



جامعة المنصورة
كلية التربية



النماذج العالمية لتمييز مؤسسات التعليم المتطلبات & المعوقات

إعداد

رفعة فهاد الهيلم عبد الله فهد المتلقم

إشراف

أ.د/ منار منصور
الأستاذ بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ حامد أحمد شحاته
أستاذ بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

النماذج العالمية لتمييز مؤسسات التعليم المتطلبات & المعوقات

رفعة فهاد الهيلم عبد الله فهد المثلقم

• مقدمة

يُعد التميز مدخلا تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في: العناصر البشرية والمادية، والتكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية.

تشكل المؤسسات التعليمية أهم المؤسسات التي تحتاج إلى عناية إدارية سليمة لما تضطلع به من مسؤوليات في بناء جيل المستقبل والنهوض بالأمة وحضارتها. فالإدارة التعليمية تؤدي دوراً مهماً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية متى ما قامت بمهامها ومسؤولياتها المنوطة بها من قبل وزارة التربية، ولعل من أهم المهام والمسؤوليات تلك التي تتعلق بمدير المدرسة من منطلق موقعه بالنسبة للإدارة المؤسسية وإنه نتيجة لهذا التغيير في وظيفة القيادات التعليمية وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لهذه القيادات، الذي يجب أن يتصف بكونه قيادي مبدع ومفكر بارع يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في قدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه للمساهمة في تطوير العمل، وتجديده ولم يكتف المسؤولون عن التربية في العصر الحديث بهذا القدر من عمل القيادات التعليمية، بل يطالبونهم بتنفيذ السياسة التعليمية المناسبة للمجتمع، وهم مطالبون في نفس الوقت بالتخطيط لذلك والتقييم مع تطور السياسة التعليمية على ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها الشعب والحكومة.

إن تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من معاشية حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. لذا فقد كثرت الدراسات التي تعني بطريقة اختياره وتأهيله، وحفره على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الفاعلة^(١) (*).

• مشكلة البحث وتساؤلاته.

لقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتمييز يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المؤسسة، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة^(٢).

(*) تم عرض مراجع البحث الراهن - مرتبة رقمياً وفقاً لورودها في متن البحث- خلال قائمة المراجع؛ درءاً للتكرار والتزاماً بعدد الصفحات المطلوبة للنشر العلمي.

وحيث يُعرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، وتلي ذلك حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها^(٣).

ومع تسارع المتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، تسعى المؤسسات التربوية وقاداتها بكافة مستوياتها إلى تحقيق أعلى درجات التميز من خلال التحسين المستمر لكافة عملياتها الإدارية، وذلك بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية في التطوير والتحسين لضمان سد الفجوة بين الأداء الحالي لها وبين مستهدفاتها المستقبلية التي تضمن لها البقاء والتنافسية والتميز.

ويتضح عمق الترابط بين القيادة وتحقيق الأداء المتميز في المدارس المتوسطة، من خلال توظيف التقنيات الإدارية المتجددة لبناء قدرات تنافسية أعلى، وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة، وتطوير وتحديث العمليات الإدارية في المدارس، لرفع كفاءة العاملين بالمدسة، والارتقاء بمستوي أدائهم للوفاء بمتطلبات المجتمع واحتياجاته المستفيدين، ولكي تؤدي المؤسسات التعليمية ثمارها، وتواكب المستجدات المتسارعة وتساهم في معالجة التحديات التي تواجه المجتمع حري بها أن تستفيد من أساليب القيادة التي تحقق من خلالها تميزاً إدارياً يحقق أهدافها أخذة في الاعتبار تقليل الهدر من الجهد والوقت والمال، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التعليمية العناية الفائقة بالجانب القيادي والتنظيمي، وممارسة الأساليب الحديثة في تحقيق التميز المؤسسي.

هذا وقد أكدت دراسة الدويرى ٢٠٠٦م^(٤)، على ضرورة تسليط الضوء على واقع إدارة التميز في مؤسسات القطاع العام بالمملكة الأردنية حيث إن توافر معايير التميز في المؤسسة يُصاحبه مستوى عال في إدارة التميز، وإن نمط القيادة يؤثر - إيجاباً سلباً - على مستوى تطبيق إدارة التميز. وانتهت دراسة العجمي ٢٠١٢م^(٥)، إلى أن إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام نماذج الجودة والتميز وتحسين الأداء؛ يضمن التطوير والتحسين المستمر لنواتج المؤسسة التعليمية. وتوصلت دراسة ميرفت ٢٠٢٠م^(٦)، إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، واستهدفت دراسة يزيد ٢٠٢٢م^(٧)، التعرف على درجة تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة لضمان تميزها مؤسسياً، وأوصت بضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات النظام التعليمي بالجزائر، وأكدت دراسة الدجنى ٢٠٢٣م^(٨)، على ضرورة الارتقاء بالأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة وذلك بتفعيل متطلبات تطبيق النموذج الأوربي للتميز.

لكل ما سبق أمكن تحديد مشكلة البحث الراهن في التساؤل الرئيس التالي: كيف تمكين تطبيق بعض النماذج العالمية للتميز على مؤسسات التعليم العام؟

وتتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لتنمير مؤسسات التعليم؟
- (٢) ما أبرز النماذج العالمية لتميز مؤسسات التعليم؟
- (٣) ما متطلبات تحقيق التميز لمؤسسات التعلم ومعوقاته؟

• هدف البحث.

استهدف البحث الراهن "محاولة تحديد متطلبات تطبيق بعض النماذج العالمية للتميز على مؤسسات التعليم العام، وذلك بالتعريف بالإطار المفاهيمي لتميز مؤسسات التعليم - المفاهيم والأهداف، وضرورته العصرية- وتحديد أبرز النماذج العالمية لتميز مؤسسات التعلم، ومتطلبات تطبيقها ومعوقات ذلك".

• أهمية البحث.

تبدو أهمية البحث الراهن أكثر جلاءً، لأهمية النماذج العالمية في تطبيق التميز المؤسسي، خاصة وأن مفهوم التميز المؤسسي أصبح من أهم التطورات التي أفرزتها الثورة المعرفية والمعلوماتية، لذا تتضح أهمية البحث الراهن في كونه:

- يعرض للإطار المفاهيمي لتمييز مؤسسات التعليم من حيث: المفاهيم وأبرز السمات وأهداف تميز تلك المؤسسات وأهمية ذلك وضرورته العصرية.
- تناوله لأهم النماذج العالمية للتمييز وتطبيقها على المؤسسات التعليمية مع تحديد متطلبات ذلك ومعوقاته.
- أن تطبيق التميز كمفهوم في المؤسسات التعليمية يضمن تحقيق الكثير من الفوائد سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى المنتج التعليمي أو من خلال السلوك المؤسسي داخل المدرسة.
- أن إنتهاج أحد النماذج العالمية للتمييز وتطبيقه على المؤسسة التعليمية، كفيل بتوفير مخرجات عالية الجودة ، وذلك من خلال السعي الحثيث لتحقيق التفوق والتنافسية، وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة والتناغم المنظمي والفاعلية التنظيمية.

• منهج البحث وإجراءاته.

" ينطلق البحث الراهن - إجرائياً - بالتعريف بالإطار المفاهيمي لتمييز مؤسسات التعليم - مفاهيمه وسماته، وأهدافه ومبرراته وضرورته العصرية، وما يقوم عليه من مبادئ وركائز - مروراً بتجديد أبرز النماذج العالمية لتمييز مؤسسات التعليم، سعياً حيال تحديد متطلبات تحقيق التميز لمؤسسات التعليم ومعوقاته"، وذلك يناسبه إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث الراهن وحيال ذلك جاءت إجراءات البحث على النحو الموجز التالي:

(أولاً): الإطار المفاهيمي لتمييز مؤسسات التعليم وتتضمن :

- (أ) مفاهيم تميز مؤسسات التعليم وسماته
- (ب) أهداف تميز مؤسسات التعليم وأهميته وضرورته العصرية .

(ثانياً): بعض النماذج العالمية لتطبيق التميز بمؤسسات التعليم .

- (أ) النموذج الأمريكي للتمييز - مالكوم بالدريج للتمييز .
- (ب) النموذج الأوربي للتمييز .
- (ج) النموذج السنغافوري للتمييز .

(ثالثاً): متطلبات تحقيق تميز مؤسسات التعليم ومعوقاته.

- (أ) متطلبات تحقيق تميز مؤسسات التعليم .
- (ب) معوقات تحقيق تميز مؤسسات التعليم .

ويمكن تناول تلك المحاور وأبعاد كل محور من محاور البحث الراهن، على النحو التفصيلي التالي :

(أولاً): الإطار المفاهيمي لتمييز مؤسسات التعليم وتتضمن :

(أ) مفاهيم تميز مؤسسات التعليم وسماته.

ويُعرف التميز بأنه " مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء

شراكات ناجحة، وهو القدرة على إنجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر^(٩)."

كما يشار إلى التميز بأنه " الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها^(١٠)."

ويمكن تعريفه على أنه " تلك الأنشطة التي تجعل المدرسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية^(١١)."

ومن خلال العرض السابق لبعض مفاهيم التميز المؤسسي يعرف البحث الراهن التميز المؤسسي على أنه: "قدرة المدرسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من خلال جهود تنظيمية لتقديم الميزة التنافسية داخل المجتمع التعليمي من خلال تطوير أنشطة المدرسة وتلبية رغبات العاملين بها بالتطوير الدائم بهدف تحسين كافة العمليات والأنشطة داخل المدرسة، ويتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: الثقافة التنظيمية القيادة المؤسسية إدارة الموارد البشرية التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي."

كما تتمتع المدرسة ذات الأداء المتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها:

• توفر القائد الكفاء:

إذ أن القيادة المؤسسية تعد قدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع كما يعد توفير القائد الكفاء عامل أساسي لتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الكويتية. ومن أهم عوامل توفير القائد الكفاء يمكن ذكرها (فهد الرميثي) كالتالي^(١٢):

- الخبرة والمهارات القيادية: يجب على القائد الكفو أن يتمتع بخبرة ومهارات قيادية عالية لإدارة المدرسة بكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي.
- الاتصال والتواصل: يجب على القائد الكفو أن يتمتع بمهارات التواصل والاتصال الفعال للتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والجهات الحكومية.
- القدرة على التخطيط والتنظيم: يجب على القائد الكفو أن يتمتع بالقدرة على التخطيط والتنظيم لضمان تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين الأداء المؤسسي.
- القدرة على التفكير الإبداعي: يجب على القائد الكفو أن يتمتع بالقدرة على التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير العملية التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي.
- القدرة على إدارة الصراعات: يجب على القائد الكفو أن يتمتع بالقدرة على إدارة الصراعات وحل المشكلات بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

• تحمل المصاعب والأزمات ومواجهتها:

فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات التعليمية، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة التعليمية للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة التعليمية وتميزها. ولكي يستطيع القائد المؤسسي تحقيق التميز بالمؤسسة التعليمية في الكويت أو في أي دولة يتحمل الصعاب ومواجهة الأزمات لتحقيق التميز المؤسسي والتي يمكن ذكرها على النحو التالي^(١٣)

- الصبر والاستمرارية: يجب على قائد المدرسة أن يتحلى بالصبر والاستمرارية في مواجهة الصعوبات والأزمات والعمل على تحقيق التميز المؤسسي رغم الصعوبات.
- الابتكار والتغيير: يجب على قائد المدرسة أن يتحلى بالابتكار والتغيير لمواجهة الأزمات وتحقيق التميز المؤسسي.
- التعاون والتنسيق: يجب على قائد المدرسة أن يتعاون وتنسق مع الإدارات والأقسام بعضها البعض لمواجهة الأزمات وتحقيق التميز المؤسسي.
- القدرة على التكيف: يجب على قائد المدرسة أن يتمتع بالقدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات ومواجهة الأزمات بشكل فعال.
- القدرة على التخطيط الاستراتيجي: يجب على قائد المدرسة أن يتمتع بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

• **برامج التدريب**

إن النظام المعياري السائد في المدرسة لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المدرسة، فلا بد من توافر برامج للتدريب والتنبؤ في المؤسسة التعليمية من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية التميز المؤسسي.

ولذا يعد توظيف برامج التدريب والتطوير هو عامل مهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، حيث يساعد هذا النوع من البرامج على تحسين مهارات وقدرات الموظفين وتطوير العملية التعليمية، ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها لتوظيف برامج التدريب في تحقيق التميز المؤسسي ما يلي^(١٤):

- تحديد احتياجات التدريب يجب تحديد احتياجات التدريب للموظفين في المؤسسة التعليمية وتطوير برامج التدريب وفقاً لهذه الاحتياجات.
- اختيار البرامج المناسبة: يجب اختيار البرامج التدريبية المناسبة والتي تتناسب مع احتياجات المؤسسة التعليمية وتساعد في تحسين الأداء المؤسسي.
- تفعيل البرامج التدريبية: يجب تفعيل البرامج التدريبية وتوفير الإمكانات اللازمة لتطبيقها وضمان تحقيق الأهداف التعليمية.
- تقييم البرامج التدريبية: يجب تقييم البرامج التدريبية بشكل دوري لتحديد فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي وإجراء التعديلات اللازمة.

• **الدقة والتنبؤ:**

الدقة يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة التعليمية؛ ولذا تعد الدقة والتنبؤ عاملان مهمان في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس، حيث تساعد الدقة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير العملية التعليمية، بينما يساعد التنبؤ في تحديد الأهداف وتطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيقها، ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الدقة والتنبؤ في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس ما يلي^(١٥):

- تحديد الأهداف بدقة: يجب تحديد الأهداف بدقة وتحديد المؤشرات اللازمة لتقييم الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف.

- توفير الإمكانيات اللازمة: يجب توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وضمان توافقها مع رؤية وأهداف المدرسة.
- تطبيق الإجراءات اللازمة: يجب تطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وضمان
- تحقيق التميز المؤسسي.
- تقييم الأداء بشكل دوري: يجب تقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي.

• الخروج عن الأنماط القيادية البيروقراطية:

الاهتمام بالانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن الأنماط القيادية البيروقراطية، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل، واستخدام نظام رقابة ضمني فعال ومرن باتباع المركزية واللامركزية معا^(١٦).

(ب) أهداف تميز مؤسسات التعليم وأهميته وضرورته العصرية.

يهدف التميز المؤسسي إلى جعل المؤسسات التعليمية على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بوجود الجهود الإبداعية الخلاقة، وأن التميز المؤسسي وضع تحديات أمام المؤسسات التعليمية للبحث عن أفضل الطرق لبناء استراتيجيات المؤسسة التعليمية وتطويرها باستمرار من أجل تعظيم قيمة أعمالها وتحقيق التميز، حيث يوجد في مجال التميز المؤسسي عدة استراتيجيات تختلف في معالجتها تبعاً لطبيعة المؤسسة التعليمية وأهدافها. ويساعد التميز المؤسسي على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة للمؤسسة، من أهمها ما يلي:^(١٧)

- التفوق التنافسي على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة، والابداع، وسرعة الاستجابة للعملاء.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحسين الجودة.
- التركيز على العناصر ذات القيمة، بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
- بقاء المؤسسة ونموها، والانتقال من المحلية إلى العالمية.
- التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم إدارة الأداء، مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع إلى العملاء، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع المعنيين، وتنمية العلاقات معهم، وإدارتها وتوظيفها، مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة الوصول إلى غاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.
- التركيز على إدارة العمليات وإدارة المخاطر والأزمات التعليمية، وإدارة الجودة الشاملة، والفرص والتحديات وإدارة المعرفة والمعلومات، وإدارة التواصل والعلاقات مع المعنيين وتمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسة.
- ويُنظر إلى التميز المؤسسي على أنه قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل كمقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدتها الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفاتكة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة، وعليه يمكن استعراض أبرز النقاط التي توضح أهمية التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي^(١٨).
- خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل تكلفة.
- تفادي التغييرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها. الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات من خلال وضع حلول عاجلة للمشاكل والتغيرات المفاجئة.

● التواصل مع جميع أقسام المؤسسة بتقنيات الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير أدائها.

● تقليل حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة ورضاهم عنها.

ثانياً): بعض النماذج العالمية لتطبيق التميز بمؤسسات التعليم.

تمثل نماذج التميز إطار عمل يساعد المؤسسات في تحقيق التميز، وتعد هذه النماذج أطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات وتستثني بها في دراسة التقييم الذاتي وتساعد في وضع ممارساتهم على الطريق السليم، وظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المؤسسات وطريقها لذلك. وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء. وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة، ويرى المزين والغامدي (٢٠١٠) أنه يوجد عدة فوائد لنماذج التميز، منها أنها^(١٩):

- بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة.
- أداة للتقييم الذاتي.
- فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة.
- دليل للتعرف على فرص التحسين.
- أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المؤسسة.
- طريقة تساعد على التفكير المقتن.

في الواقع لا توجد معايير دولية موحدة لقياس التميز المؤسسي؛ بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير، حتى أن هذه الدول أصبحت تمتلك جوائز للتميز (جائزة ديمنج اليابانية، جائزة بالدريج الأمريكية، جائزة التميز الأوروبي) تمنحها للمؤسسات المحلية أو الخارجية التي تلتزم بمعاييرها وفيما يلي عرض لأبرز تلك النماذج

(أ) النموذج الأمريكي للتميز "مالكوم بالدريج للتميز"

(Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)

يحدد الهدف الأساسي للنموذج في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر مكونات تميز الأداء في الجامعات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات الجامعات التي تنجح في تحقيق مستويات عليا من التميز إلى غيرها من الجامعات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز^(٢٠).

ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتبع بالدرجة الأولى من فكرة إدارة الجودة الشاملة وهي^(٢١):

- الاهتمام بالجودة لإرضاء رغبات العملاء.
- أهمية وحيوية القيادة والقيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- الاهتمام بالعنصر البشري الفاعل وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات متميزة تعتبر الأساس في تحريك طاقات الجامعة وتحقيق أهدافها.

- الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة بالجامعة.
 - التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يمنع الأخطاء.
 - تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالي الجامعة ورؤيتها المستقبلية.
 - تنمية علاقات الجامعة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذلك مع العاملين بها.
 - إدراك أهمية الدور الاجتماعي للجامعة ومسئولياتها نحو المجتمع الذي توجد فيه وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمات في حل مشكلاته.
- ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسة يتفرع منها تسعة عشرة معيار يمكن أن تستعملها المؤسسات في إجراء التقويم الذاتي الموضوعي لمستويات تميزها، ويتم التقويم بناءً على هذه المعايير بنفس الطريقة التي يقوم عليها التقويم في النموذج الأوروبي^(٢٢)، وتبلغ عدد النقاط المخصصة لهذه المعايير السبع (١٠٠٠) نقطة موزعة على النحو الآتي:^(٢٣)
- **القيادة (١٢٠ نقطة):** يهتم هذا المعيار بالأساليب التي تتبعها القيادة وفلسفتها الإدارية، وطرق اختيار القيادات والتخطيط لهم، ومدى قدرة المؤسسة على دراسة التوقعات المستقبلية، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بالقيادات والموارد البشرية بالمؤسسة.
 - **التخطيط الاستراتيجي (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكيفية تطوير إستراتيجية المؤسسة بما فيها الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل، والآثار المترتبة على هذه الاستراتيجية، وخطط تفعيل الاستراتيجية، وكيفية متابعة الأداء.
 - **التركيز على العملاء (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكيفية تحديد متطلبات سوق العمل، ومتطلبات العملاء، وشكل العلاقة بين المؤسسة والعملاء.
 - **إدارة المعرفة وتحليلها وقياسها (٩٠ نقطة):** ويهتم هذا المعيار بكيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء التنظيمي، وكيفية تحليلها ومراجعتها.
 - **التركيز على الموارد البشرية (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكافة العمليات التي تتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة بدءاً بالتخطيط للموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم الأداء وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.
 - **التركيز على العمليات (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بفحص وتحليل وإعادة تصميم العمليات الرئيسية في المؤسسة، وكذلك يهتم بالتطوير والإبداع في تلك العمليات.
 - **النتائج (٤٥٠ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكفاءة وفعالية الأداء وإدارة العمليات وإنجاز المهام، وتحليل نتائج القياس للتعرف على فرص التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حيال نتائج كافة العمليات السابقة.

(ب) النموذج الأوروبي للتميز: (European Foundation for Quality management: EFQM)

تم استخدام هذا النموذج كجائزة للتميز المؤسسي وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء والوصول للتميز ودخول المؤسسات في دائرة التنافس العالمي، ولم يقتصر تطبيق هذا النموذج على دول أوربا فقط، بل تم تطبيقه على بعض الدول العربية كالسعودية، ومصر، وفلسطين وغيرها. ويحتوي نموذج التميز الأوروبي على تسعة معايير رئيسة تقاس من خلال توزيع (١٠٠٠ نقطة) عليها خمسة منها تمثل الممكنات ويخصص لها (٥٠٠ نقطة)، وأربعة تمثل النتائج ويخصص لها (٥٠٠ نقطة)، وتغطي معايير الممكنات ما تقوم به المؤسسة، أما معايير النتائج فتغطي ما تحقّقه

المؤسسة، وتعتمد آلية النموذج على العلاقة السببية بين المعايير؛ فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تصف ما تفعله المؤسسة، وفيما يلي عرض لهذه المعايير بشكل مُجمل، وذلك على النحو الآتي:

أ- معايير الممكنات.

هي تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوب من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج المرجوة، وهي خمسة معايير كالآتي^(٢٤):

- ١- **القيادة:** تمتلك المؤسسات المتميزة قادة قادرين على رسم أو صياغة المستقبل، ويعملون على تحقيقه، ويلتزمون بالقيم والمبادئ، ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة، وتمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان الاستمرارية.
- ٢- **الإستراتيجية:** تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية، وتوضع آليات لتطوير وتطبيق السياسات والخطط، والأهداف، والعمليات بهدف تحقيق الاستراتيجية.
- ٣- **الأفراد:** تعلى المؤسسات المتميزة من قيمة مواردها البشرية وتخلق لديهم ثقافة التمكين أجل تحقيق كل من الأهداف الشخصية والمؤسسية. كما تعزز لديهم العدالة والمساواة، وتقوم بالاعتناء بهم، والتواصل معهم، ومكافأتهم، وتحفيزهم، وتمكينهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.
- ٤- **الشراكات والموارد:** تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها.
- ٥- **العمليات والمنتجات والخدمات:** تصمم المؤسسات المتميزة العمليات والمنتجات والخدمات وتديرها لإيجاد قيمة متزايدة للعملاء وكافة الأطراف المعنية.

ب- معايير النتائج.

هي التي تركز على ما حققته المؤسسة بفعل الممكنات، وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع، وهي أربعة معايير كالآتي^(٢٥):

- ١- **نتائج العملاء:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العملاء.
- ٢- **نتائج الأفراد:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أفرادها.
- ٣- **نتائج المجتمع:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية داخل المجتمع.
- ٤- **نتائج الأعمال:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية بمصالح العمل.

(ج) النموذج السنغافوري للتميز *Singapore Excellence Model*

يوجه النموذج السنغافوري للتميز المؤسسي من خلال مجموعة من القيم الأساسية التي تحدد الغرض منه وتركز على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول وتنتظر للمعلمين على أنهم عناصر مهمة لتحقيق جودة التعليم، ويعترف النموذج بأهمية العمليات المتمركزة حول الطالب في التوصل لنتائج مستدامة، كما يعترف بنتائج التميز التي تتعدى النتائج الأكاديمية، لأن المدرسة المتميزة هي التي تحرص على جودة وشمول التعليم، ولا تتوقف نتائجها الإيجابية عند مرة واحدة فقط.^(٢٦)

ويتكون نموذج التميز المؤسسي *The School Excellence Model* من عدة معايير للجودة، تستطيع المدارس من خلالها أن تتميز، وهي^(٢٧):

- **القيادة Leadership:** تتعلق بالكيفية التي تعزز بها نظام القيادة المؤسسية القيم المرتبطة بتعلم الطالب وتميز الأداء وكيف تتحمل المدرسة مسؤولياتها تجاه المجتمع.
- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:** يتعلق بكيفية وضع المدرسة لتوجهات استراتيجية واضحة متمركزة حول العميل، وتطور خطط إجرائية لدعم توجهاتها ونشر الخطط وتحديد مسار الأداء.
- **إدارة العاملين Staff Management:** والتي تتعلق بكيفية الحصول على أقصى استفادة من العاملين لخلق مدرسة متميزة.
- **الموارد Resources:** والمتعلقة بالكيفية التي تدبر بها المدرسة مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم تخطيطها الاستراتيجي.
- **العمليات المتمركزة حول الطلاب Student Focused Process:** وهي كيف تصمم المدرسة وتدير وتنفذ وتحسن العمليات المرتبطة بتقديم تعليم وتعلم حقيقي لتعزيز رفاهية الطالب.
- **النتائج العملية والإدارية Administrative & Operational Results:** تتمثل فيما تحققه المدرسة من نتائج وتكون لها علاقة بفاعليتها وكفاءتها.
- **نتائج العاملين Staff: Results:** تمثل ما تحققه المدرسة ويكون له علاقة بالتدريب والتنمية المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين بهما وأخلاقيات العمل.
- **الشراكة ونتائج المجتمع Partnership and Society Results:** يتعلق بما تحققه المدرسة من نتائج لها علاقة بشركائها والمجتمع على مستوى أكبر.
- **نتائج الأداء المهمة Key Performance Results:** والمتعلقة بالتطوير الحقيقي الذي تحققه المدرسة لطلابها ورفع روحهم المعنوية وما تحققه المدرسة من المخرجات المطلوبة من التعليم للمجتمع.

وتستخدم المدارس نموذج التميز المؤسسي كإطار للتنمية الشاملة والإدارة، بدلاً من مجرد استخدامه لعمل تقييم ذاتي لقياس مدى جودة أداء المدرسة، وهو يساعد المدرسة لتحديد مجالات التحسين ونقاط القوة بالمدرسة ومن ثم التركيز على الابتكار. ويقوم فريق خارجي من وزارة التربية والتعليم بالتحقق من نتائج التقييم الذاتي الذي تجريه المدرسة باستخدام نفس المعايير تقريباً مرة واحدة كل خمس سنوات^(٢٨).

وبالتالي يمثل نموذج التميز المؤسسي في سنغافورا إطاراً شاملاً لتحقيق المدرسة للتميز في جميع جوانبها، فهو يساعد المدرسة لتقييم نفسها ذاتياً، وتحديد مجالات التحسين بالمدرسة، ومن ثم التركيز على الابتكار والإبداع. ويركز النموذج على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتنتظر للمعلمين على أنهم عناصر مهمة لتحقيق جودة التعليم.

(ثالثاً): متطلبات تحقيق تميز مؤسسات التعليم ومعوقاته.

(أ) متطلبات تحقيق تميز مؤسسات التعليم.

تسعي المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز من خلال استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بذلك بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، والأداء هو كل فعل أو نشاط يقوم به الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوي العمل التي تشكل هيكل المؤسسة، بأنها تفوق المؤسسات باستمرار وعلى أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط

الضعف والقوة بها والبيئة المحيطة، وعليه فإن قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي، والتفوق في أدائها، وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات^(٢٩). ويرتبط مفهوم التميز المؤسسي بعدة جوانب كما يأتي^(٣٠):

- أن التميز المؤسسي يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والأفراد والعلاقات الإنسانية.
 - يُنظر إلى التميز المؤسسي كنوع من أداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة. أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم.
 - أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي. أن التميز شيء ما يناسب منتجاً، أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها، وخاصة عندما يتحدد هذا الغرض.
- لذلك يمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات، والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، وتهتم بجميع العناصر، فالتميز المؤسسي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب، بل هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ التي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز.
- ويمكن تحديد أبرز الأساليب أو العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في:

(١) تفويض الصلاحيات للعاملين وتحفيزهم

تفويض الصلاحيات للعاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب المستمر، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم، بالإضافة إلى الاهتمام بالتواصل الفعال والإيجابي بين العاملين وقيادة المدرسة، وتوفير البيئة المؤسسية المناسبة لممارسة أساليب تحقيق التميز المؤسسي وإن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل يتصف بالجودة والتميز، يتطلب تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي القادم ومحدداته، كما يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفاً من أجل بناء ثقافة الجودة بمفهومها الحديث، كما يتطلب أيضاً التفاعل والتكامل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع^(٣١).

(٢) تشجيع وتبني الإبداع الإداري:

يمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع الإداري وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة، وخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى، كما أن الإبداع هو سر النجاح وبقاء المؤسسات حالماً، فالإبداع دعم قوي لقيادات المؤسسات التعليمية، ويعطيها الثقة للصمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية، كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والإبداع في العمل، والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي المؤسسات التي تستطيع تحقيق النجاح وإحراز التفوق والتقدم، حيث يتطلب ذلك من المستويات والوحدات المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي، والتطور في الأداء والتميز في الإنجاز^(٣٢).

(٣) منح العاملين المؤهلين صلاحيات تسهم في تسهيل سير العمل:

منح العاملين المؤهلين صلاحيات تسهم في تسهيل سير العمل، ومنح العاملين من المعلمين والإداريين الحرية في اختيار الأساليب والتي تحقق أهداف العملية التعليمية،

وإعطاء العاملين في المدرسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائهم والاستماع لمقترحاتهم في حل المشكلات، وفي التطوير^(٣٣).

(٤) منح قادة المدارس صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي:

منح قادة المدارس صلاحيات كافية لتحقيق التميز المؤسسي، والنظر في حجم مهام قائد المدرسة والتي يمكن أن تعيق تحقيق التميز المؤسسي، وربط التقييم الوظيفي لقادة المدارس في ضوء تحقيقهم للتميز المؤسسي، والعناية بتهيئة البيئة المؤسسية، لتكون مناسبة لتطبيق أساليب التميز المؤسسي^(٣٤).

(٥) إقامة الدورات التدريبية للقادة والعاملين:

إقامة الدورات التدريبية لقادة المؤسسات التعليمية، ليتمكنوا من إدراك معايير وأساليب التميز المؤسسي، والحرص على صقل مواهب العاملين بالمؤسسة وتطوير قدراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية لهم، وتحفيزهم المستمر مما يسهم في بذلهم المزيد من الجهد^(٣٥).

(٦) تقوية العلاقات بين القادة والعاملين:

العمل على تقوية العلاقات بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وكذلك علاقتهم مع قيادة المؤسسة، ليعملوا كفريق واحد. ويُعد تحقيق التميز المؤسسي أمراً مهماً وضرورياً لتحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف المؤسسية بالمدارس، ولتحقيق التميز المؤسسي هناك عدة متطلبات يجب توفيرها والعمل عليها أهمها^(٣٦):

- تحديد الأهداف ووضع خطة استراتيجية يجب تحديد الأهداف المؤسسية ووضع خطة استراتيجية واضحة ومحددة لتحقيقها، وذلك لتوجيه العمليات المؤسسية وتحقيق التميز.
- تطوير البرامج الدراسية: يجب تطوير البرامج الدراسية وتحسين جودتها وتنويعها لتلبية احتياجات الطلاب ومتطلبات سوق العمل.
- تحسين جودة التعليم والتعلم يجب تحسين جودة التعليم والتعلم وتطوير الأساليب والطرق التعليمية لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.
- تطوير العمليات المؤسسية يجب تطوير العمليات المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي وتطوير العمليات التعليمية والإدارية.
- توفير الموارد البشرية والمادية: يجب توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير العمليات المؤسسية.
- تحسين بيئة التعليم والتعلم: يجب تحسين بيئة التعليم والتعلم وتوفير المعدات والتقنيات الحديثة لتحسين جودة التعليم.
- تحقيق الشفافية والمساءلة: يجب تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في جميع العمليات المؤسسية، وذلك لتحقيق الثقة والشفافية في العمليات المؤسسية.
- تحسين العلاقات مع المجتمع: يجب تحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وتحقيق التواصل الفعال مع الجمهور، وذلك لتحقيق تفاعل إيجابي وتعاون بناء.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحقيق التميز المؤسسي بتطبيق معايير الجودة المعتمدة عالمياً مثل ISO 9001: 2015، والعمل على تحسين الأداء المؤسسي عبر تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة.

(ب) معوقات تحقيق تميز مؤسسات التعليم

على الرغم من التطور الحادث في المؤسسات التعليمية إلا أنها لا زالت تعاني من العديد من المعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق تميزها، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:

(١) معوقات إدارية، وتشمل (٣٧)، (٣٨)، (٣٩).

- البيروقراطية، وما يرافقها من جمود وتعقيد وقلة وضوح الأهداف.
- ضعف الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.
- قلة المرونة في الهيكل التنظيمي، وقصور في تحديد رغبات وتوقعات العملاء بشكل دقيق.
- غياب الرؤية والرسالة للمؤسسة لدي العاملين والقصور في تحديد الأهداف والغايات من تطبيق إدارة التميز، وقلة الإلمام الكافي بأبعاد تطبيق فلسفة إدارة التميز، وضعف تصميم العمليات الإدارية، وانخفاض الثقافة التنظيمية.
- ضعف البناء الاستراتيجي الذي يتمثل في رؤية المؤسسة لمستقبلها من خلال رؤية مشوشة وغير واضحة للعاملين وغياب ثقافة الجودة الشاملة.
- محاولة تطبيق النماذج العالمية للتميز في المؤسسات التعليمية دون مراعاة للظروف الداخلية والخارجية للمدرسة، وضعف التصور في ربط البيئة بمحيطها الخارجي.
- الاعتماد الكلي على مؤسسات خارجية للتطوير والتدريب: إن اعتماد المؤسسات التعليمية على مؤسسات خارجية من أجل تطويرها يعد من أكثر الأخطار المحدقة بأي مؤسسة، فعلى الرغم من أهمية التطوير، إلا أن الاعتماد على مؤسسات خارجية قد يكون من ضمن أفرادها من ينقل معلومات المؤسسة التعليمية إلى مؤسسات أخرى منافسة أو معادية، وبسبب الضرر الكبير بها، لذلك يجب على المؤسسات التعليمية التي تقوم بعملية تطوير لأنظمتها أن تشرك العاملين في عملية التطوير والتدريب، ليكونوا فيما بعد هم من يقومون بذلك، ولا يتم اللجوء إلى مؤسسات التطوير الخارجية.
- ضعف الدعم من قيادة المؤسسة التعليمية تعد الإدارة المؤسسية نظاماً متكاملًا من المكونات والمعلومات والتشريع والموارد البشرية، ولكي تقوم القيادة المؤسسية بدورها على أكمل وجه تتطلب الأمر العديد من المقومات المتكاملة، ولذلك فإن توفير الدعم من القيادة المؤسسية من الأمور المهمة والضرورية للعاملين حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بأفضل طريقة مما يؤدي إلى الترابط بين العاملين والقيادة المؤسسية ومتابعة وإدارة الموارد على المستويات كافة وتوفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للعاملين في المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى التقليل من معوقات اتخاذ القرار.
- ضعف الرقابة الداخلية من قبل المؤسسة التعليمية: إن الرقابة الداخلية واحدة من أفضل الطرق لتجنب أوجه القصور في المؤسسة التعليمية، وفي الوقت نفسه تعد محركاً أساسياً للأداء في جميع أنشطة المعلومات، فالمؤسسة التعليمية التي لديها نظام فعال للرقابة الداخلية يمكن من خلاله مواجهة المخاطر، مما يضيف قيمة للمؤسسة التعليمية والحفاظ عليها، وفي كثير من الأحيان تعرف المؤسسات التعليمية الناجحة كيفية اغتنام الفرص والاستفادة من مزاياها، وكيف تواجه التهديدات وكيفية التعامل معها، من خلال التطبيق الفعال لأساليب التحكم.
- ضعف الثقة في قيادة المؤسسات التعليمية: يعد ضعف الثقة في القيادة المؤسسية من ضمن التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية والعاملين بها، والذي له آثار سلبية كبيرة على

المؤسسة التعليمية، لذا فإنه يجب إعطاء الفرصة والثقة والتدريب اللازم، وإعطاء المجال للاحتكاك مع الخبراء في بيئة عمل حقيقية لاكتساب الخبرة، وتنمية الثقة المتبادلة بين القيادة المؤسسية والعاملين بالمدرسة.

(٢) معوقات بشرية، وتشمل^(٤٠):

- القيادة الاستبدادية والمركزية الشديدة وغياب المناخ الملائم للتميز والإبداع، والخوف من الفشل.
- ضعف إعداد القيادات والكوادر البشرية من خلال عمليات التدريب والتنمية المهنية للعاملين ونقص القيادات القادرة على ترجمة الأهداف من خلال الآخرين وتشجيعهم على الأداء المتميز.
- ضعف الأجهزة المالية والمحاسبية في المؤسسات واعتمادها على الطرق التقليدية.
- قصور في مساندة العمل الجماعي والاكتفاء بالأعمال الروتينية والفردية المألوفة، والضغط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية.
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالقديم والقصور في تدريب العاملين على كيفية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية.

(٣) معوقات مادية وتقنية: وتشمل^(٤١):

- الهدر المالي، وقلة وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز.
- قصور في بناء شراكات مع المجتمع المحلي والافتقار لقواعد المعلومات الدقيقة، وقلة وجود إدارة لنظم المعلومات.
- المعوقات المادية وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة من خلال نقص الأدوات الخاصة بها التي لا تواكب إدارة المعرفة الحقيقة والمتجددة من حاسبات وشبكات تبادل المعلومات الداخلية والانترنت التي تستطيع من خلالها المؤسسة نقل وتبادل المعرفة وبالتالي يؤثر على تميز التنظيم ككل.
- أمن المعلومات للمؤسسة التعليمية: من أكثر الأخطار المحتملة التي يخشى منها على أمن المعلومات هي عملية الاختراق لنظام المعلومات، التي يمكن أن تأخذ الشكل العادي التقليدي الذي يقوم فيه المقترح بالحصول على اسم الدخول وكلمة المرور عن طريق غير مشروع، أو من خلال خرق القوانين واللوائح، وذلك عن طريق التسلل أو الاحتيال، أو قد يكون المقترح من العاملين داخل المؤسسة التعليمية المسموح لهم بالدخول إلى النظام، ولكنه يتجاوز حدود الصلاحيات الممنوحة له للوصول إلى المعلومات ذات الحماية غير الكافية، والاطلاع على البيانات، أو تعديلها، أو حذفها، أو إضافة بيانات جديدة.
- نقص كواادر أمن المعلومات المدربين والمؤهلين تأهيلاً جيداً إن نقص الكواادر في حماية أمن المعلومات والمدربين والمؤهلين تأهيلاً جيداً من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع الكويتي، وقد يرجع ذلك إلى عزوف الشباب عن الدخول إلى الكليات العلمية المتخصصة في مثل هذه التخصصات، أو عدم وجود خبرة في أمن المعلومات وإن الطريقة المثلى هي الاستثمار في خدمات أمن المعلومات، وتتمتع الكويت بوجود شركات متخصصة في خدمات أمن المعلومات، وشركات اتصالات تقدم مجموعة عريضة من خدمات أمن المعلومات، ابتداءً بخدمات أمن المعلومات المدارة،

وتطوير الكوادر من خلال التدريب وبرامج التوعية في مجال خدمات أمن المعلومات المتخصصة.

قائمة المراجع

مرتبة وفق ورودها بمتن البحث

- (١) ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١م): نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، ع، ٤، ٣، مج، ٢٧، جامعة دمشق، ص ٥٩١.
- (٢) بيل مورين (٢٠٠٠م): تحديات إدارية، مجلة النخبة الإدارية، ع، ١٣، مركز النخبة الأمريكي للتدريب والتنمية دار المصادر للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٠م، ص ٣.
- (٣) محمد الصيرفي (٢٠٠٩م): " التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم "، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، ص ٩.
- (٤) غسان الدويري (٢٠٠٦م): إدارة التميز في القطاع العام الأردني - دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، حول مدى تطبيق معايير التميز "، ماجستير - غير منشورة - جامعة اليرموك، الأردن، ص - ص: ٢٦-٢٧.
- (٥) محمد حسنين العجمي (٢٠١٢م): " التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم بالمدينة المنورة في ضوء معايير الجودة الشاملة ونماذج تحسين الأداء "، ضمن قائمة البحوث المدعومة للمجلس العلمي بجامعة طيبة، قطاع الدراسات التربوية والإنسانية، مايو ٢٠١٢م، ص - ٢٧.
- (٦) ميرفت صالح ناصف (٢٠٢٠م): " رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ع (٣)، ص-٧٦.
- (٧) يزيد قادة (٢٠٢٢م): "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية - دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، ماجستير - غير منشورة - جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ص-ص: ٥٦-٥٧.
- (٨) على الدجني (٢٠٢٣م): " واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي "، ماجستير - غير منشورة - الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص - ٩٦.
- (٩) زين العابدين درويش (٢٠٠٨م): الإبداع في العمل المؤسسي: "المعوقات وآليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع بعنوان نحو منظومة التميز الإداري العربي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص ٢.
- (١٠) يوسف أبو فارة وآخرون (٢٠٠٩م): " الجودة والتميز في منظمات الأعمال "، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص ٤٨.
- (١١) الهلالي الشربيني وأمني السيد غيور (٢٠١٢م): " مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، م (٢٠)، ع (٨٢)، ص ١٩.
- (١٢) فهد الرميثي (٢٠٢٠م): " القيادة التربوية الريادية: مفهومها وأسهمها وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع ٢١، ج (١)، ص - ٢٢٧.

- (١٣) عبد الله الحمد (٢٠١٨م): "عوامل تحمل الصعاب والتكيف مع التغيير لتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الكويتية" مجلة الإدارة التربوية والتخطيط، ع (٧)، ج (٢)، ص ص: ٢٠٥-٢٠٦.
- (١٤) عبد الله المطيري (٢٠١٨م): "توظيف برامج التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الكويتية" مجلة الإدارة التربوية والتخطيط، ع (٧)، ج (١)، ص - ص: ١٩٠-١٨٣.
- (١٥) عبد الله العتيبي (٢٠١٩م): "الدقة والتنبؤ في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس السعودية"، مجلة الإدارة التربوية والتخطيط، ع (٨)، ج (١)، ص - ص: ١٣٨-١٣٧.
- (١٦) سامي بن جبران زويد السواط (٢٠١٦م): "معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك"، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، مج (٢)، ع (١٧٠)، ص - ص: ١٧٤.
- (١٧) محمود إسماعيل أبو عودة (٢٠١٨م): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني "في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ١٢٠.
- (١٨) يوسف رزق الله عبد الله (٢٠١٥م): درجة ممارسة الكليات الثانية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، بغزة، ص ١٥.
- (١٩) إحسان المزين ورافع الغامدي (٢٠١٠م): "الانموذج الأوروبي للتميز- فوائد ومعايير"، ورقه عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الخامس عشر، جامعه الملك سعود، الرياض، ص ٧٦.
- (20) Baldrige Performance Excellence Program. (2015). 2015-2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. At web site: <http://www.nist.gov/baldrige>. 1/10/2016
- (٢١) غالية عبد السلام محمود (٢٠١٤م): "التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (٣)، يوليو، ص ٣٣.
- (22) Baldrige Performance Excellence Program, Op.Cit, P.47-54.
- (23) Antonaras, A. & Memtsa, C. & Katsioloudes, M. (2009): The Strategic Importance of Benchmarking as Atool for Achieving Excellence in higher Education, International Journal of Excellence in Education, Vol. 2, Iss. 2. P.5
- (24) EFQM (2012"c"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-madel/criteria/enablers>. 12/10/2016
- (25) EFQM (2012"d"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-model criteria/Results>, 12/10/2016

(26) Ng Pak Tee(2003): The Singapore School and the School Excellence Model, Educational Research for Policy and Practice, No. 2,, P. 29.

(27) Ibid, p.30.

(28) Ng Pak Tee and Chan David(2008): "A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school- based management", Journal of Educational Management, Vol. 22, Issue 6, P. 493.

(٢٩) عبد العزيز الأنصاري، وسامي علي (٢٠١٩م): " الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة - بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال " مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة دنقلا، ع (٨)، الجزائر، ص٢٨.

(٣٠) هناء شحته السيد (٢٠١٤م): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعة المصرية - دراسة تحليلية "، مجلة الإدارة التربوية، مج (٢)، ع (٨)، ص - ٦٣.

(٣١) ياسر ميمون عباس (٢٠١٨م): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، مج (١)، ع (٢)، ص- ١١٤.

(٣٢) رامي محمود عباية، رامي إبراهيم الشقران (٢٠١٣م): " درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد" مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (١٤)، ع (٢)، ص - ٤٦٣.

(٣٣) عبد الونيس محمد الرشيد (٢٠٢١م): التفويض الإداري كمدخل لتمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي " إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة، ص - ٣١١.

(٣٤) صفاء المطيري (٢٠١٩م): التعليم الريادي - جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، ع (١٤٩)، ص - ٢٣٢.

(٣٥) هيفاء راشد الدغمي (٢٠١٩م): التمكين الإداري في التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، ص-٢١.

(٣٦) عبد السلام عبد الله (٢٠١٩م): " التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في دولة الكويت - دراسة ميدانية " مجلة التربية والعلوم الإنسانية، ع (٦)، ج (١)، ص - ٢٨.

(٣٧) سامي بن جيران السواط (٢٠١٦م): المرجع السابق، ص - ٢٥٨.

(٣٨) عبد الهادي الغانم (٢٠٠٠م): " أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية بمدارس الكويت "، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مج (٨)، ع (٢)، ص- ص: ٤٥-٤٦.

(٣٩) أمل الخطيب (٢٠١٩م): " دور القيادة الرشيدة في تطوير الإبداع التربوي في المدارس الأردنية "، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ع (١٥)، مج (٢)، ص- ص: ١٢-١١.

(٤٠) خليفة محمود الغزى (٢٠١٣م): " تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز " مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٥٦)، ج (٢)، ص - ص: ٢٥٧ - ٢٥٨.

(٤١) أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٤م): " تصور مقترح لاحتراافية التدريب القيادي لمدرء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة "، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مح (١)، ع (١)، ص - ٣٥.