

---

## آليات التحسين المستمر واستراتيجياته وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات المعلومات: مراجعة علمية منهجية للأدبيات

---

د/ علا رمضان عبدالكريم

مدرس بقسم المكتبات والوثائق والمعلومات

كلية الآداب، جامعة أسيوط

[ola\\_ramadan@art.aun.edu.eg](mailto:ola_ramadan@art.aun.edu.eg)

### المستخلص:

يُعد التميز المؤسسي في المكتبات أحد الركائز الأساسية لضمان جودة الخدمات المعلوماتية وتلبية احتياجات المستفيدين في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي السريع وزيادة الطلب على المصادر الرقمية. ويشير التميز المؤسسي إلى تبني منهجيات وإستراتيجيات وممارسات مبتكرة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات إدارة المكتبات، وهناك العديد من الإستراتيجيات والآليات التي يمكن للمكتبات أن تتبناها لضمان استدامتها، وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين. ونظراً للاستخدام الواسع لهذه الإستراتيجيات والنماذج العالمية في أنواع مختلفة من المؤسسات، فمن المهم إجراء تحليل لتحديد الموقع، والتركيز، ونوع منهج البحث الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة. ويهدف هذا البحث إلى رصد أهم ما وصل إليه الإنتاج الفكري العربي والأجنبي حول موضوع آليات التحسين المستمر واستراتيجياته وأثرها على التميز المؤسسي بالمكتبات ومؤسسات المعلومات، من أجل تقديم نظرة عامة على شكل خريطة بحثية تتعلق باستخدام هذه النماذج والإستراتيجيات في مختلف أنواع المكتبات. أظهرت النتائج والاستنتاجات أن هناك 60 دراسة ذات صلة تتناول استخدام إستراتيجيات التحسين المستمر ونماذجها في المنظمات المتنوعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتُظهر الدراسة أن أعلى نسبة بحث تركزت في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي يليها مؤسسات الخدمات العامة. وخلصت الدراسة إلى خريطة بحثية يمكن استخدامها لتطوير أبحاث مستقبلية، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود فجوات يمكن استغلالها كفرص لتجديد الدراسات في المستقبل، وكذلك ضرورة تبني المكتبات ومؤسسات المعلومات لإستراتيجيات التحسين المستمر لتحقيق التميز المؤسسي، والذي يعد مطلباً حضارياً في المجالات كافة، وعلى حد علم الباحثة، هذه واحدة من أولى الدراسات التي تقترح مراجعة منهجية أدبية بهدف توضيح آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته وأثرها على التميز المؤسسي في السياقين الأكاديمي والعملي.

**الكلمات المفتاحية:** التحسين المستمر؛ التميز المؤسسي؛ المراجعات العلمية المنهجية؛ النماذج العالمية للتميز المؤسسي؛ المكتبات ومؤسسات المعلومات.

|                                                                      |                            |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| تاريخ الاستلام: 18 فبراير 2025                                       | تاريخ القبول: 27 مارس 2025 |
| المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات؛ مج. 12، ع. 4 (أكتوبر 2025) | 244                        |

## أولاً- الإطار المنهجي:

### 1/1- مقدمة:

إن المكتبات التي تسعى للبقاء والنمو يلزم- وبصورة حتمية- أن تتبنى مفهوم التحسين الدائم، ويثبت التاريخ أن المنظمات التي تسعى للحفاظ على ما هو قائم فقط فإن مصيرها إلى الزوال لا محالة.(محمد، 2021م)، وتتماشى هذه الدراسة مع التوجه العالمي المتزايد نحو الاهتمام بالجودة والتميز والتحسين المستمر بوصفه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في تحسين النظم الإدارية عمومًا، فهو أحد الركائز الأساسية في نجاح المكتبات واستمرارها، وهناك العديد من طرق التحسين المستمر التي طبقت في العديد من المنظمات الرائدة وأثبتت فعاليتها ومنها طريقة كايزن اليابانية، ونموذج بالدريج، ونموذج ويلتر شيوهارت، وطريقة جوران... إلخ، والتي على للمكتبات أن تتبناها لتحقيق التميز المؤسسي، فلم يعد أمام تلك المؤسسات سوى اختياران لا ثالث لهما إما أن تتبنى هذه الإستراتيجيات من أجل استمراريتها، وإما الانتهاء من الوجود.

### 2/1- أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناقشه، والمتعلق بالتحسين المستمر ونماذجها، والذي تحتاجه المكتبات ومؤسسات المعلومات للاستجابة للتطورات والتغيرات السريعة وتحقيق التميز المؤسسي، الذي هو حلم يراود جميع المؤسسات الخدمية على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وضرورة أساسية لنجاح تلك المؤسسات وتطوير أدائها على النحو المطلوب، بحيث ازدادت أهمية سعي المكتبات ومؤسسات المعلومات لتعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة المعاصرة لتحقيق أهدافها المنشودة والتفوق وتحقيق النتائج المستدامة، من خلال تحليلها بالمرونة، وسرعة التكيف، والتحسين المستمر لأنظمة العمل بها، لمواجهة التحديات واستثمار الفرص الكامنة.

### 3/1- أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته في الأدبيات الأكاديمية، وأدبيات الممارسين، لفهمه بشكل أفضل، واستكشاف مساهماته النظرية والتطبيقية بشكل أعمق، وذلك من خلال استقراء الإنتاج الفكري العربي والأجنبي وتحليله، حيث تحدد المراجعة المنهجية المساهمات العلمية الرئيسة في مجال أو سؤال معين، وتحظى باهتمام كبير لأنها تُمكن من التنقيب في المقالات العلمية الحالية ودراساتها بعمق من عدة زوايا (Kitchenham, D. & Jorgensen, 2004)، ويُعدُّ إجراء المراجعات المنهجية الآن نشاطاً علمياً أساسياً (Mulrow, 1994, p. 597)، وقد تكون المراحل الأولية للمراجعات المنهجية عملية تكرارية تتضمن التعريف، والتوضيح، والتنقيح (Clarke & Oxman, 2001)، حيث تُستخدم دراسات التخطيط المنهجي لتحديد مدى اتساع الأدبيات حول موضوع معين، أو ما يُعرف أيضاً بدراسات استكشاف النطاق. وتُعدُّ دراسات التخطيط المنهجي مناسبة للاستخدام عندما يُلاحظ وجود أدلة متاحة أو عندما يكون مجال الموضوع واسعاً جداً خلال الفحص الأولي قبل إجراء المراجعة المنهجية (Banaeianjahromi & Smolander, 2016)، كما يُعد استخدام دراسات التخطيط المنهجي الخطوة الأولى أو النهج الأساسي لتطوير ووضع خريطة للبحث المستقبلي (Akkermans et al., 2003).

يوفر إجراء البحث باستخدام دراسات التخطيط المنهجي فوائد واسعة تشمل تقليل التحيز، والتعرف على سياق البحث، وإمكانية إنتاج خرائط بحثية جديدة (Rizal et al., 2017). لذلك، ستحلل هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بموضوع استخدام إستراتيجيات التحسين المستمر ونماذجها في أنواع مختلفة من المنظمات، بناءً على نتائج الدراسات السابقة باستخدام

العديد من قواعد البيانات، بحيث يمكن للمكتبات ومؤسسات المعلومات تبنيها والإفادة منها في تطوير خدماتها ومواجهة التحديات المعاصرة، وتم إعداد عدد من أسئلة البحث للإجابة عليها، ورصد التطورات، ووضع خريطة للبحوث المستقبلية. وتشمل أسئلة البحث:

- ما موقع الدراسات التي تم الحصول عليها؟ وما تركيزها البحثي؟
- ما الطريقة البحثية المستخدمة في الدراسات التي تم الحصول عليها؟
- ما اتجاه النشر حسب البلد والعام للدراسات التي تم الحصول عليها؟
- ما السمات الرئيسية للإنتاج الفكري سواء الموضوعية أو الزمنية أو اللغوية أو النوعية بناءً على ما ظهر من حصر للدراسات؟
- ما الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن من خلالها مساعدة متخذي القرار في التعرف على دور التحسين المستمر وإستراتيجياته في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات المعلومات؟

#### 4/1- مصطلحات الدراسة:

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً طبقاً لمقاصد الدراسة كما يلي:

##### - التحسين المستمر:

يمكن تعريف التحسين المستمر إجرائياً بأنه: مجموعة التحسينات المستمرة التي تقوم بها مؤسسات المعلومات، والتي تهدف إلى تطوير مختلف أنشطتها بشكل مستمر للحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة، والسعي المتواصل لتحقيق متطلبات المستقبل بما يتلائم مع التغيرات التكنولوجية وتخطي توقعاتهم المتغيرة مثل تحسين الخدمات وإضافة خدمات جديدة، وتصحيح الأخطاء وتجنب أسبابها.... إلخ، والتي يجب ألا تتوقف لكون فرص التحسين دائماً موجودة وتحتاج لمن يحسن استغلالها.

##### - التميز المؤسسي Organizational Excellence:

ويعرف بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات الكاملة والمنظمة التي تتبعها المؤسسة، من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً، بحيث تحقق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع، وتظهر المؤسسة بالصورة التي تميزها وتعلي شأنها (رفيع، 85، 2020).

كما يُعرف التميز المؤسسي بأنه الممارسات المتميزة مثل الابتكار والتحسين التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لتحقيق الهدف النهائي (الأداء المؤسسي)، وبالتالي يتمثل الهدف النهائي في مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات (الابتكار) المستخدمة لتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل (Alhefity et al, 2019, 749)

##### - إستراتيجيات التحسين المستمر:

مجموعة من الممارسات والإجراءات والمعايير التي تستخدمها المؤسسات للتحكم في جودة خدماتها ومنتجاتها وتحسينها (الجنوبي، 2024، 681).

#### 5/1- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تحليل الإنتاج الفكري في موضوع آليات التحسين المستمر والتميز المؤسسي.
- **الحدود النوعية:** تغطي الدراسة أشكال أوعية المعلومات كافة، والتي تنوعت ما بين مقالات الدوريات، وبحوث المؤتمرات، ورسائل الماجستير والدكتوراه... إلخ.
- **الحدود اللغوية:** اقتصرَت الدراسة على الأدبيات الأكاديمية المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية فيما يتعلق بآليات التحسين المستمر والتميز المؤسسي دون التعرض للغات الأخرى.

## 6/1- منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو دراسة التخطيط المنهجي. وتُستخدم دراسات التخطيط المنهجي عمومًا لدراسة الإنتاجية وتقييم الأبحاث السابقة بطريقة كمية (Arifianti, R&Thaha, 2021) كما تُستخدم هذه الدراسات لاكتشاف وفهم ما إذا كان البحث الجاري تنفيذه يحتوي على تحديثات جديدة (Petersen, K. et al, 2008)، وتم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات (SLR) بالتركيز على ثلاثة مجالات بحثية هي: التحسين المستمر، والتميز المؤسسي، وآليات التحسين المستمر وإستراتيجياته كمصطلحات بحثية، للحصول على فهم واضح للأدبيات المختلفة المتاحة في نتائج البحث عن هذه المصطلحات، وتم استخدام قواعد بيانات متنوعة لهذا الغرض، وتم جمع 60 دراسة من هذه القواعد، وفرزها وفقًا لمعايير الشمول والاستبعاد، ويشير ذلك إلى وجود اتجاه متزايد في المقالات المتعلقة بالتحسين المستمر المستخدمة من قبل الكتاب المتعددين. وتم تحليل هذه الأدبيات وتصنيفها بشكل منهجي، من خلال وصف مفردات الإنتاج الفكري وتحليله في موضوع الدراسة، وذلك بتجميع الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وفحصها وتوفير البيانات البليوجرافية عن كل دراسة، والتعرف على خصائصها، ومعالجة البيانات المستخلصة من هذه الدراسات ومحاولة تفسيرها لدراسة الاتجاهات الموضوعية والعديدية والنوعية لهذا الإنتاج الفكري، واستخراج المؤشرات الدالة منها، حيث تم مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بالتحسين المستمر وآلياته، وتوضيح الأسس النظرية للتميز المؤسسي وأهدافه وخصائصه ومعوقات تحقيقه، ومدى ملائمة تطبيقه في المكتبات ومؤسسات المعلومات، وذلك من خلال نتائج العديد من الدراسات السابقة.

### ➤ خطوات السير في البحث:

تم تنظيم البحث وإجراء المراجعة المنهجية وفقًا للإجراءات التي حددها (Tranfield, D., et al, 2003, p214) وتتكون هذه الإجراءات من ثلاث مراحل: **المرحلة الأولى: تخطيط المراجعة وتشمل:** تحديد الحاجة إلى مراجعة، وإعداد مقترح للمراجعة، وتطوير بروتوكول المراجعة لتحديد الأدبيات ذات الصلة بالدراسة، وتمثلت **المرحلة الثانية في تنفيذ المراجعة** عن طريق، تحديد الأبحاث، واختيار الدراسات، وتقييم جودة الدراسات، واستخراج البيانات ومتابعة التقدم، وجمع البيانات وتنظيمها وتحليلها، وتم تنفيذ ذلك باستخدام كلمات بحث ومعايير محددة مسبقًا تتعلق بسنة نشر الورقة وطبيعتها ولغتها، ويتطلب إجراء دراسات التخطيط المنهجي قواعد بيانات إلكترونية يمكن استخدامها، ومن قواعد البيانات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة: EBSCO Host، وScopus، وEmerald Insight، وResearch Gate وGoogle Scholar وWeb of Science، وهي قواعد بيانات أكاديمية معروفة وشاملة، حيث تغطي مختلف مجالات العلوم مثل العلوم الطبيعية، والتكنولوجيا، والصحة، والعلوم الاجتماعية، والفنون، والعلوم الإنسانية، أما **المرحلة الثالثة وهي الإبلاغ والنشر وتشمل:** إعداد التقرير وتقديم التوصيات، وتطبيق الأدلة في الممارسة العملية، وتتبع هذه المراجعة المنهجية الإجراءات التالية كما وصفها (Mak & Thomas, 2022)، والتي تشمل:

1. تحديد سؤال البحث.
2. تحديد الدراسات ذات الصلة.
3. اختيار الدراسات التي سيتم تضمينها في المراجعة.
4. تجميع البيانات، وإجراء المراجعة الموضوعية واللغوية والنوعية والزمنية والمكانية للدراسات المختارة، واتجاهات النشر حسب الدولة والسنة.
5. تحديد اتجاهات الدراسات المختارة.
6. تجميع النتائج وتلخيصها والإبلاغ عنها.
7. النتيجة النهائية: الخريطة المنهجية.

## الإبلاغ والنشر

## تنفيذ المراجعة

## تخطيط المراجعة

شكل (1) خطوات المراجعة المنهجية للدراسات.

### 7/1- الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع:

تمت مراجعة الأدبيات المكتوبة حول التحسين المستمر والتميز المؤسسي حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، من خلال استعراض موسع للدراسات والأدبيات، واستخدام العديد من الكلمات المفتاحية للوصول إلى أكبر عدد من الدراسات حول الموضوع، حيث حاول العديد من الباحثين والمتخصصين البحث في الملف المتعلق بالتحسين المستمر ونماذج وآلياته وتحقيق التميز المؤسسي في ظل الطفرة التكنولوجية التي تشهدها البشرية، وركزت هذه الكلمات المفتاحية على عناوين الدراسات فقط، وتم تناول الدراسات السابقة في ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم وفقاً لمحورين هما:

**المحور الأول- الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته.**

**المحور الثاني- الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التميز المؤسسي وأهميته.**

وذلك من خلال هدف الدراسة، والمنهج المستخدم، وأهم النتائج والتوصيات المقترحة، ثم بيّنتُ أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وهذه الدراسات هي:

**المحور الأول- الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته.**

| 1- دراسة (الفيشاوي، 2025).          |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة.                      | مدى توافر متطلبات منهجية كايزن Kaizen للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر.                                                                                                                               |
| مجتمع الدراسة.                      | عينة مكونة من (194) فرداً من العاملين بمكتبات جامعة الأزهر.                                                                                                                                               |
| منهج الدراسة.                       | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                   |
| الكلمات المفتاحية                   | كايزن، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر، مكتبات جامعة الأزهر.                                                                                                                                           |
| الدولة                              | مصر.                                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة.                      | التعرف على مدى توافر متطلبات منهجية كايزن للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين فيها.                                                                                                 |
| أهم النتائج والتوصيات.              | تتبع مكتبات جامعة الأزهر الأسلوب التقليدي في الإدارة، كما إن معظم العاملين لا يتوافر لديهم المعرفة بمنهجية كايزن للتحسين المستمر، وأوصت بضرورة تبني الإدارة لخطة عمل للوصول إلى مستويات متميزة في الأداء. |
| 2- دراسة (الشديفات، وآخرون، 2024م). |                                                                                                                                                                                                           |
| عنوان الدراسة.                      | درجة تطبيق نموذج بالدريج للجودة وعلاقته بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين في مديرية تربية المفرق.                                                                                                  |
| مجتمع الدراسة.                      | عينة عشوائية بسيطة تكونت من (127) من العاملين في تربية قصبة المفرق.                                                                                                                                       |
| منهج الدراسة.                       | المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.                                                                                                                                                                           |
| الكلمات المفتاحية                   | نموذج بالدريج، التحسين المستمر، الأداء الوظيفي، تربية قصبة المفرق.                                                                                                                                        |
| الدولة                              | الأردن.                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة.                      | هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق نموذج بالدريج للجودة وعلاقته بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين في مديرية تربية قصبة المفرق.                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات.              | ضرورة زيادة مشاركة العاملين في الندوات وورش العمل التي تختص بالجوانب الإدارية.                                                                                                                            |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3- دراسة (غازي، وآخرون، 2024م).</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| عنوان الدراسة.                             | متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير مالكولم بالدريج الأمريكي.                                                                                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة.                             | الجامعات المصرية.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| منهج الدراسة.                              | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الكلمات المفتاحية.                         | التميز المؤسسي، الجامعات المصرية، معايير نموذج مالكولم بالدريج.                                                                                                                                                                                                             |
| الدولة.                                    | مصر.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة.                             | استهدفت تحديد متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في التصنيفات العالمية للجامعات.                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات.                     | - ضرورة أن يكون لدى القيادات رؤية مستقبلية تدعم تطوير الجامعات وتحسين أدائها.<br>- ضرورة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة العمليات وذلك من خلال مراجعة الأداء ومقارنته مع الجامعات العالمية الرائدة. |
| <b>4- دراسة (العنوم، وآخرون، 2023م).</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| عنوان الدراسة.                             | أثر تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية.                                                                                                                                                                                    |
| مجتمع الدراسة.                             | عينة عشوائية مكونة من (363) موظفًا وموظفة من العاملين في شركات الأدوية الأردنية.                                                                                                                                                                                            |
| منهج الدراسة.                              | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الكلمات المفتاحية.                         | إستراتيجيات التحسين المستمر، الأداء التشغيلي، شركات صناعة الأدوية الأردنية.                                                                                                                                                                                                 |
| الدولة.                                    | الأردن.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة.                             | التعرف على واقع تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر بأبعادها في تحقيق تميز الأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية.                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات.                     | أوصت الدراسة بالتزام إدارة شركات الأدوية في كافة مستوياتها بالتحسينات التدريجية واستمراريتها.                                                                                                                                                                               |
| <b>5- دراسة (الكسر، 2023).</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| عنوان الدراسة.                             | تصور مقترح لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء.                                                                                                                                                                                     |
| مجتمع الدراسة.                             | عينة مكونة من (195) من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء من عمداء ووكلاء وكليات ورؤساء أقسام.                                                                                                                                                                        |
| منهج الدراسة.                              | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الكلمات المفتاحية.                         | إستراتيجية كايزن، الجامعات، مبادئ الكايزن، التطوير، التحسين.                                                                                                                                                                                                                |
| الدولة.                                    | المملكة العربية السعودية.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة.                             | بناء تصور عملي لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة بغرض التحسين والتطوير المستمر.                                                                                                                                                                          |
| أهم النتائج والتوصيات.                     | بناء تصور مقترح يمكن للجامعات عند تطبيقه من إتباع إستراتيجية كايزن لتحقيق أهدافها.                                                                                                                                                                                          |
| <b>6- دراسة (اليافعي، واليفرسي، 2023).</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| عنوان الدراسة.                             | آليات مقترحة لتطبيق منهجية الكايزن للتحسين المستمر في الجامعات البحثية.                                                                                                                                                                                                     |
| مجتمع الدراسة.                             | عينة قصدية من الخبراء بلغ حجمها (42) خبيرًا.                                                                                                                                                                                                                                |
| منهج الدراسة.                              | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| الكلمات المفتاحية.                         | آليات مقترحة، منهجية الكايزن، التحسين المستمر.                                                                                                                                                                                                                              |
| الدولة.                                    | اليمن.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة.                             | تقديم آليات مقترحة لتطبيق الكايزن للتحسين المستمر في الجامعات اليمنية.                                                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات.                     | تم اعتماد الآليات المقترحة لتطبيق منهجية الكايزن للتحسين المستمر في الجامعات اليمنية.                                                                                                                                                                                       |
| <b>7- دراسة (بنغفة، 2023).</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| عنوان الدراسة.                             | درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.                                                                                               |
| مجتمع الدراسة.                             | عينة مكونة من 35 أستاذًا من كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.                                                                                                                                                                                                          |
| منهج الدراسة.                              | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الكلمات المفتاحية.                         | التميز المؤسسي، مؤسسات التعليم العالي، نموذج مالكولم بالدريج.                                                                                                                                                                                                               |
| الدولة.                                    | الجزائر.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهداف الدراسة.                             | هدفت إلى دراسة درجة تحقيق التميز المؤسسي وتحليلها وفقًا لمعايير نموذج مالكولم بالدريج في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة المسيلة.                                                                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات.                     | أن درجة التميز المؤسسي المحقق من خلال تطبيق معايير نموذج مالكولم بالدريج يمكن اعتبارها مقبولة.                                                                                                                                                                              |

|                                       |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8- دراسة (عجيل، وآخرون، 2023).</b> |                                                                                                                                                                                     |
| عنوان الدراسة.                        | تقليل التكاليف باستخدام التحسين المستمر للأداء.                                                                                                                                     |
| مجتمع الدراسة.                        | عينة مكونة من 168 شخصاً من العاملين في المنظمات المالية والمحاسبية.                                                                                                                 |
| منهج الدراسة.                         | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                      |
| الكلمات المفتاحية                     | خفض التكلفة، التحسين المستمر للأداء، كاي.                                                                                                                                           |
| الدولة                                | العراق (بغداد).                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة.                        | دراسة تأثير التحسين المستمر (كايزن) على خفض التكلفة.                                                                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات.                | - أن إدارة تكلفة الإنتاج وإدارة تكلفة الموارد البشرية ومراقبة التكاليف وتنفيذ برامج تحسين الجودة لها تأثير إيجابي ومهم على خفض التكلفة.                                             |
| <b>9- دراسة (أحمد، 2022)</b>          |                                                                                                                                                                                     |
| عنوان الدراسة.                        | درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد.                                     |
| مجتمع الدراسة.                        | 480 فرد من مدارس ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية.                                                                                                                                  |
| منهج الدراسة.                         | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                      |
| الكلمات المفتاحية.                    | أسلوب كايزن الياباني، التنمية المستدامة، التميز المؤسسي، معلمي المدارس الابتدائية، مصر.                                                                                             |
| الدولة.                               | مصر.                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة.                        | وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالكايزن.                                                                                                   |
| أهم النتائج والتوصيات.                | قدمت الدراسة تصور مقترح للتغلب على المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الابتدائية.                                                                                                    |
| <b>10- دراسة الفقي (2022م).</b>       |                                                                                                                                                                                     |
| عنوان الدراسة.                        | المدارس المصرية اليابانية ومدخل التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030.                                                                                          |
| مجتمع الدراسة.                        | المدارس المصرية اليابانية.                                                                                                                                                          |
| منهج الدراسة.                         | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                      |
| الكلمات المفتاحية.                    | المدارس المصرية اليابانية، التحسين المستمر، التنمية المستدامة، رؤية مصر 2030.                                                                                                       |
| الدولة.                               | مصر.                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة.                        | التعرف على الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها المدارس المصرية اليابانية، ودورها في تحقيق جودة التعليم وتعزيز رؤية مصر 2030.                                  |
| أهم النتائج والتوصيات.                | تغيير ثقافة المجتمع تجاه التعليم وإعداد القيادات التعليمية بما يخدم أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم.                                                                               |
| <b>11- دراسة (البخيت، 2021م).</b>     |                                                                                                                                                                                     |
| عنوان الدراسة.                        | منهجيات التحسين المستمر بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية الخرطوم- السودان.                                                                           |
| مجتمع الدراسة.                        | المؤسسات في ولاية الخرطوم – السودان، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (50) فرداً من خمس مؤسسات.                                                                               |
| منهج الدراسة.                         | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                      |
| الكلمات المفتاحية.                    | الجودة الشاملة، التحسين المستمر، Kaizen، نموذج التميز.                                                                                                                              |
| الدولة.                               | السودان.                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة.                        | هدفت إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسات الحكومية تطبق منهجيات التحسين المستمر أم لا، ودعمها وتحفيزها لتطبيق هذه المنهجيات، والعمل على نشر الوعي لتحويلها إلى ثقافة عامة بين الموظفين.   |
| أهم النتائج والتوصيات.                | - لا يوجد تطبيق لمنهجية الكايزن في مؤسسات: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، ووزارة التنمية البشرية والعمل، ووزارة الصناعة، ووزارة التخطيط العمراني، فقط طبق في هيئة التأمين الصحي. |
| <b>12- دراسة (محمد، 2021م).</b>       |                                                                                                                                                                                     |
| عنوان الدراسة.                        | التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية.                                                                                                                    |
| مجتمع الدراسة.                        | عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بوزارة العدل الكويتية قدرت ب(415) مفردة.                                                                                |
| منهج الدراسة.                         | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                      |
| الكلمات المفتاحية.                    | التحسين المستمر، الكايزن، التاءات الخمسة، التميز في أداء العاملين.                                                                                                                  |
| الدولة.                               | الكويت.                                                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة.                        | توصيف العلاقة بين منهجية التحسين المستمر (الكايزن) والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات.                | تتوقف فعالية التميز في أداء العاملين على توافر خطة واضحة لدى قادة المؤسسة حول التميز في الأداء.                                                                                     |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>13- دراسة (الدليمي، وعطياني، 2020م).</b> |                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة.                              | إستراتيجيات التحسين المستمر وأثرها على تحقيق تميز الأداء: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية.                                                                                                                    |
| مجتمع الدراسة.                              | جميع شركات الاتصالات (زين، وأورانج، وأمنية) وتم اختيار عينة مكونة من (151) عنصراً في مختلف المستويات الإدارية.                                                                                                           |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                  |
| الكلمات المفتاحية.                          | إستراتيجيات التحسين المستمر، تميز الأداء، شركات الاتصالات الأردنية.                                                                                                                                                      |
| الدولة.                                     | الأردن.                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة.                              | قياس أثر إستراتيجيات التحسين المستمر المتمثلة في ( إستراتيجية كايزن، والمقارنات المرجعية، والحيود السداسي) على تحقيق تميز الأداء بأبعاده (تميز الخدمات، وقيادة التكلفة، والإستجابة السريعة) في شركات الاتصالات الأردنية. |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | ضرورة الاستمرار في تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر نظراً لما لها من دور في تحقيق تميز الأداء.                                                                                                                          |
| <b>14- دراسة (ناجي، 2020).</b>              |                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة.                              | متطلبات إستراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة.                                                                                                                                        |
| مجتمع الدراسة.                              | عينة مكونة من (291) مفرداً من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.                                                                                                                                               |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الميداني + المنهج التحليلي المقارن.                                                                                                                                                                               |
| الكلمات المفتاحية.                          | إستراتيجية كايزن، التحسين المستمر، تطوير الأداء، ثقافة الجودة.                                                                                                                                                           |
| الدولة.                                     | مصر.                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة.                              | التعرف على مفهوم إستراتيجية الكايزن، وتحديد أبعادها ومتطلباتها ومدى تطبيقها في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها.                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | جميع متطلبات إستراتيجية كايزن تتوافر بدرجة جيدة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة.                                                                                                               |
| <b>15- دراسة (العجمي، وخليفات، 2019م).</b>  |                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة.                              | درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت.                                                                                                                                          |
| مجتمع الدراسة.                              | عينة عشوائية طبقية من (320) عضواً من الهيئة التدريسية من مؤسسات التعليم العالي في الكويت.                                                                                                                                |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي المسحي.                                                                                                                                                                                                    |
| الكلمات المفتاحية.                          | معايير التميز، معايير بالدريج، مؤسسات التعليم العالي، الكويت.                                                                                                                                                            |
| الدولة.                                     | الكويت.                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة.                              | قياس درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت.                                                                                                                                     |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | أن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة.                                                                                            |
| <b>16- دراسة (خالد، 2018).</b>              |                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة.                              | أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية.                                                                                                                                                             |
| مجتمع الدراسة.                              | عينة عشوائية مكونة من 77 من المدراء ورؤساء الأقسام في خمس شركات صناعية يمنية حاصلة على شهادة الأيزو في محافظة تعز.                                                                                                       |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                  |
| الكلمات المفتاحية.                          | التحسين المستمر، الجودة، محافظة تعز.                                                                                                                                                                                     |
| الدولة.                                     | اليمن.                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة.                              | معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة.                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، وأوصت بضرورة العمل على تعزيز مفهوم التحسين المستمر.                                                                                                           |
| <b>17- دراسة (القحطاني، وآخرون، 2017م).</b> |                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة.                              | آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج Baldrige الأمريكي للجودة.                                                                                                                    |
| مجتمع الدراسة.                              | 163 من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات بالجامعة.                                                                                                                                                         |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الميداني.                                                                                                                                                                                                         |
| الكلمات المفتاحية.                          | التحسين المستمر، وحدات الجودة، نموذج بالدريج (Baldrige) الأمريكي.                                                                                                                                                        |
| الدولة.                                     | السعودية.                                                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة.                              | وهدف إلى التعرف على آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة.                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | جميع الممارسات الإدارية في عناصر النموذج المذكورة مسبقاً والتي تمثل عناصر آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد، لم تصل إلى حد الكفاية المطلوب.                                                 |



| 18- دراسة (الكسر، 2017م). |                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة.            | متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية: دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء.                                       |
| مجتمع الدراسة.            | عينة من عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء.                                                                                                                        |
| منهج الدراسة.             | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                          |
| الكلمات المفتاحية.        | التعليم العالي، الإدارة، إستراتيجية كايزن، عضوات الهيئة الإدارية.                                                                                                                       |
| الدولة.                   | السعودية.                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة.            | وهدفت إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة. |
| أهم النتائج والتوصيات.    | أن تتبنى جامعة شقراء إستراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التميز والتطوير للعمل الإداري.                                                                                          |

## ثانيًا - الدراسات الأجنبية:

| 19- دراسة (Al-Laban& Dhibi, 2024).    |                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة.                        | دور التدقيق الخارجي في تقييم أداء الجامعات باستخدام نموذج مالكولم بالدريج لإدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات الحكومية في العراق.                                              |
| مجتمع الدراسة.                        | خمس جامعات حكومية عراقية: البصرة، ذي قار، المثنى، واسط، وديالى.                                                                                                                                      |
| منهج الدراسة.                         | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                       |
| الكلمات المفتاحية.                    | التدقيق الخارجي، تقييم أداء الجامعات، نتائج أداء الجامعات، نموذج مالكولم بالدريج، الجامعات العراقية.                                                                                                 |
| الدولة.                               | العراق.                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة.                        | دراسة دور التدقيق الخارجي وتأثيره في تقييم أداء الجامعات من خلال تطبيق نموذج مالكولم بالدريج داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية في العراق.                                                          |
| أهم النتائج والتوصيات.                | أظهرت النتائج الرئيسية نقصاً في الوعي لدى الجهات المسؤولة بأهمية استخدام نموذج مالكولم بالدريج لتقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات.                                                                   |
| 20- دراسة (Sammour& Al-Balkhi, 2024). |                                                                                                                                                                                                      |
| عنوان الدراسة.                        | أهمية إستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات.                                                                                                                    |
| مجتمع الدراسة.                        | المنظمات العامة.                                                                                                                                                                                     |
| منهج الدراسة.                         | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                       |
| الكلمات المفتاحية.                    | التحسين المستمر، كايزن، الكفاءة، الأداء المؤسسي.                                                                                                                                                     |
| الدولة.                               | سوريا.                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة.                        | هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل المنظمات، لتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.                                             |
| أهم النتائج والتوصيات.                | خلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) لها دور بارز في تطوير المنظمات.                                                                                                               |
| 21- دراسة (Hill, Gonathan B, 2023).   |                                                                                                                                                                                                      |
| عنوان الدراسة.                        | تقييم تجريبي لإطار برنامج بالدريج للتميز في الأداء باستخدام بيانات المتقدمين.                                                                                                                        |
| مجتمع الدراسة.                        | نموذج بالدريج كأساس لتقييم المنظمات وتحسينها.                                                                                                                                                        |
| منهج الدراسة.                         | المنهج التجريبي.                                                                                                                                                                                     |
| الكلمات المفتاحية.                    | التميز في الأداء، نموذج بالدريج.                                                                                                                                                                     |
| الدولة.                               | الولايات المتحدة الأمريكية (ألاباما).                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة.                        | التقييم التجريبي لإطار عمل بالدريج القائم لتحديد صحته في سياق تطوره المستمر، وتحديد العناصر الأكثر أهمية في المعايير، حيث تم استخدام بيانات تقييم فعلية وحديثة لسد فجوة في الأدبيات البحثية الحالية. |
| أهم النتائج والتوصيات.                | وكان من أهم نتائجها أن إطار عمل بالدريج لا يزال صالحاً وذا صلة اليوم في سياق تطوره المستمر.                                                                                                          |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>22- دراسة (Hashim et al, 2022).</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة:                                  | الإطار المفاهيمي لممارسات كايزن في أداء المنظمات.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| مجتمع الدراسة:                                  | المحاضرين والطلاب في قسم المحاسبة في مدرسة أزمان هاشم للأعمال الدولية في ماليزيا (Azman Hashim International Business School).                                                                                                                                                                           |
| منهج الدراسة:                                   | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| الكلمات المفتاحية:                              | ممارسات كايزن، التدريب والوعي، التحسين المستمر، إدارة الجودة، أداء المنظمة.                                                                                                                                                                                                                              |
| الدولة:                                         | ماليزيا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف الدراسة:                                  | تناولت الإطار المفاهيمي لممارسات كايزن على الأداء التنظيمي، وهدف البحث إلى تحديد تأثير ممارسات كايزن على الأداء التنظيمي.                                                                                                                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات:                          | إن ممارسات كايزن مناسبة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي، لأنها يمكن أن توفر ميزة لتحسين أداء المؤسسة.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>23- دراسة (Pamungkas,et al, 2022).</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة:                                  | استخدام نموذج مالكولم بالدريج في أنواع مختلفة من الشركات: دراسة تخطيط منهجي.                                                                                                                                                                                                                             |
| مجتمع الدراسة:                                  | أنواع مختلفة من الشركات.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| منهج الدراسة:                                   | المراجعة المنهجية.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| الكلمات المفتاحية:                              | دراسة تخطيط منهجي، مالكولم بالدريج، الأداء، الجودة.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| الدولة:                                         | إندونيسيا.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة:                                  | وتوفر هذه الدراسة تصورًا عامًا على شكل خريطة بحثية تتعلق باستخدام نموذج مالكولم بالدريج في أنواع مختلفة من الشركات.                                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات:                          | وأظهرت الدراسة وجود 38 مقالا ذا صلة باستخدام نموذج مالكولم بالدريج في أنواع مختلفة من الشركات.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>24- دراسة (Jevanesan, 2021).</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة:                                  | تطبيقات منهجيات التحسين المستمر في القطاع التطوعي: مراجعة أدبية منهجية.                                                                                                                                                                                                                                  |
| مجتمع الدراسة:                                  | القطاع التطوعي.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهج الدراسة:                                   | المراجعة المنهجية.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| الدولة:                                         | المملكة المتحدة (الولايات المتحدة الأمريكية).                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الكلمات المفتاحية:                              | القطاع التطوعي، التحسين المستمر، سيجما ستة، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، المنظمات غير الربحية.                                                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة:                                  | تقدم هذه الدراسة مراجعة منهجية للادبيات المتعلقة بمنهجيات التحسين المستمر في القطاع التطوعي.                                                                                                                                                                                                             |
| أهم النتائج والتوصيات:                          | وكشفت النتائج أن تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز تمكين الموظفين هي بعض الفوائد المحتملة لتطبيق التحسين المستمر في القطاع التطوعي.                                                                                                                                                             |
| <b>25- دراسة (Georgise&amp; Mindaye, 2020).</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة:                                  | تنفيذ كايزن في الصناعات في جنوب إثيوبيا: التحديات والإمكانيات.                                                                                                                                                                                                                                           |
| مجتمع الدراسة:                                  | عينة شملت 71 من أصحاب المصلحة و24 مؤسسة تجريبية.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| منهج الدراسة:                                   | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| الكلمات المفتاحية:                              | القبول، الإمكانيات، كايزن، الإنتاجية، الملاءمة.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| الدولة:                                         | إثيوبيا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف الدراسة:                                  | معرفة مدى قبول وإمكانية تطبيق كايزن بين المنظمات في منطقة شعوب وامم وقوميات الجنوب في إثيوبيا.                                                                                                                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات:                          | وأظهرت نتائج الدراسة أن كايزن مقبول ومناسب بين المنظمات التي شملتها الدراسة، لكن التنفيذيين في الشركات لم يظهروا التزامًا حقيقيًا بفريق عمل كايزن. على الرغم من كونه أمرًا حيويًا للتحسين المستمر.                                                                                                       |
| <b>26- دراسة (Johnson&amp; Linda, 2020).</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| عنوان الدراسة:                                  | إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة:                                  | المكتبات ومراكز المعلومات في الصين.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهج الدراسة:                                   | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| الكلمات المفتاحية:                              | إدارة الجودة الشاملة، المكتبات، مراكز المعلومات، الجودة، إدارة الجودة.                                                                                                                                                                                                                                   |
| الدولة:                                         | الصين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة:                                  | سعت الدراسة إلى مناقشة القضايا المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات ومراكز المعلومات، وناقشت الدراسة العناصر الستة الأساسية (6Cs) لإدارة الجودة الشاملة، وهي: (الالتزام، والثقافة، والتحسين المستمر، والتعاون، والتركيز على العملاء، والتحكم) وكيفية ارتباطها بالمكتبات ومراكز المعلومات. |
| أهم النتائج والتوصيات:                          | وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات تضمن أن تكون المنتجات والخدمات المقدمة للرواد متوافقة مع المعايير المحددة.                                                                                                                                                        |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>27- دراسة (Obeidat, 2020).</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| عنوان الدراسة.                                      | استخدام نموذج كانو وجودة وظيفة النشر في تقييم المكتبات الرقمية الأكاديمية في الأردن: دراسة حالة لجامعة الأردن.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| مجتمع الدراسة.                                      | عينة مكونة من 203 من مستخدمي المكتبات الرقمية في الجامعات الحكومية في الأردن.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| منهج الدراسة.                                       | دراسة الحالة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| الكلمات المفتاحية.                                  | نموذج كانو، تقييم المكتبات الرقمية، الأردن.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الدولة.                                             | الأردن.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة.                                      | اعتمدت هذه الدراسة على تقييم المكتبات الرقمية في الجامعات الحكومية في الأردن، وتطبيق نموذج كانو كأداة فعالة لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات بغض النظر عن نوعها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات.                              | الحصول على معلومات ذات صلة حول القضايا التي يجب تحسينها لزيادة رضا المستخدمين وتحقيق التكامل في تلبية احتياجاتهم.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>28- دراسة (Afrin, et al, 2019).</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| عنوان الدراسة.                                      | نموذج جديد للتحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة.                                      | 18 أكاديمياً وممارساً لديهم خلفية قوية في معرفة الشريعة الإسلامية وكذلك في إدارة الجودة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهج الدراسة.                                       | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة.                                      | الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تطوير نموذج للتحسين المستمر من منظور إسلامي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                                  | دورة PDSA، المنهج الإسلامي للتحسين المستمر، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دورة NAMS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الدولة.                                             | ماليزيا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات.                              | والنتيجة الرئيسة لهذه الدراسة هي تطوير نموذج جديد للتحسين المستمر يسمى دورة (NAMS Cycle)، تتكون الدورة من أربعة مكونات مترابطة:<br>1. النية بالإخلاص: (al-Nīyyah bi al-Ikhlās) تشمل النية، والأهداف، والتخطيط.<br>2. العمل: (al-'Amal) تنفيذ الأفعال والأنشطة المطلوبة.<br>3. المحاسبة: (al-Muḥāsaba) تقييم النتائج وتحليل الأداء.<br>4. الشكر: (al-Ṣhukr) الامتنان والتقدير لتحسين الأداء.<br>تم تسمية النموذج بأخذ الحروف الأولى من مكونات الدورة. وكل مكون يتألف من عدة عناصر أساسية، مثل أن النية بالإخلاص تتضمن النية، والأهداف، والتخطيط. وتحقيق التنفيذ الناجح للنموذج في المؤسسات، يجب توافر: التزام الإدارة العليا، وفريق عمل يتمتع بدوافع قوية. |
| <b>29- دراسة (Boudreaux, Christopher J., 2017).</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| عنوان الدراسة.                                      | هل التحسين المؤسسي ممكن؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| مجتمع الدراسة.                                      | المؤسسات العامة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهج الدراسة.                                       | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الكلمات المفتاحية.                                  | المؤسسات، الحرية الاقتصادية، تحسين المؤسسات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| الدولة.                                             | الولايات المتحدة الأمريكية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة.                                      | توثق الدراسة العلاقة الوثيقة بين جودة المؤسسات والازدهار، فالأمر الذي تتمتع بمؤسسات عالية الجودة تزدهر بينما تبقى الأمم التي تمتلك مؤسسات منخفضة الجودة فقيرة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات.                              | تشير ظاهرة التقارب المؤسسي الموضحة إلى أن جودة المؤسسات ليست حتمية، وأن الأمم تمتلك القدرة على اختيار خصائص مؤسساتها بشكل جماعي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>30- دراسة (Bwemelo, Gordian S., 2016).</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| عنوان الدراسة.                                      | تحسين تقديم الخدمات العامة في تنزانيا من خلال كايزن: مراجعة الأدلة التجريبية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| مجتمع الدراسة.                                      | القطاع العام في تنزانيا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهج الدراسة.                                       | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الكلمات المفتاحية.                                  | كايزن، منظمات الخدمة العامة، الجودة، الإنتاجية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| الدولة.                                             | تنزانيا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة.                                      | تهدف هذه الورقة إلى تحديد ما إذا كانت ممارسات كايزن يمكن أن تسهم في تحسين جودة الخدمات والإنتاجية في القطاع العام في تنزانيا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهم النتائج والتوصيات.                              | أن كايزن قابل للتطبيق في الخدمات العامة ويمكن أن يحسن بشكل كبير الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، ويقلل التكاليف في هذا القطاع. توصي الدراسة بأن تتبنى الحكومة منهجية كايزن وتدمجها في جميع برامج إصلاح القطاع العام كأداة إستراتيجية لتحسين الفعالية والأداء العام لمنظمات الخدمات العامة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31- دراسة              | (Hohan, et al, 2015).                                                                                                                                                                                                                       |
| عنوان الدراسة.         | التقييم والتحسين المستمر لأمن المعلومات استناداً إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.                                                                                                                                            |
| مجتمع الدراسة.         | مركز أبحاث إدارة الأعمال في جامعة بوخارست للدراسات الاقتصادية في رومانيا.                                                                                                                                                                   |
| منهج الدراسة.          | المنهج التقييمي.                                                                                                                                                                                                                            |
| الكلمات المفتاحية.     | والتحسين المستمر، أمن المعلومات، إدارة الجودة الشاملة، والتميز المؤسسي.                                                                                                                                                                     |
| الدولة.                | رومانيا.                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهداف الدراسة.         | كان الهدف الأول لهذه الدراسة هو تسليط الضوء على أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أمن المعلومات وتحسينه بشكل مستمر.                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات. | يمكن للمنهجية المقدمة أن تُستخدم من قبل المنظمات التي ترغب في تجاوز الامتثال لمتطلبات نظام إدارة أمن المعلومات المحددة في المعايير مثل ISO 27001 أو معايير NIST ، لتحديد الفرص للتحسين وتنسيق الجهود نحو أداء مستدام في مجال أمن المعلومات. |

### المحور الثاني- الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التميز المؤسسي وأهميته.

#### أولاً- الدراسات العربية:

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32- دراسة (أحمد، 2024).            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| عنوان الدراسة.                     | التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى بمصر في ضوء معايير النموذج الأوربي "EFQM" من وجهة نظر مدرائها: دراسة استكشافية.                                                                                                                                                        |
| مجتمع الدراسة.                     | عينة مكونة من (90) مفردة لمكتبات بحثية تنتمي لأنواع مختلفة متمثلة في الجامعية، والمتخصصة، والقومية.                                                                                                                                                                              |
| منهج الدراسة.                      | الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                 | التميز المؤسسي، المكتبات البحثية، النموذج الأوربي للتميز، المعايير.                                                                                                                                                                                                              |
| الدولة.                            | مصر.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة.                     | رصد واقع التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى بمصر في ضوء معايير النموذج الأوربي.                                                                                                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات.             | وضع آلية واضحة للتعرف على طرق تطبيق النموذج الأوربي للتميز حتى تصبح واقعاً ملموساً على أرض الواقع داخل المكتبات البحثية المتنوعة.                                                                                                                                                |
| 33- دراسة (الزهران، 2024).         |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| عنوان الدراسة.                     | سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.                                                                                                                                                                   |
| مجتمع الدراسة.                     | 50 موظفاً من مختلف موظفي شركة الاتصالات الجزائرية- فرع الأغواط.                                                                                                                                                                                                                  |
| منهج الدراسة.                      | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الكلمات المفتاحية.                 | التميز المؤسسي، الذكاء الاصطناعي، إستراتيجية المؤسسة، ثقافة المؤسسة.                                                                                                                                                                                                             |
| الدولة.                            | الجزائر.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهداف الدراسة.                     | معرفة مدى مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر .                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات.             | يوجد دور ومساهمة إيجابية للذكاء الاصطناعي بين مختلف أبعاد التميز المؤسسي والذكاء الاصطناعي، لكنها ليست بالدرجة المطلوبة، كما أوصت الدراسة في الأخير بالعمل على تكوين الموظفين وتدريبهم ومواكبة التطور الحاصل في العالم فيما يخص الذكاء الاصطناعي مما ينعكس على المؤسسة بالإيجاب. |
| 34- دراسة (العشماوي وآخرون، 2024). |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| عنوان الدراسة.                     | متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية في ضوء نموذج الأوربية لإدارة الجودة "EFQM".                                                                                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة.                     | عينة عمدية بلغت (454) من العاملين بالهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية.                                                                                                                                                                                                        |
| منهج الدراسة.                      | المنهج الوصفي المسحي.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الكلمات المفتاحية.                 | التميز المؤسسي، الهيئات الرياضية.                                                                                                                                                                                                                                                |
| الدولة.                            | مصر.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة.                     | معرفة متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة.                                                                                                                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات.             | هناك رؤية واضحة لبعض الهيئات الرياضية توضح ما ستكون عليه الهيئة في السنوات القادمة.                                                                                                                                                                                              |

|                                          |                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>35- دراسة (الغامدي وآخرون، 2024).</b> |                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                           | دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية.                                                                                                                                |
| مجتمع الدراسة.                           | عينة مكونة من 20 عضو هيئة تدريس و15 إدارياً من كلية التربية بجامعة الملك سعود.                                                                                                                 |
| منهج الدراسة.                            | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                       | الجودة، التميز المؤسسي، الجامعات السعودية.                                                                                                                                                     |
| الدولة.                                  | السعودية.                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة.                           | تناولت دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين الجودة وتعزيز ثقافة الجودة وتحقيق المعايير والتحسين المستمر.                                                                     |
| أهم النتائج والتوصيات.                   | تعاني كلية التربية بجامعة الملك سعود من عدم وجود الدعم الكافي لتفعيل وتحقيق التميز المؤسسي بمتوسط إستجابة بلغ 4.35، وأوصت الدراسة بتشجيع الابتكار وتبني ثقافة التحسين المستمر في حلقات الجودة. |
| <b>36- دراسة (حسن وآخرون، 2024).</b>     |                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                           | متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم في ضوء بعض النماذج العالمية.                                                                                              |
| مجتمع الدراسة.                           | عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين ببعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.                                                                                                      |
| منهج الدراسة.                            | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                       | جائزة التميز المؤسسي، النماذج العالمية في التميز المؤسسي، التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.                                                                                                      |
| الدولة.                                  | مصر.                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة.                           | التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم في ضوء بعض النماذج العالمية.                                                                                   |
| أهم النتائج والتوصيات.                   | وجود ضعفاً في تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.                                                                                                                      |
| <b>37- دراسة (خليفة، 2024).</b>          |                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                           | متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بجامعة دمنهور من منظور طريقة تنظيم المجتمع.                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة.                           | عينة مكونة من (170) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة دمنهور.                                                                                                                      |
| منهج الدراسة.                            | الوصفي التحليلي+ المسحي الاجتماعي.                                                                                                                                                             |
| الكلمات المفتاحية.                       | التميز المؤسسي، متطلبات، جامعة دمنهور، طريقة تنظيم المجتمع.                                                                                                                                    |
| الدولة.                                  | مصر.                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة.                           | تحديد واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق التميز المؤسسي بجامعة دمنهور من منظور طريقة تنظيم المجتمع.                                                                                                   |
| أهم النتائج والتوصيات.                   | سعي الجامعة لتنمية الموارد البشرية وفق التجارب العالمية الناجحة.                                                                                                                               |
| <b>38- دراسة (عفيفي، 2024)</b>           |                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                           | دور تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية: دراسة تطبيقية عن الجامعات الحكومية المصرية.                                                                |
| مجتمع الدراسة.                           | عينة مكونة من 355 من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية.                                                                                                                            |
| منهج الدراسة.                            | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                        |
| الكلمات المفتاحية.                       | إدارة التميز، النموذج الأوربي للتميز المؤسسي، الأداء الجامعي.                                                                                                                                  |
| الدولة.                                  | مصر.                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة.                           | الكشف عن تأثير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.                                                                                                             |
| أهم النتائج والتوصيات.                   | هناك تأثير جوهري وإيجابي للنموذج الأوربي للتميز المؤسسي بأبعاده على تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده.                                                                            |
| <b>39- دراسة (إسماعيل، 2023م).</b>       |                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                           | متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.                                                                                                                                                        |
| مجتمع الدراسة.                           | المدارس قبل التعليم الجامعي.                                                                                                                                                                   |
| منهج الدراسة.                            | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                       | التميز المؤسسي، الأداء المؤسسي.                                                                                                                                                                |
| الدولة.                                  | مصر.                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة.                           | التركيز على رفع جودة الأداء المدرسي مع ضمان الاعتماد على احتياجات المجتمع المدرسي ومتطلباته للوصول به إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية.                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات.                   | بناء خطة تطويرية للمدارس لتوفير الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.                                                                                                    |

|                                           |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>40- دراسة (أبو زيد، 2023).</b>         |                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                            | متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.                                                                                          |
| مجتمع الدراسة.                            | (145) مفردة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط.                                                                                                       |
| منهج الدراسة.                             | منهج المسح الاجتماعي.                                                                                                                                                  |
| الكلمات المفتاحية.                        | التميز المؤسسي، التحول الرقمي، مؤسسات الرعاية الاجتماعية.                                                                                                              |
| الدولة.                                   | مصر.                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة.                            | تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي.                                   |
| أهم النتائج والتوصيات.                    | توفير دورات تدريبية للعاملين عن التميز المؤسسي.                                                                                                                        |
| <b>41- دراسة (محمود، وآخرون، 2023م).</b>  |                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                            | تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).                                                               |
| مجتمع الدراسة.                            | عينة مكونة من (198) فرداً تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين ببعض الإدارات التعليمية، وبعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم.                                  |
| منهج الدراسة.                             | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                         |
| الكلمات المفتاحية.                        | التميز المؤسسي، النموذج الأوروبي للتميز، الإدارات التعليمية.                                                                                                           |
| الدولة.                                   | مصر.                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة.                            | هدفت الدراسة إلى تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) The European Foundation for Quality Management. |
| أهم النتائج والتوصيات.                    | ضعف دعم القيادات العليا لثقافة التميز، وكان من أهم توصياتها العمل على وضع برامج وتدريبات لرفع كفاءة العاملين بالإدارة التعليمية.                                       |
| <b>42- دراسة (الزهراني وآخرون، 2022).</b> |                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                            | متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM).                                                    |
| مجتمع الدراسة.                            | عينة مكونة من (136) من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية.                                                            |
| منهج الدراسة.                             | الوصفي المسحي.                                                                                                                                                         |
| الكلمات المفتاحية.                        | النموذج الأوروبي للتميز، التميز المؤسسي، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.                                                                                                 |
| الدولة.                                   | السعودية.                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة.                            | تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM).                                              |
| أهم النتائج والتوصيات.                    | مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة.                                                                                    |
| <b>43- دراسة (الفكي، 2022).</b>           |                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                            | دور العلاقات العامة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- السودان في الفترة من 2020-2021.                                   |
| مجتمع الدراسة.                            | العاملين بوزارة التعليم العالي السودانية والمختصين في مجال الاتصال في الجامعات السودانية.                                                                              |
| منهج الدراسة.                             | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                |
| الكلمات المفتاحية.                        | العلاقات العامة الرقمية، الاتصال المؤسسي، وزارة التعليم العالي، السودان.                                                                                               |
| الدولة.                                   | السودان.                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة.                            | الكشف عن دور العلاقات العامة الرقمية في تحقيق أهداف الاتصال المؤسسي في المؤسسات بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الفترة من يناير 2020- ديسمبر 2021.  |
| أهم النتائج والتوصيات.                    | الاتجاه نحو العلاقات العامة الرقمية يساعد في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي ويعمل على تحقيق أهداف الاتصال المؤسسي.                                               |
| <b>44- دراسة (عبد النعيم، 2022م).</b>     |                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                            | إستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية: دراسة حالة.                                                      |
| مجتمع الدراسة.                            | جميع العاملين بكلية التربية بجامعة أسوان (قيادات أكاديمية وإدارية، وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين).                                                                       |
| منهج الدراسة.                             | دراسة الحالة.                                                                                                                                                          |
| الكلمات المفتاحية.                        | التميز المؤسسي، كلية التربية، جامعة أسوان، معايير التميز العالمية، إستراتيجية مقترحة.                                                                                  |
| الدولة.                                   | مصر (أسوان).                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة.                            | هدفت الدراسة إلى تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات.                    | بناء إستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.                                                             |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>45- دراسة (أبو سعده وآخرون، 2021).</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                              | إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.                                                                                                                                                                      |
| مجتمع الدراسة.                              | عينة من السادة العاملين في مختلف المسميات الوظيفية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.                                                                                                                                                                    |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                        |
| الكلمات المفتاحية.                          | إدارة التميز المؤسسي، مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.                                                                                                                                                                                                    |
| الدولة.                                     | مصر.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة.                              | هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لكل من التميز المؤسسي والأداء الإداري لرصد واقع ممارسة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم لأبعاد التميز المؤسسي.                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | أن درجة ممارسة أبعاد التميز المؤسسي لدى مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة، بينما جاءت درجة أهمية التميز المؤسسي كبيرة، وأوصت بتطوير الأداء الإداري لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدرسة وذلك من خلال وضع آليات مقترحة لتطويرها.           |
| <b>46- دراسة (رفيع، وآخرون، 2020).</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                              | تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة.                                                                                                                                                                                                |
| مجتمع الدراسة.                              | الجامعات المصرية.                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                          | منظمات التعلم، التميز المؤسسي، أبعاد منظمات التعلم.                                                                                                                                                                                                            |
| الدولة.                                     | مصر.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة.                              | التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه.                                                                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعليم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وربط المنظمة ببيئتها، وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها.                                                          |
| <b>47- دراسة (عبد الرازق وآخرون، 2019).</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                              | درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوربي للأداء والتميز (EFQM).                                                                                                                                               |
| مجتمع الدراسة.                              | عينة مكونة من (273) عضو هيئة تدريس.                                                                                                                                                                                                                            |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                          | التميز المؤسسي، الجامعات الأهلية، النموذج الأوربي للأداء المتميز.                                                                                                                                                                                              |
| الدولة.                                     | السعودية.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة.                              | التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | أوصت الدراسة بضرورة تحديث اللوائح لتحسين التميز المؤسسي؛ بالإضافة إلى استكمال البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات.                                                                                                                                     |
| <b>48- دراسة (فاطمة الزهراء، 2018).</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                              | إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي.                                                                                                                                                                                                                            |
| مجتمع الدراسة.                              | المنظمات الجزائرية.                                                                                                                                                                                                                                            |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                          | إدارة التميز، النجاح التنظيمي.                                                                                                                                                                                                                                 |
| الدولة.                                     | الجزائر.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| أهداف الدراسة.                              | تناولت إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة لها قدرة على مواكبة التطورات الحاصلة من جهة وتحسين المنظمات ضد تهديدات بيئتها الفائقة التنافسية.                                                                                                                       |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | التميز ليس غاية بذاته لذا لا بد من تهيئة ظروفه والأخذ بمسبباته تجنباً لهدر الموارد والاخفاق ببلوغه.                                                                                                                                                            |
| <b>49- دراسة (عبد، وآخرون، 2017م).</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| عنوان الدراسة.                              | ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة.                                                                                                                                                 |
| مجتمع الدراسة.                              | الكليات الجامعية في محافظات غزة.                                                                                                                                                                                                                               |
| منهج الدراسة.                               | المنهج الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                          | القيادة الإستراتيجية، بتميز الأداء المؤسسي، الكليات الجامعية في محافظات غزة.                                                                                                                                                                                   |
| الدولة.                                     | فلسطين.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة.                              | التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة.                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات.                      | وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي 76.87%، ووجود موافقة بدرجة كبيرة في مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي 78.62%. |

| 50- دراسة ( القلاف، 2015). |                                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة.             | التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية.                                                                                |
| مجتمع الدراسة.             | المدارس الثانوية العامة في الكويت.                                                                                                                |
| منهج الدراسة.              | المنهج الوصفي.                                                                                                                                    |
| الكلمات المفتاحية.         | التنافس المؤسسي، التميز المؤسسي، المدارس الثانوية، المؤسسات التربوية، الكويت.                                                                     |
| الدولة.                    | الكويت                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة.             | التعرف على التميز المؤسسي ومبادئه في المدارس الثانوية العامة، ومحددات التميز المؤسسي وأبعاده فيها.                                                |
| أهم النتائج والتوصيات.     | أهمية تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية لتحقيق أهداف التعليم الثانوي، ووجود بعض الفجوات في آليات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية. |

## ثانياً - الدراسات الأجنبية:

| 51- دراسة (Kishor, R., & Devi, U, 2024).           |                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة.                                     | تأثير المكتبات الرقمية على التميز الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة ماثورا: دراسة تحليلية.                                                                                                                      |
| مجتمع الدراسة.                                     | عينة مكونة من 517 مشاركاً من 53 مؤسسة تعليمية.                                                                                                                                                                          |
| منهج الدراسة.                                      | المنهج الوصفي والارتباطي.                                                                                                                                                                                               |
| الكلمات المفتاحية.                                 | المكتبات الرقمية، مؤسسات التعليم العالي، الموارد الرقمية.                                                                                                                                                               |
| الدولة.                                            | الهند.                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة.                                     | تبحث هذه الدراسة في تأثير المكتبات الرقمية على النجاح الأكاديمي في منطقة ماثورا، وهي منطقة تشهد تطوراً ملحوظاً في مرافق التعليم العالي.                                                                                 |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | نقص الوعي بكيفية الاستفادة من الموارد الرقمية، ومحدودية البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات.                                                                                                                     |
| 52- دراسة (Awad, SH. E., & Abu Samra, M. A. 2023). |                                                                                                                                                                                                                         |
| عنوان الدراسة.                                     | مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم ( 2022 / 2023 ) في ضوء نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige).                                                                                    |
| مجتمع الدراسة.                                     | عينة عشوائية طبقية مكونة من (214) من المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم.                                                                                                                           |
| منهج الدراسة.                                      | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                                 | التميز المؤسسي، نموذج مالكولم بالدريج، المدارس الخاصة، محافظة بيت لحم.                                                                                                                                                  |
| الدولة.                                            | فلسطين.                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف الدراسة.                                     | هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige).                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في ضوء نموذج مالكولم بالدريج تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). |
| 53- دراسة (Barnawi, N. B. O., 2022)                |                                                                                                                                                                                                                         |
| عنوان الدراسة.                                     | نماذج التميز المؤسسي: عوامل الفشل والنجاح في التميز المؤسسي وتخفيف التحديات.                                                                                                                                            |
| مجتمع الدراسة.                                     | الدراسات المنشورة قبل 27 أغسطس 2022.                                                                                                                                                                                    |
| منهج الدراسة.                                      | المراجعة المنهجية.                                                                                                                                                                                                      |
| الكلمات المفتاحية.                                 | التميز المؤسسي، نماذج التميز، عوامل النجاح والفشل.                                                                                                                                                                      |
| الدولة.                                            | المملكة العربية السعودية.                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة.                                     | التعرف على أسباب سعي المنظمات لتطبيق التميز المؤسسي والعمل على التحسين المستمر، وتحديد أشهر النماذج العالمية لجودة التميز المؤسسي.                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | زيادة الوعي بنماذج التميز المؤسسي بين العاملين، ودعوة المؤسسات للبدء أو الاستمرار في رحلتها نحو التميز باستخدام النموذج الأنسب.                                                                                         |
| 54- دراسة (Veselova, 2020).                        |                                                                                                                                                                                                                         |
| عنوان الدراسة.                                     | نموذج التميز الأوروبي للأعمال وتحسينه.                                                                                                                                                                                  |
| مجتمع الدراسة.                                     | المؤسسات اللاتفية.                                                                                                                                                                                                      |
| منهج الدراسة.                                      | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                 |
| الكلمات المفتاحية.                                 | نموذج التميز الأوروبي للأعمال، التحسين، التقييم.                                                                                                                                                                        |
| الدولة.                                            | جمهورية لاتفيا (من جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق).                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة.                                     | هدفت إلى دراسة إمكانيات تحسين تقييم جودة الأداء في المؤسسات اللاتفية بالاعتماد على نموذج التميز الأوروبي للأعمال EFQM، من خلال تضمين معايير موضوعية جديدة ودمجها مع المعايير التقليدية للنموذج.                         |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | يمكن للشركات تحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز المؤسسي، من خلال تحسين نموذج التميز الأوروبي وإضافة معايير حديثة ذات صلة، مما يعزز من تنافسيتها في السوق العالمية.                                                    |



|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>55- دراسة (Alhefeti et al, 2019).</b>           |                                                                                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                                     | أثر إدارة الإستراتيجيات والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.                                                                                                                                                                         |
| مجتمع الدراسة.                                     | 218 موظفًا في بلدية الفجيرة.                                                                                                                                                                                                           |
| منهج الدراسة.                                      | المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                |
| الكلمات المفتاحية.                                 | إدارة الإستراتيجيات، الثقافة التنظيمية، التميز المؤسسي.                                                                                                                                                                                |
| الدولة.                                            | الإمارات العربية المتحدة.                                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة.                                     | تحديد قوة تأثير الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية على تميز المنظمة، لتحقيق جودة تقديم الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | وكشفت نتائج هذه الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية كانتا إيجابيتين.                                                                                                                                                    |
| <b>56- دراسة (Sueldo&amp; Štreimikienė, 2019).</b> |                                                                                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                                     | إدارة الاتصال المؤسسي الإستراتيجي ومساهمتها في التميز المؤسسي في الجامعات الريادية الخاصة.                                                                                                                                             |
| مجتمع الدراسة.                                     | ثلاث جامعات ريادية خاصة.                                                                                                                                                                                                               |
| منهج الدراسة.                                      | المنهج التجريبي.                                                                                                                                                                                                                       |
| الكلمات المفتاحية.                                 | التميز المؤسسي، الاتصال المؤسسي الإستراتيجي، الجامعة الريادية الخاصة.                                                                                                                                                                  |
| الدولة.                                            | فلندا.                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف الدراسة.                                     | تحديد كيفية مساهمة إدارة الاتصال المؤسسي الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الريادية الخاصة، التي تعد نموذجًا مثاليًا لمؤسسات التعليم العالي الهجينة المعاصرة.                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | وكشفت النتائج الميدانية عن النقاط التالية: أهمية التكامل والترابط بين الثلاثي المحوري (المهمة - الإستراتيجية - الاتصال الإستراتيجي) في مؤسسات التعليم العالي.                                                                          |
| <b>57- دراسة (Nenadál,et al, 2018).</b>            |                                                                                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                                     | التميز المؤسسي: المناهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية.                                                                                                                                                                      |
| مجتمع الدراسة.                                     | عينة من 321 منظمة تشيكية (تم تضمين المنظمات الإنتاجية وكذلك المنظمات الخدمية).                                                                                                                                                         |
| منهج الدراسة.                                      | المنهج الميداني.                                                                                                                                                                                                                       |
| الكلمات المفتاحية.                                 | المنظمات التشيكية، التميز المؤسسي.                                                                                                                                                                                                     |
| الدولة.                                            | جمهورية التشيك.                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة.                                     | تقديم أهم الإمكانيات والفوائد والقيود والمخاطر المرتبطة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية.                                                                                                                          |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | اقترح إطارًا شاملاً وعملاً لتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات في جمهورية التشيك.                                                                                                                                                           |
| <b>58- دراسة (Berssaneti FT, et al, 2016).</b>     |                                                                                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                                     | هل هناك أي صلة بين برامج الاعتماد ونماذج التميز المؤسسي؟                                                                                                                                                                               |
| مجتمع الدراسة.                                     | 12 مؤسسة صحية في ولاية ساو باولو، البرازيل.                                                                                                                                                                                            |
| منهج الدراسة.                                      | المنهج المقارن.                                                                                                                                                                                                                        |
| الكلمات المفتاحية.                                 | الاعتماد، المستشفيات، إدارة المستشفيات، إدارة الجودة، تقييم الصحة.                                                                                                                                                                     |
| الدولة.                                            | البرازيل.                                                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة.                                     | تقييم ما إذا كانت المنظمات الصحية المعتمدة تطبق ممارسات إدارية أفضل مقارنة بالمنظمات غير المعتمدة.                                                                                                                                     |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | هناك تقارب بين نموذج الاعتماد ونموذج التميز الخاص بـ EFQM، مما يشير إلى أن الاعتماد يساعد قطاع الرعاية الصحية على تطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تُستخدم بالفعل في قطاعات الأعمال الأخرى.                                          |
| <b>59- دراسة (Hohan, et al, 2015).</b>             |                                                                                                                                                                                                                                        |
| عنوان الدراسة.                                     | التقييم والتحسين المستمر لأمن المعلومات استنادًا إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.                                                                                                                                       |
| مجتمع الدراسة.                                     | أنظمة إدارة أمن المعلومات في سياق التميز المؤسسي في مركز بحوث إدارة الأعمال بجامعة بوخارست للدراسات الاقتصادية، رومانيا.                                                                                                               |
| منهج الدراسة.                                      | الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                       |
| الكلمات المفتاحية.                                 | أمن المعلومات؛ إدارة الجودة الشاملة؛ التميز المؤسسي؛ التقييم الذاتي؛ التحسين المستمر؛ نموذج EFQM.                                                                                                                                      |
| الدولة.                                            | رومانيا.                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة.                                     | تسليط الضوء على أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أمن المعلومات وتحسينه بشكل مستمر.                                                                                                                                                       |
| أهم النتائج والتوصيات.                             | تقديم منهجية يمكن أن تُستخدم من قبل المنظمات التي ترغب في تجاوز الامتثال لمتطلبات نظام إدارة أمن المعلومات المحددة في المعايير مثل ISO 27001 أو معايير NIST، لتحديد الفرص للتحسين وتنسيق الجهود نحو أداء مستدام في مجال أمن المعلومات. |

| 60- دراسة (Corbett & Angell, 2011). |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة.                      | التميز المؤسسي في نيوزيلندا: التحسين المستمر، والتعلم، والتغيير.                                                                                       |
| مجتمع الدراسة.                      | شملت الدراسة جميع المنظمات التي قدمت طلبين أو أكثر لبرنامج جائزة التميز المؤسسي في نيوزيلندا (NZBEF) بين عامي 1993 و2008. (14 منظمة).                  |
| منهج الدراسة.                       | منهج دراسة الحالة.                                                                                                                                     |
| الكلمات المفتاحية.                  | التميز المؤسسي؛ نموذج بالدريج؛ نيوزيلندا؛ التعلم.                                                                                                      |
| الدولة.                             | نيوزيلندا.                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة.                      | تتناول هذه الدراسة دراسة حالة متعددة حول التميز المؤسسي في منظمات نيوزيلندية، حيث تعتمد على بيانات درجات الفئات لجميع المتقدمين خلال الفترة 1993-2008. |
| أهم النتائج والتوصيات.              | تُظهر النتائج أن تنفيذ التميز المؤسسي يتطلب خطوات ومتطلبات مشابهة لتلك المطلوبة في إدارة الجودة.                                                       |

### التعليق على الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية وهي تتطرق مما توصلت إليه الدراسات السابقة لضبط الموضوع أكثر والبحث عن آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته وتحقيق التميز المؤسسي، حيث ظهر بوضوح بعد العرض السابق للدراسات والأدبيات، أهم مسارات الدراسات، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التحسين المستمر وأثره في تحقيق التميز المؤسسي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بتحقيق التميز في الأداء في المؤسسات العامة، وبخاصة المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المعلومات، وتعد الدراسة الحالية استمرارًا للجهود الرامية إلى التعرف على التحسين المستمر، والنماذج العالمية للتميز المؤسسي، والإفادة منها في المكتبات ومؤسسات المعلومات، من أجل تطوير هذه المؤسسات بما يتناسب مع متطلبات العصر ويحقق لها المنافسة والتميز. وأشارت بعض الدراسات إلى وجود مجموعة من الأبعاد التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.

وهناك ما يشبه الإجماع من جانب الدراسات على أهمية تطبيق آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته في المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لإستراتيجيات التحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي والجودة في سياقات مختلفة ولمواكبة هذه المؤسسات للتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وأوصت بعض الدراسات بضرورة البحث والتطوير في مجال التميز المؤسسي للعثور على طرق فعالة لتحسين الأداء داخل المنظمة، والتأكيد على دور التحسين المستمر داخل المنظمة لما له من أثر واضح في تحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أن بعض الدراسات تركز على سياقات جغرافية ومؤسسية مختلفة، إلا أنها جميعًا تسلط الضوء على أهمية إستراتيجيات التحسين المستمر في تعزيز الشفافية والمصداقية. وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تبحث في موضوع آليات التحسين المستمر، والتميز المؤسسي والربط بينهما - على حد علم الباحثة -.



شكل (2) الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

## ثانياً- الإطار النظري للدراسة:

سيتم في هذه الدراسة التطرق إلى محورين أساسيين هما: **المحور الأول** - يتناول مفهوم التحسين المستمر وأهميته للمكتبات ومؤسسات المعلومات، و**المحور الثاني** - يتناول التميز المؤسسي من حيث مفهومه، وأهميته، وأنواعه، وهما يمثلان الإطار النظري لهذه الدراسة.

### 1/2 - مفهوم التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر بمثابة فلسفة يابانية تسعى إلى تحسين الأداء وبيئة العمل على أساس مستمر، وأورد الباحثون في دراساتهم تعريفات عديدة للمصطلح أبرزها ما يلي:

- عبارة عن عمليات تلفت نظر الإدارة للعمل على اختيار الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز العاملين والمدراء، من أجل توفير طرق من شأنها أن تخفض تكاليف الخدمة أو المنتج (محمد، 2021م، 523).
- ويعرفه (عبيدات، 2022م، 38) بأنه سلسلة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تحسين جميع أنشطة المنظمة.
- كما قدمت الشديفات تعريفاً للتحسين المستمر بأنه الإجراءات التي تأخذ بها المؤسسة بهدف الإتيان بالجديد من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، ويمكن تحقيق تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمة أو إنتاجية عبر إجراءات عدة تتمثل في التخطيط، والفعل، والفحص، والتصرف. (الشديفات، 2024م، 9).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن التحسين المستمر عبارة عن إجراء مجموعة من التحسينات المستمرة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

### 2/2 - أهمية التحسين المستمر:

إن مضمون التحسين المستمر يتناول تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والموارد وطرق العمل وأداء العاملين وسلوكياتهم (الجبوري، 2010، 213). ويمكن تناول أهمية التحسين المستمر من جانبين كالآتي:

## 1/2/2- أهمية التحسين المستمر للمؤسسة:

يعد التحسين المستمر من أهم متطلبات معايير تميز الأداء المؤسسي، فهو وسيلة تعتمد عليها المؤسسة لمراجعة الخطط والإستراتيجيات والسياسات وتطويرها وتحديثها، كما أنه محصلة لتقييم النتائج التي تم تحقيقها في المؤسسة، بهدف تطوير الأداء وتحسين النتائج والإنجازات المستقبلية وتوفير المنافع المستدامة.

## 2/2/2- أهمية التحسين المستمر للعاملين في المؤسسة:

التحسين المستمر له دور في التنمية الدائمة لقدرات الأفراد العاملين في المكتبات وكفاءاتهم، ومن المهم أن يدرك كافة الموظفين كيفية استخدامه، وأن يتبنوه كمنهجية للعمل اليومي، وهو يمثل آلية جوهرية للمكتبة لتطوير إدارة العلاقة مع المستفيدين، وتحسين إدارة المكتبات المالية والمادية والتقنية والمعرفية، وهو الذي يؤدي إلى التطوير المنتظم والضروري للعمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المستفيدين، حيث يقود المؤسسة إلى التعلم المتواصل من نقاط القوة وفرص التحسين لتعظيم القيمة المضافة للمستفيدين، كما أنه يدعم سعي المكتبات لبناء مستقبل مستدام، من خلال التطوير المنتظم والدائم لأدائها، ويوفر للعاملين في مؤسسات المعلومات أساليب حديثة وعصرية للعمل، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتطوير دائم لبيئة العمل، فهو يمثل الآلية العملية التي تلفت أنظار متخذي القرارات للتفكير في الطريقة التي تمكنها من تحفيز كل من المدراء والموظفين والعاملين في المؤسسة بمستوياتهم كافة، من أجل إيجاد السبل لتطوير أنظمة العمل أو تقديم الخدمة (الهنداوي، 2018م، 96).

## 3/2- التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي في المكتبات ومؤسسات المعلومات:

للعصر الحالي خصائص تحدد هويته منها: التغير المتسارع، والتقدم التكنولوجي، والتدفق المعلوماتي، والتميز، حيث يعد التميز مطلباً حضارياً في المجالات كافة، وقد لقي التميز اهتماماً ملحوظاً ولا سيما في الدول المتقدمة في العقدين الماضيين بصفة خاصة، ولا زال الاهتمام به مستمراً إلى الآن، ويمكن عزو ذلك إلى كون التميز مدخلاً شاملاً لكل مكونات بناء المنظمات في عالم متغير، لمواجهة التحديات الناتجة من سرعة التغير المجتمعي، حيث يكفل ذلك التميز تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين العناصر والمكونات الذاتية للمنظمة واستثمار قدراتها، والسعي إلى التنافسية وتحقيق العوائد والمنافع للمستفيدين والعاملين بها. (داوود وآخرون، 2020، 260).

والتميز بمثابة المدخل الذي تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في: العناصر البشرية والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، 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 (Hazelkon, p.80).

كما أصبح توجه مؤسسات المعلومات نحو تحقيق الميزة التنافسية ضرورة أساسية للعديد من الأسباب منها: التطورات التكنولوجية الحالية، وزيادة حدة المنافسة بين هذه المؤسسات... إلخ. وتزايد الاهتمام بتحسين الأداء في مؤسسات المعلومات على مستوى العالم، خاصة بعد تبني سياسة الجودة النوعية، حيث تم تطبيق العديد من مؤشرات الجودة والتميز في بعض هذه المؤسسات العالمية الأجنبية منها والعربية.

## 1/3/2- مفهوم التميز المؤسسي:

التميز هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المؤسسة على المدى الطويل. (جواده، 2008، 146).

وتتعدد مفاهيم التميز المؤسسي تبعاً للمجال الذي يعمل فيه، ومنها:

➤ التميز المؤسسي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التفوق على المنافسين؛ من خلال تطبيق ستة معايير هي: (القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات، ونتائج الأداء التنظيمي) (محمود، 2023م، 524).

➤ قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (أحمد، 2018، 172).

➤ ويرى (الهلال، 2014، 227) التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل إستراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الإستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المنظمات والإدارات.

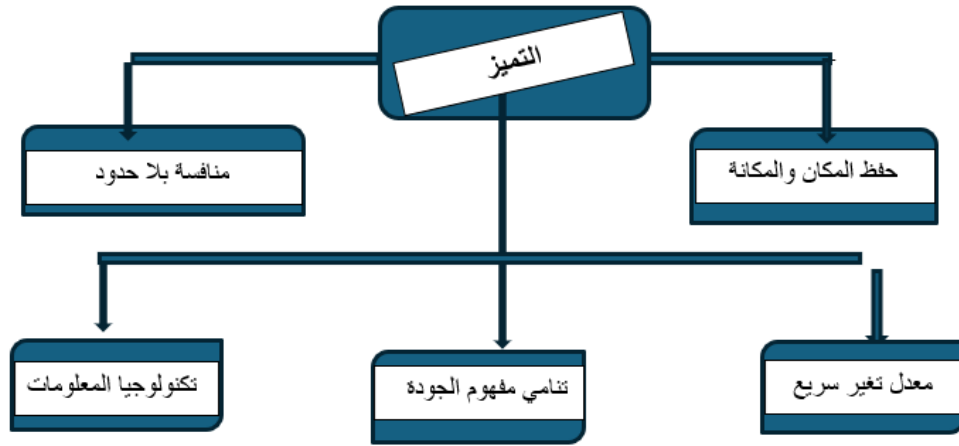
وتشكل هذه المفاهيم عينة صغيرة جداً من الآراء التي تركز على مفهوم التميز المؤسسي، لكنها تثبت أن التميز المؤسسي ظاهرة شائعة ومهمة على مستوى العالم، كما تعد دعامة لنماذج التميز.

وتشير الدراسات أن التميز المؤسسي له بعدين رئيسيين هما: البعد الأول - أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل ما ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، والبعد الثاني - أن كل ما يتسم بالتميز أي الجودة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال بشكل متكامل من أول مرة، فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما من دون الآخر، ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع (محمود، 2023، 533).

## 2/3/2- أهمية التميز المؤسسي:

تعد المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية من خلال ما تقدمه من خدمات وما سوف تقدمه في المستقبل، وشاع استخدام مصطلح تميز للإشارة إلى التفوق في مجال معين على الآخرين في نفس المجال، والتميز تبحث عنه الكثير من المؤسسات، ولكن القليل منهم من يصل إليه أو قادر على تحقيقه، فالتميز أسلوب للحياة تنتهجه المؤسسات بفكر وفلسفة إدارية، تهدف إلى تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية، وتعد الجودة الأساس الذي تقوم عليه فكرة التميز المؤسسي وهناك ترابط إلى حد كبير بين التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة ويكاد يكون المعنيان متطابقين، ومما يؤكد ذلك أن المؤسسات المتميزة تستخدم أسلوب الجودة الشاملة في عملها. (سليم، 2020). إن تبني المؤسسات لمنهج التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المكتبات ومؤسسات المعلومات فيما يلي:

- مؤسسات المعلومات بحاجة إلى تطوير العاملين بها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة.
  - المكتبات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
  - المكتبات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- ويمكن القول إن إدارة التميز جاءت كنتيجة حتمية لجملة من العوامل والمبررات التي شكلت في مجموعها بيئة عمل جديدة بررت لهذا التوجه الإداري وسوقت له، وهي كما يوضحها الشكل (3).



شكل (3) الأسباب الداعية للتميز.

### 3/2- أهداف التميز المؤسسي:

يحقق التميز المؤسسي العديد من الأهداف داخل المؤسسات، ويمكن توضيحها كما ذكرها (الشمري، 2020) على النحو التالي:

- يربط التميز المؤسسي إستراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية من خلال المبادرات المتميزة بغرض رفع مستوى المؤسسة والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.
- يسهم التميز المؤسسي في الانتقال بالمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل بما يمكنها من التنافس بطريقة تتصف بالإبداع والتميز والابتكار وتحقق بها المؤسسات أهدافها، ودراسة سبل تنفيذ منهجية فرص التحسين والتطوير وذلك على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأفراد.
- يسهم التميز المؤسسي في تحسين مستويات الأداء.
- يساعد في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ك معالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها المؤسسات.
- يسهم في تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين داخل المؤسسة، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المؤسسات في رفع أداء الأفراد.
- وتسعى الكثير من المؤسسات إلى تحقيق التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المؤسسات ليس لها دراية كاملة بسبل الوصول للتميز، فالتميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير (الزهران، 2024، 357).

### 4/3/2- أنواع التميز المؤسسي:

تختلف أنواع التميز داخل المؤسسة فقد يشمل التميز المؤسسة كلها وقد يكون في عنصر من عناصر المؤسسة، ويمكن توضيح ثلاثة أنواع للتميز المؤسسي كالآتي: (محمود، 2023، 535)

- 1- **التميز القيادي:** من الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي وجود قيادة متميزة تسعى دائماً إلى الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر والتخطيط الإستراتيجي الذي يكون هدفه الأساسي توقع احتياجات العملاء المستقبلية، وأصحاب المؤسسة، والمجتمع، ومراعاة التوازن في تلبية هذه الاحتياجات والمصالح، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود مورد بشري قادر على تحقيق ذلك من خلال تفعيل الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتوفير هذا المورد، فمن أهم أهداف التميز المؤسسي

تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لأصحاب المصلحة كافة، والاستثمار الأمثل في كافة الموارد في المنظمة وتوظيفها بشكل مثالي (سليم، 2020، 221)، وذلك فإن تحقيق التميز في المؤسسات يحتاج للأداء القيادي المتميز.

**2- التميز بتقديم الخدمة:** إن عدم رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة التي تفي بتوقعاتهم قد يجعلهم يتجهون إلى بعض المنافسين بحثاً عن خدمة أفضل، وهناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للمستفيدين، ومنها وضع المستفيد بالدرجة الأولى، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات المستفيدين. كما يجب التعرف على إمكانيات المؤسسة، ونقاط الضعف وتحسينها، ونقاط القوة وتعزيزها، بهدف تقديم خدمة أفضل، والتواصل مع المستفيدين من الخدمة والاستماع إليهم، والتعرف على احتياجاتهم، وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية. (داوود، 2019، 30)

**3- التميز البشري:** الإنسان هو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة، ولذلك فإن من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

#### 5/3/2- معوقات التميز المؤسسي:

أشار (الزبيدي، 2022) إلى أنه على الرغم من التأثير الإيجابي للتميز المؤسسي على مستوى أداء المؤسسات إلا أنه يواجه العديد من المعوقات والتي تعوق تحقيقه في المؤسسات التعليمية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- غياب التخطيط الاستراتيجي: بسبب ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها، ونقص القدرات اللازمة لذلك، علاوة على اضطراب البيئة الخارجية.

- غياب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية أحد محددات الأداء المرتفع، وتسهم في تحقيق الفاعلية للتصرفات الإدارية.

- قلة كفاءة المورد البشري: يتطلب تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وجود كفاءات بشرية يتم تطويرها مع الوقت.

- تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية: تعاني العديد من المؤسسات من مشكلات تنظيمية إدارية تفوق قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء لمستوى تطلعات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم تفوق قدرتها على التميز.

- عدم تحديد معايير الأداء: تتمثل في غياب مراجعة أداء الإدارات والأقسام والعاملين، والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية.

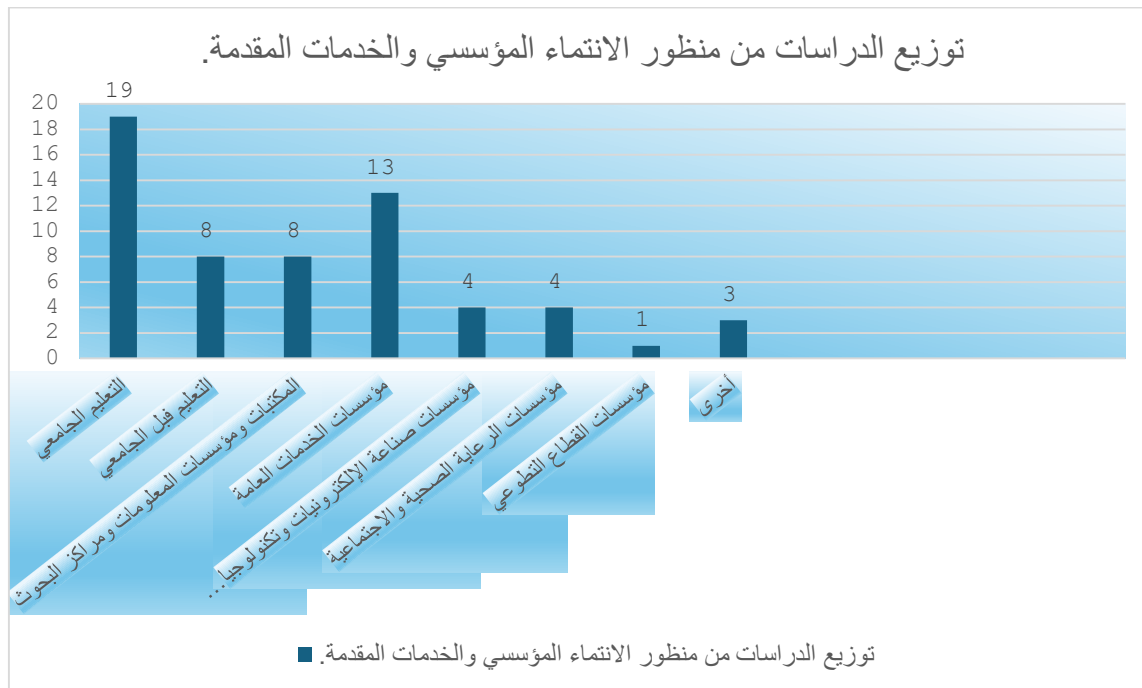
- عدم مواكبة التغيرات والتحولات العالمية: تواجه الإدارة في الدول النامية العديد من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، وتواجه أيضاً تحديات التنمية ومطالب التطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي والمحلي.

#### ➤ تحليل النتائج ومناقشتها:

تتضمن هذه الدراسة نتائج دراسة التخطيط المنهجي للدراسات المتعلقة بموضوع آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مختلف أنواع المؤسسات بما فيها المكتبات ومؤسسات المعلومات. كما تتناول نتائج هذه الدراسة إجابات على أسئلة البحث، مثل توزيع نطاقات البحث وتركيزه، وأنواع مناهج البحث، واتجاهات النشر (حسب الدولة والسنة)، وفيما يلي شرح النتائج من خلال المناقشة التالية.

#### • توزيع نطاق البحث وتركيزه:

تمت مناقشة نطاق البحث وتركيزه للإجابة على السؤال البحثي الأول بناءً على نتائج التخطيط لـ 60 دراسة حول موضوع آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مختلف أنواع المنظمات والمكتبات، وتم عرض نتائج نطاق البحث من خلال الشكل (4).



شكل (4) توزيع الدراسات والأبحاث من منظور الانتماء المؤسسي والخدمات.

بالإشارة إلى الشكل (4) الذي يعرض نطاق البحث بناءً على نتائج التخطيط لـ 60 دراسة، فإن النطاق الأكثر بحثاً كان في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات الخدمات العامة على التوالي، حيث تم إجراء 19 دراسة خاصة بالتميز المؤسسي في الجامعات، أي ما يعادل 31.6%، و13 دراسة خاصة بالتميز المؤسسي في المؤسسات العامة بنسبة 21.6%، أما ثاني أكثر نطاق شائع تم دراسته فكان في قطاع المكتبات ومؤسسات المعلومات ومدارس التعليم الأساسي (قبل الجامعي)، حيث أجريت 8 دراسة في كل منهما، أي ما يعادل 13.3%

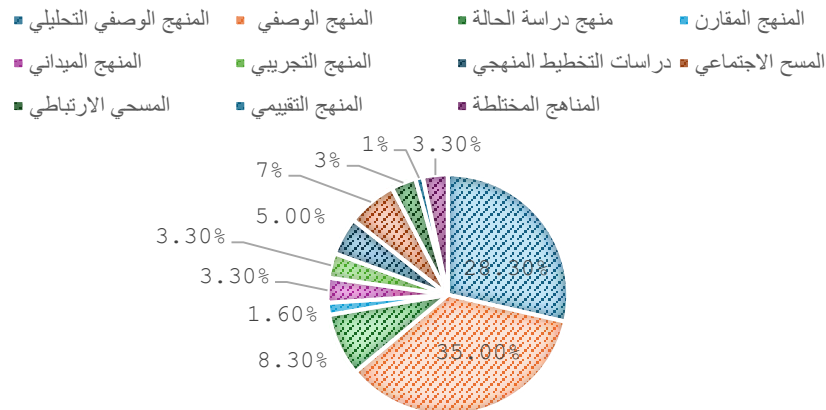
أما بقية المساهمات البحثية المتعلقة باستخدام نماذج التحسين المستمر وآلياته لتحقيق التميز المؤسسي فكانت في:

- شركات صناعة الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومؤسسات الرعاية الصحية والاجتماعية حيث تم إجراء 4 دراسات في كل منهما، أي ما يعادل 6.6%.
- مؤسسات القطاع التطوعي بما يعادل نسبة 1.6%.
- المؤسسات الأخرى بما يعادل 5%.
- تصنيف فئات مناهج البحث المستخدمة وأنواعها:

تمت مناقشة توزيع أساليب مناهج البحث وفئاته للإجابة على السؤال البحثي الثاني استناداً إلى نتائج التخطيط، وفيما يلي تم تقديم نتائج أساليب البحث المستخلصة من خلال الشكل (5).



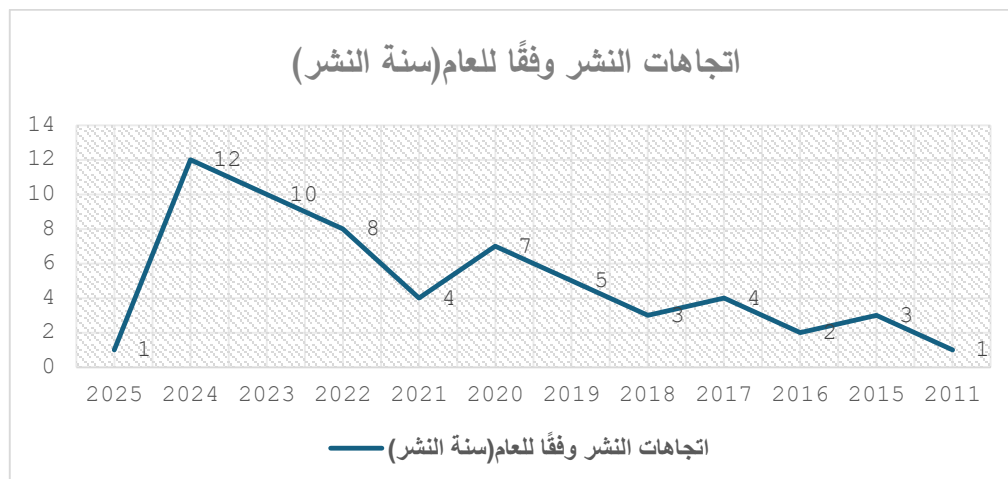
### توزيع مناهج البحث وأساليبه استناداً إلى نتائج التخطيط المنهجية



شكل (5) توزيع مناهج البحث وأساليبه استناداً إلى نتائج التخطيط المنهجي.

بالإشارة إلى الشكل (5) الخاص بتوزيع مناهج البحث أساليبه وفقاً لنتائج التخطيط لـ 60 دراسة فإن المنهج الوصفي كان مهيمناً من خلال هذه الدراسات بنسبة 35%، يليه المنهج الوصفي التحليلي بما يعادل نسبة 28.3% من الدراسات، وقد أسهم منهج دراسة الحالة بما نسبته 8.3% من الدراسات، بالإضافة للمناهج البحثية الأخرى مثل المسحي الاجتماعي بنسبة 7%، والمنهج الميداني بنسبة 4.1%، ودراسات التخطيط المنهجي بنسبة 5%، وقد أسهمت مناهج البحث الميداني، والتجريبي، والمسحي الارتباطي، والمناهج المختلطة الأخرى بنسبة 3.3% لكل منهما.

#### • توزيع اتجاهات نشر الدراسات وفقاً للعام (سنة النشر):

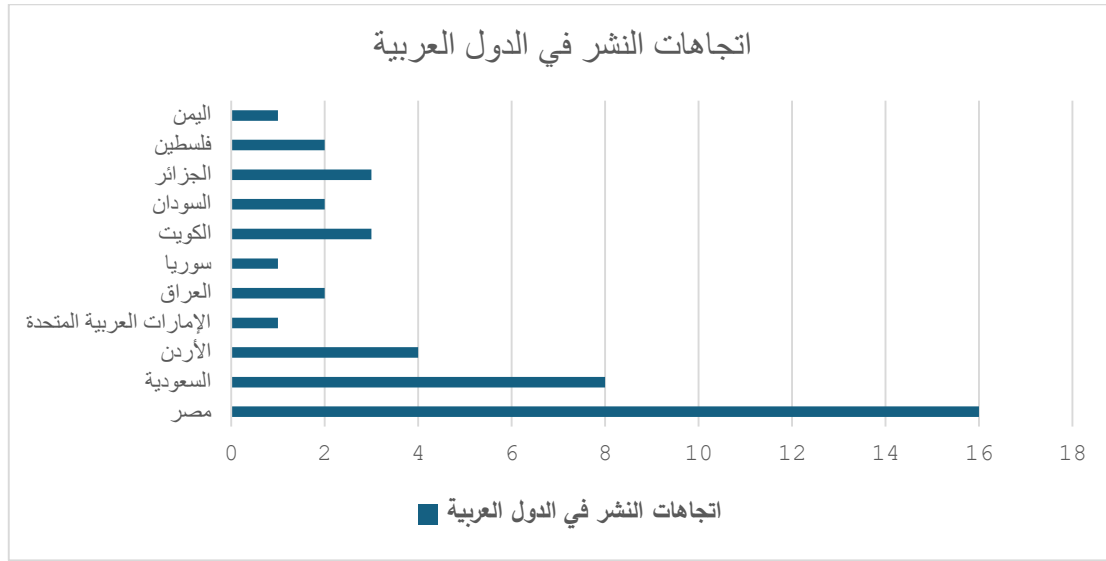


شكل (6) اتجاهات النشر للبحاث والدراسات وتوزيعها وفقاً للعام (سنة النشر).

يمكن تكيف أساليب البحث وفقاً للمجال (الموقع) والتركيز الخاص بالبحث قيد الدراسة، مما يعني أن اختيار الأسلوب البحثي سواء كان نوعياً أو كمياً أو مختلطاً يجب أن يستند إلى الظواهر التي تحدث في البيئة المستهدفة، وفيما يلي مناقشة اتجاهات النشر للإجابة على السؤال الثالث، وذلك استناداً إلى نتائج تخطيط 60 دراسة قيد البحث- وتشير اتجاهات النشر إلى سنة النشر وكذلك بلد الانتماء الأكاديمي-، حيث يتم تقديم نتائج التخطيط في الشكل (6)، الذي يوضح

اتجاهات النشر حسب السنوات، فقد أظهرت النتائج أن معدل النشر كان متقلباً على مر السنين، وكان أكثر الأعوام التي شهدت نشرًا واسعًا للأبحاث هو عام 2024، حيث نُشرت 12 دراسة أو ما يعادل 20% من إجمالي الدراسات، أما ثاني أكثر الأعوام نشاطًا في النشر فكان عام 2023 بما يعادل 16.6% من إجمالي الأبحاث، يليه أعوام 2022 بما يعادل 13.3%، وعام 2020 بما يعادل 11.6%، وعام 2019 بما يعادل نسبة 8.3% من إجمالي الأبحاث، يليه عام 2021 و 2017 حيث تم نشر 4 دراسات في كل عام، أي بنسبة 6.6%، وبصورة عامة، أظهرت نتائج التخطيط المنهجية أن الأبحاث حول استخدام إستراتيجيات التحسين المستمر والتميز المؤسسي في المنظمات بعامه، والمكتبات ومؤسسات المعلومات بخاصة امتدت بين عامي 2011-2025.

وفيما يلي مناقشة اتجاهات النشر حسب الدولة، والتي سيتم تقديمها من خلال الشكل (7)



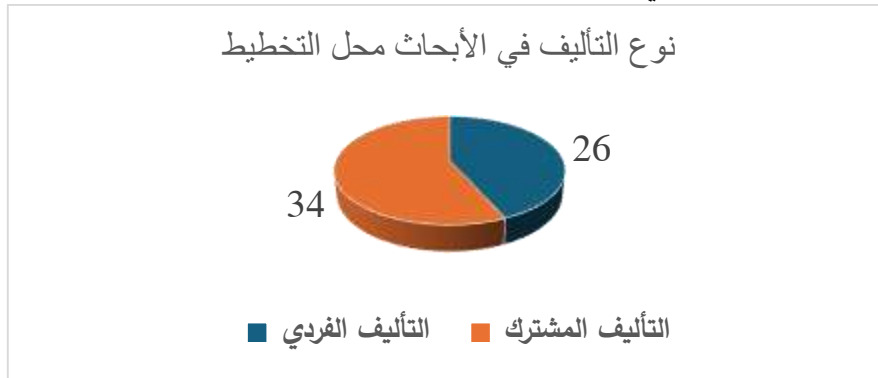
شكل (7) اتجاهات النشر للدراسات والأبحاث في الدول العربية استنادًا إلى نتائج التخطيط المنهجي.

بالإشارة إلى الشكل (7) الذي يوضح توزيع اتجاهات النشر في الدول العربية بناءً على نتائج تخطيط 60 دراسة، فإن مصر تتصدر القائمة بـ 16 دراسة أو ما يعادل 36.6% من إجمالي الأبحاث، أما ثاني أكثر الدول إسهامًا في الأبحاث فهي الأردن بـ 8 دراسة أو ما 18.1%، يليها الأردن بـ 4 دراسات أو ما يعادل 9%، والجزائر بـ 3 دراسات، والسعودية بـ 5 دراسات، والعراق والسودان وفلسطين واليمن بدراستين بما يعادل 4.5% لكل منهما، أما الدول الأخرى التي أسهمت في البحث بنسبة 2.2% (أي دراسة واحدة لكل منها) هي: الإمارات العربية المتحدة، وسوريا.



وبالإشارة إلى الشكل السابق نجد أن مقالات الدوريات تنصدر القائمة ب 54 دراسة أو ما يعادل 90% من الأبحاث، يليها رسائل الماجستير بنسبة 6.6%، ويليه رسائل الدكتوراه بواقع دراستين.

أما الشكل التالي فيوضح نوع التأليف في الدراسات والأبحاث محل الدراسة:



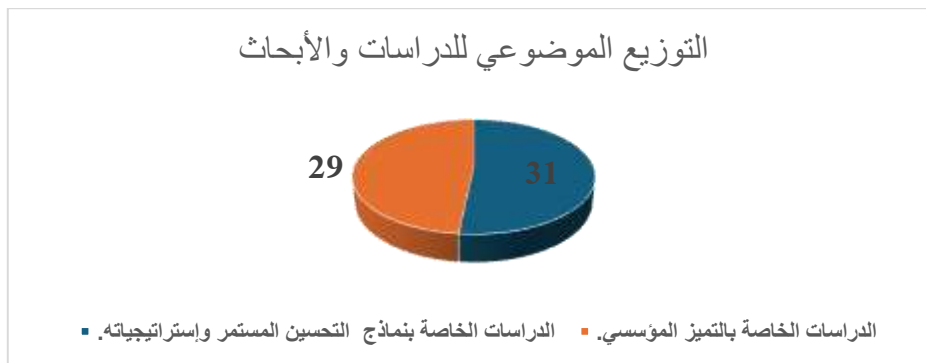
شكل (10) تصنيف نوع التأليف في الدراسات والأبحاث.

#### ➤ التصنيف الموضوعي للدراسات والأبحاث:

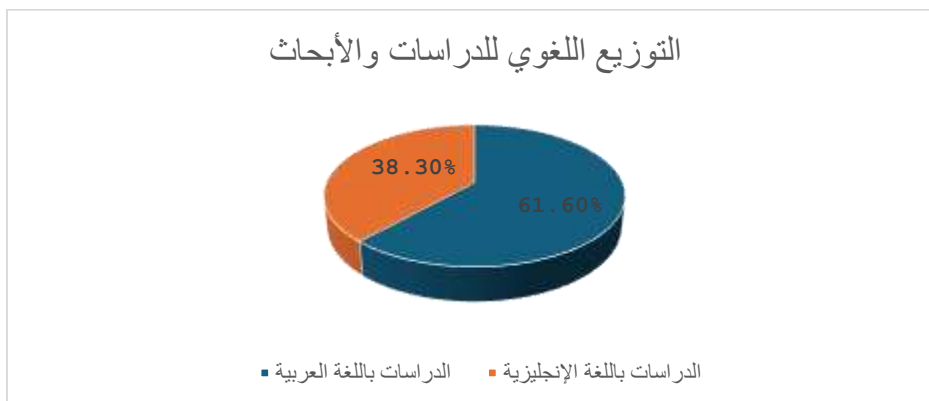
تم تصنيف الدراسات والأبحاث محل الدراسة إلى محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول-** الدراسات الخاصة بنماذج التحسين المستمر وإستراتيجياته بواقع 31 دراسة أي ما يعادل نسبة 51.6% من إجمالي الأبحاث.

**المحور الثاني-** الدراسات والأبحاث الخاصة بالتميز المؤسسي بواقع 29 دراسة أي ما يعادل 43.3% كما يوضحها الشكل (11).



شكل (11) التوزيع الموضوعي للدراسات والأبحاث.



شكل (12) التوزيع اللغوي للدراسات والأبحاث محل التخطيط.

## ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تتناسب إستراتيجيات التحسين المستمر ونماذجها للتطبيق في المكتبات ومؤسسات المعلومات، ويمكن أن توفر العديد من المميزات لتحسين أدائها وتطوير خدماتها.
- تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر في المكتبات ومراكز المعلومات يضمن أن الخدمات المقدمة للمستخدمين تتوافق مع المعايير العالمية المحددة.
- هناك العديد من الفوائد المحتملة لتطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر ونماذجها في المكتبات ومؤسسات المعلومات، وأهمها تحقيق التميز المؤسسي.

## وفي ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة:

- ضرورة أن يكون لدى القيادات رؤية مستقبلية تدعم تطوير المكتبات وتحسين خدماتها.
- استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في تطوير الخدمات والإفادة من الممارسات العالمية من خلال مقارنة الأداء مع المكتبات العالمية الرائدة.

## التوجهات المستقبلية للبحث:

بناءً على نتائج تخطيط الدراسات من خلال نطاق البحث، يمكن تطوير البحث المستقبلي بشكل أكبر، حيث يمكن توسيع نطاق البحث لسد الفجوات في الدراسات الجارية، وذلك باستخدام آليات التحسين المستمر ونماذجها في مؤسسات المعلومات، يمكن توجيه الأبحاث نحو تغطية قطاع المكتبات ومراكز المعلومات، والمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تغطية مؤسسات القطاع التطوعي، ومن المتوقع أن توفر هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأبحاث المستقبلية، لتطوير البحث حول استخدام نماذج التحسين المستمر وإستراتيجياته من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

## خاتمة:

هدفت الدراسة إلى تلخيص الأدبيات الموجودة حول منهجيات التحسين المستمر وآلياته، وتقييمها لتحقيق التميز المؤسسي، ساعدت مراجعة الأدبيات في تحديد الاتجاهات الناشئة والفجوات البحثية في هذا المجال، وأخيراً استكشاف الحالة الراهنة لتطبيق التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات، من أجل تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما لم يتم تناوله مسبقاً. وتهيمن الأدبيات الحالية على دراسات حالة فردية تركز على نتائج محددة للمنظمات. بالإضافة إلى ذلك، تنظر الأدبيات إلى مراجعة منهجية للأدبيات لقياس الوضع الحالي للتحسين المستمر في المؤسسات. حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التحليل والتأصيل لتبني إستراتيجيات التحسين المستمر في المكتبات ومؤسسات المعلومات، للوصول إلى تطوير خدماتها بما يتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، مع شرح التعريفات الإجرائية، كما حددت منهجية الدراسة وأدواتها، وقدمت إطاراً نظرياً حول مفهوم التحسين المستمر وأهميته، كما استعرضت الباحثة الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

- إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (2023). *متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي*. إدارة الأعمال، ع180، 18-25.
- أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد. (2023). *متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية*. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع76، ج1، 205-228.
- أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر، وعثمان، منى شعبان، وصديق، أبو بكر أحمد. (2021). *إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم*. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج15، ع15، ص35-91.
- أحمد، دينا علي (2018). *متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية*. جامعة كفر الشيخ- كلية التربية، مجلة كلية التربية، مج18، ع2.
- أحمد، شيماء فهمي مدني، وعامر، ناصر محمد محمود، وبهرام، هدية مصطفى عبد الحميد (2022). *درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كابزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد*. المجلة العلمية لكلية التربية، ع41، 19-46.
- أحمد، نجوى شكري يماني. (2024). *التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى بمصر في ضوء معايير النموذج الأوروبي "EFQM" من وجهة نظر مدراءها: دراسة استكشافية*. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج11، ع3، 9-90.
- البخيت، محمد حسن. (2021م). *منهجيات التحسين المستمر بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية الخرطوم- السودان*. مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج3، ع(6).
- الجنوبي، منصور بن عبد الرحمن. (2024). *منهجيات الجودة وأهميتها في التعليم*. المجلة التربوية، جامعة سوهاج- كلية التربية، مج2، ع(122).
- الدليمي، محمد، وعطياني، مراد. (2020). *إستراتيجيات التحسين المستمر وأثرها على تحقيق تميز الأداء: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
- الزبيدي، عباس عمران موسى (2022). *دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق معايير التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية*. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ع35، ص799-852.
- الزهراء، رويشد، ونور الدين، طالب أحمد. (2024). *سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات النكاء الاصطناعي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط*. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، مج7، ع1، ص353-372.
- الزهراني، نوال أحمد، وحوالة سهير محمد أحمد. (2022). *متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج6، ع13، 100-124.
- الشديفات، مها عليان إلياس، والحراشنة، محمد عبود موسى (2024م). *درجة تطبيق نموذج بالدريج للجودة وعلاقته بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين في مديرية تربية المفرق*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن، جامعة آل البيت، المفرق.
- الشمري، فايز معري طاري (2020). *التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الجماعي في قطر: دراسة حالة*. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مج47، ص91-115.
- العتوم، رهنه رياض مصطفى، وعطياني، مراد سليم (2023م). *أثر تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الإسراء الخاصة، عمان.

- العجمي، ناصر، وخليفات، عبدالفتاح (2019م). درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، مج 4 (ع3)، 1-20.
- العشماوي، معتز محمد محمد، مجاهد، عبد الرحمن محمد ربيع، والحكيم، كريم محمد محمود. (2024). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية في ضوء نموذج الأوربية لإدارة الجودة "EFQM". المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية، ع52، 259-278.
- الغامدي، فوزية بنت علي، والمطيري، مشاعل سعد، والمقحم، مي بنت محمد، والمنصور، ريم بنت إبراهيم بن محمد. (2024). دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج8، ع29، ص463-502.
- الفقي، داليا السيد (2022م). المدارس المصرية اليابانية ومدخل التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، فبراير مج6 (26)، 33-46.
- الفكي، فخرى عبد القادر علي. (2022). دور العلاقات العامة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- السودان في الفترة من 2020-2021، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج6، ع2، 1086-1106.
- القحطاني، عبد العزيز بن سعيد الهاجري، والأحمري، مشيب بن سعيد علي (2017م). آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج *Baldrige* الأمريكي للجودة، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع108، 11-148.
- القلاف، فوزي يعقوب (2015). التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستثمارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س16، ع52، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.
- الفيشاوي، شعبان محمد شعبان. (2025). مدى توافر متطلبات منهجية كايزن *Kaizen* للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج12، ع1، 212-301.
- الكسر، شريفة بنت عوض (2017م). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية: دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج1، ع(2)، السعودية.
- الكسر، شريفة بنت عوض. (2023). تصور مقترح لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج31، ع3، 271-295.
- الهلالات، صالح علي عودة. (2014). إدارة التميز: الممارسة الحديثة في ظل إدارات الأعمال، ط1، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهنداوي، المعتمد عبد الله عبد العزيز، اريثمة، هاني جزاع عبد الكريم، والشورة، عبد الله أحمد سليمان (2018م). القيادة الإستراتيجية وأثرها على تميز الأداء المنظمي- الدور الوسيط للتحسين المستمر: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.
- اليافعي، وليد قاسم يحيى، واليفرسي، أمين عبده سعيد. (2023). آليات مقترحة لتطبيق منهجية الكايزن للتحسين المستمر في الجامعات اليمنية. مجلة القلم، ع39، 378-411.
- بتغة، صونية، وصلاح الدين ثامري. (2023). درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مجلة الاقتصاد والبيئة، مج6، ع1، 339-360.
- حسن، مصطفى رجب محمد، ودياب، عبد الباسط محمد، وأحمد، غدي رجائي عبد المنعم. (2024). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع18، ج10، 126-169.

- خالد، أحمد عبد الرحمن (2018). أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية، مج9، ع2، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 414-429.
- خليفة، محمد اللافي علام. (2024). متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بجامعة دمنهور من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع80، ج2، 250-310.
- داوود، السيد خيرى عبد الرؤف، والعجمي، محمد عبد السلام، ونور، حسين محمد. (2020). متطلبات تحقيق التميز في التعليم الجامعي الأزهرى على ضوء التوجهات المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، ج5، ع258، 188-294.
- داوود، محمد محمد (2019). إدارة التميز والابداع الإداري، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- رفيع، ديمة عبد الله يوسف، والمهدي، سوزان محمد، وعبد المنعم، هناء حسين محمد. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع21.
- سليم، نجوى وفائي (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج2، ع6.
- عبد الرزاق، ماجدة مصطفى عبد الله، وأبو ثنين، عهود محمد الأرمع. (2019). درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتميز (EFQM). دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع115، 177-245.
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد (2022م). إستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية: دراسة حالة، مجلة كلية التربية، مج88، ع4، 400-.
- عبده، رنا (2017). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- عبيدات، أرام محمد نايف (2022م). أثر نظم نكاء الأعمال على التحسين المستمر في البنوك القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- عجيل، علي جاري، وبادبا، بهروز، وحسن، حنان عبد الله (2023م). تقليل التكاليف باستخدام التحسين المستمر للأداء. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ع76، س21.
- عفيفي، هشام عفيفي عبد العال (2024). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية: دراسة تطبيقية عن الجامعات الحكومية المصرية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع10، 574-696.
- غازي، هالة محمد إبراهيم، الحوت، محمد صبري، والمحروقي، حمدي حسن عبد الحميد (2024م). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير مالكولم بالدريج الأمريكي، دراسات تربوية ونفسية، ع135، 45-88.
- فاطمة الزهراء، كراشة (2018). إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، ع5، 273-294.
- محمد، حسين علي (2021م). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع12، مج1. 521-551.
- محمود، عزة محمد رشاد، وعبد الحميد، حسام حمدي، وطلبة، ناصر شعبان علي (2023). تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج17، ع16، (2023م)، 517-576.
- ناجي، مها محمود محمد. (2020). متطلبات إستراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج7، ع4، 220-261.



## ثانيًا - المراجع الأجنبية:

- Afrin, A.B., Islam, R., Fontaine, R.A.H., Ali, M.Y., and Rahman, M. (2019). *A new model of continuous improvement in total quality management from an Islamic perspective*. Asian Academy of Management Journal, 24(1), 129–149.
- Akkermans, H.A. et al. (2003) 'The impact of ERP on supply chain management: Exploratory findings from a European Delphi study', European Journal of Operational Research, 14(6), pp. 284–301.
- Alhefity, S., A. A & Bhaumik, A. (2019). *Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence*, Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 11, 06-Special Issue.
- Al-Laban, D.A., Dhibi, M. (2024). *The Role of External Auditing in Evaluating University Performance Using the Malcolm Baldrige Model for Total Quality Management: An Applied Study on a Sample of Public Universities in Iraq*, Journal of Ecohumanism, Vol: 3, No: 8, pp. 4640 – 4649.
- Arifianti, R., Thaha, A.R. and Taharuddin, T. (2021). *Supply Chain in Library: A Bibliometric Analysis*, Library Philosophy and Practice (e-journal), 6763(December), pp. 1–9.
- Awad, S.H. E., & Abu Samra, M. A. (2023). *The Application of Institutional Excellence Standards in Bethlehem's Private Schools Based on Malcolm Baldrige's Model*. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7 (31), 120 – 132.
- Banaeianjahromi, N. & Smolander, K. (2016). *What do we know about the role of enterprise architecture in enterprise integration? A systematic mapping study.*, Journal of Enterprise Information Management, 29(1), pp. 140–164.
- Barnawi, N. B. O. (2022). *Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation*. Open Journal of Business and Management, 10, 2915-2938.
- Berssaneti FT, Saut AM, Barakat MF, Calarge FA. (2016). *Is there any link between accreditation programs and the models of organizational excellence?* Rev Esc Enferm USP. 2016;50(4):648-655.
- Boudreaux, Christopher J. (2017). *Is Institutional Improvement Possible?*, Florida Atlantic University, Department of Economics.
- Bwemelo, Gordian S. (2016). *Improving Public Service Delivery in Tanzania through Kaizen: A Review of Empirical Evidence*. Business Education Journal (BEJ), Vol I, Issue No. 2, pp 1-21.
- Clarke, M. and A. D. Oxman (Eds) (2001). *Cochrane Reviewers' Handbook 4.1.4*, The Cochrane Library, Oxford.
- Corbett, Lawrence M. & Angell, Linda C. (2011). *Business excellence in New Zealand: continuous improvement, learning, and change*, Total Quality Management, Vol. 22, No. 7, July 2011, 755–772.
- Georgise, F. g. & Mindaye, A. T. (2020) *Kaizen implementation in industries of Southern Ethiopia: Challenges and feasibility*, Cogent Engineering 1823157 :7:1
- Hashim N.A, Fuzi, N.M, Adam. S. (2022) *Conceptual Framework of Kaizen Practices on Organizational Performance*. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol.12, No.9, pp(1784-1790) <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>
- Hazelkorn, Ellen. (2009). *Rankings and the Battle for World – Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices*, Journal of Higher Education Policy and Management, 21(1):4-4.
- Hill, Gonathan B. (2023). *An Empirical Evaluation of The Baldrige Performance Excellence Program Framework Using Applicant Data*, Department of Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, University of Alabama in Huntsville, (Ph.D).
- Hohan, Andrei Ioan, Olaru, Marieta & Pirnea, Ionela Carmen. (2015). *Assessment and continuous improvement of information security based on TQM and business excellence principles*, Procedia Economics and Finance 32 ( 2015 ) 352 – 359.

- Jevanesan, T, Antony, J, Rodgers, B & Prashar, A .(2021). *Applications of Continuous Improvement Methodologies in the Voluntary Sector: A Systematic Literature Review*, *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 32, no. 3-4, pp. 431-447.
- Johnson, D. D.& Linda, A.-D.(2020). *Total Quality Management in Libraries and Information Centers*, *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)* ISSN: 2643-9670 Vol. 4 Issue 11, November - 2020, Pages: 78-83
- Kishor, R., & Devi, U. (2024). *The Effect of Digital Libraries on Academic Excellence in Mathura's Higher Education Institutions (HEIs): A Study*. *Journal Of Advanced Research In Library And Information Science*, 11(3), 8-17. Retrieved from <http://www.thejournalshouse.com/index.php/Journal-Library-InformationScien/article/view/1331>
- Kitchenham, B.A., Dyba, T. and Jorgensen, M. (2004) .*Evidence-based software engineering*, IEEE Computer Society, (May), pp. 273–281.doi:doi/10.5555/998675.999432.
- Mak, S., & Thomas, A. (2022). *Steps for Conducting a Scoping Review*. *Journal of graduate medical education*, 14(5), 565–567.
- Malindzakova, M.;Culková, K.; Trpčevská, J.(2023). *Shewhart Control Charts Implementation for Quality and Production Management*.*Processes* 2023, 11, 1246. <https://doi.org/10.3390/pr11041246>
- Mulrow, C. D. (1994). *Systematic Reviews–Rationale for Systematic Reviews*, *British Medical Journal*, 309 (6954), pp599–597 .
- Nafei , Wageeh A.(2016). *Organizational Learning: The Means of Organizational Excellence*, *Case Studies Journal* , Vol 5, Issue 8.
- Nenadál, J., V., D& Waloszek, D.(2018). *Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations*, *Quality Innovation Prosperity / kvalita inovácia prosperita* 22/2 – .
- Obeidat, O.(2020). *Using the Kano Model and the Quality of the Publishing Function in Evaluating Jordan's Academic Digital Libraries: A Case Study of the University of Jordan*, *Information and Knowledge*
- Pamungkas, M. R, Muftiadi, A, Hardinata, C.(2022). *The Use of Malcolm Baldrige in Different Types of Companies: A Systematic Mapping Study*, *RJOAS*, 11(131), DOI: 10.18551/rjoas.2022-11.11
- Petersen, K. et al. (2008) .*Systematic Mapping Studies in Software Engineering.*, 12<sup>th</sup> *International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE)*, (June), pp. 1–10.
- Rizal, M. et al. (2017) .*Electronic Road Pricing (ERP): A Systematic Mapping Study*, *JBFEM*, 1(1), pp. 91–108.
- Sammour , A. M.& Al-Balkhi, R. (2024). *The Importance Of The Continuous Improvement Strategy (Kaizen) In Raising The Efficiency Of Institutional Performance In Organizations*, *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 8691 – 8698.
- Sueldo, M. & Štreimikienė, D.(2019). *Strategic institutional communication management and its contribution to institutional excellence in private entrepreneurial universities*, Vilnius university Kaunas faculty, Institute of Social Sciences and Applied Informatics,(Ph.D).
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Knowledge by Means of Systematic*. *British Journal of Management* , 14, 207–222.
- Veselova, A.(2020). *The European Business Excellence Model and Its Improvement*, *New Challenges in Economic and Business Development – 2020: Economic Inequality and Well-Being*, pp 515-525.

---

## **Mechanisms and Strategies of Continuous Improvement and Their Impact on Achieving Institutional Excellence in information institutions: A Systematic Scientific Literature Review**

---

**Dr. Ola Ramadan Abdel Karim**

Department of Libraries, Documents & Information

Faculty of arts- Assiut University

[ola\\_ramadan@art.aun.edu.eg](mailto:ola_ramadan@art.aun.edu.eg)

### ***Abstract:***

Institutional excellence in libraries is a cornerstone for ensuring the quality of information services and meeting the needs of beneficiaries in an era characterized by rapid technological evolution and increasing demand for digital resources. Institutional excellence refers to the adoption of innovative methodologies, strategies, and practices to achieve efficiency and effectiveness in library management processes. There are several strategies and mechanisms that libraries can adopt to ensure their sustainability and enhance their ability to meet the needs of beneficiaries. Given the widespread use of these strategies and global models in various types of institutions, it is important to conduct an analysis to identify the location, focus, and type of research methodology most used in previous studies. This research aims to monitor the most important Arab and foreign intellectual production on the subject of continuous improvement mechanisms and strategies and their impact on institutional excellence in libraries and information institutions, in order to provide an overview of a research map related to the use of these models and strategies in various types of libraries.

The results and conclusions showed that there are 60 relevant studies that address the use of continuous improvement strategies and models in diverse organizations in order to achieve competitive advantage. The study shows that the highest percentage of research focused on universities and higher education institutions, followed by public service institutions. The study concluded with a research map that can be used to develop future research, and the results also indicate the existence of gaps that can be exploited as opportunities for renewing studies in the future. Additionally, the results emphasize the need for libraries and information institutions to adopt continuous improvement strategies to achieve institutional excellence, which is a civilized requirement in all fields. To the best of the researcher's knowledge, this is one of the first studies to propose a systematic literary review aimed at clarifying the mechanisms of continuous improvement and its strategies and their impact on institutional excellence in both academic and practical contexts.

**Keywords:** Continuous Improvement; Institutional Excellence; Systematic Literature Reviews; Global Models for Institutional Excellence; Libraries and Information Institutions.