- Baldrige Criteria Commentary Education(2021): **Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Categories and Items,**

<https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>.

8-Overview of theEFQM model (2020) :

[https://www.efqm.org/?fbclid=IwAR2L7y_kl-](https://www.efqm.org/?fbclid=IwAR2L7y_kl-Q7T6T2FCmKtty1RDnXwP3RVS4MBWpHxZ1f_VICCYMIqjia1Bc)

[Q7T6T2FCmKtty1RDnXwP3RVS4MBWpHxZ1f_VICCYMIqjia1Bc](https://www.efqm.org/?fbclid=IwAR2L7y_kl-Q7T6T2FCmKtty1RDnXwP3RVS4MBWpHxZ1f_VICCYMIqjia1Bc) تم الزيارة في
٢٠٢٢/٥/٥

9 - The Application Guide for The Deming Prize The Deming Grand Prize(٢٠٢٢):
The Deming Prize Committee Union of Japanese Scientists and Engineers ,P35.

10-The w. Edwards deming institute (2021) : متاح علي www.deming.org تم الزيارة
في 2/5/2022