

## إدارة التميز كمدخل لتحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية دراسة تحليلية

إعداد

عبيد محمد عبد الدايم مصطفى

د/ فيولا منير عبدلا  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أد/ محمد أحمد حسين ناصف  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

### ملخص البحث:

تعد إدارة التميز أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، وهي تعد من التطورات التي أفرزتها ثورة المعرفة وفي ضوء مفهوم إدارة التميز، ظهرت العديد من نماذج التميز التي تعمل على تحديد معايير التميز ومقوماته، وتهدف إدارة التميز الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فهي تعد نظاماً إدارياً مستمراً يركز على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بأداء الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح.

وتعمل إدارة التميز على تحسين الأداء الإداري لدى كل العاملين بالمؤسسة، ويعد ذلك هدفاً من أهدافها، ومؤشراً دالاً على تميز المؤسسة، فهي تمثل إطار عمل يقدم رؤية منهجية لتميز المؤسسة بناءً على مشاركة كافة العاملين فيها.

وتتسم إدارة التميز بأنها نظام مفتوح مرن ومتكامل، يتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات متفاعلة مع بعضها البعض، وتتصف بقدرتها على تحقيق التحسين المستمر، وبناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف بالمؤسسة، كما تركز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وذات قيادة فعالة قادرة على التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة الاحتياجات والتوقعات، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،

كما تعمل على بناء ثقافة عمل تركز على الأولويات والالتزام الوظيفي والمشاركة الفعالة.

وتسعى المعاهد الثانوية الأزهرية الى تبني مفاهيم ومعايير إدارة التميز، وذلك في سعي هذه المؤسسات نحو التطوير وتجويد الأداء، خاصة بعد أن أصبحت تعاني من الكثير من المشكلات التي تؤدي الى ضعف مستوى الأداء بها.  
الكلمات المفتاحية: إدارة التميز - تحسين الأداء - المعاهد الثانوية الأزهرية.

## **Excellence Management as approach to improve performance in**

### **Al-Azhar Secondary Institutes: Analytic study**

#### **Abstract**

Excellence Management is one of the most important modern administrative approaches, and it is also one of the developments produced by the knowledge revolution. In the light of the concept of Excellence Management, many models of excellence have emerged that seek to define the standards of excellence and its components. The Excellence Management aims to increase the competitiveness of the institution, as it is a continuous management system which focuses on achieving the organization's goals, strategies, and processes, so that everyone does the right things, by the right way, at the right time.

The Excellence Management aims to improve the administrative performance of all the employees of the institution, and this is one of its objectives. It is also an indication of the excellence of the institution, as it represents a framework that provides a systematic vision of the institution's excellence based on the participation of all its employees.

Excellence Management is characterized as an open, flexible and integrated system, consisting of inputs, processes and outputs interacting

with each other. It is characterized by its ability to achieve continuous improvement, and build strong relationships with various parties in the organization, as well as focus on activities with added value and effective leadership capable of strategic planning, knowing needs and expectations, and achieving job satisfaction for employees. It works on building a work culture that focuses on priorities, job commitment and effective participation.

Al-Azhar secondary institutes seek to adopt the concepts and standards of Excellence Management, in the efforts of these institutions to develop and improve performance, especially after they have become suffering from many problems that lead to poor performance.

**Key words:** Excellence Management - Performance Improvement - Al-Azhar Secondary Institutes

#### مقدمة

يعد النظام القائم بالمعاهد الأزهرية من أقدم النظم التعليمية ولكن ينظر الكثير من الناقدين والمحللين إليه أنه ما يزال في حاجة إلى تطوير شامل حتى يصبح قادراً على مواجهة التحديات التي تواجهه سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. وتمثل إدارة التعليم بالمعاهد الأزهرية الثانوية أحد أهم العناصر والمكونات التي في حاجة إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، لتكون قادرة على إدارة المعاهد الثانوية بكفاءة عالية، ومن أهم الأسس والمبادئ الإدارية التي يجب أن يتبناها القائمون على إدارة هذه المعاهد هي إدارة التميز، التي تساعد بأفكارها ومبادئها هؤلاء المسؤولين عن تحقيق التميز في العملية التعليمية بهذه المعاهد، وتحسين أدائها، مما يؤدي إلى أن تتصف هذه المعاهد بالفعالية التنظيمية، وقارة على تحقيق إنتاجية متميزة.

وتعد إدارة التميز من المداخل الإدارية الحديثة في المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات التعليمية وهي من أهم التطورات التي أفرزتها ثورة المعرفة والمعلوماتية، ونتيجة لهذا المفهوم ظهرت في أواخر القرن العشرين نماذج تعمل على تحديد معايير

التميز ومقومات تحقيقه للوصول إلى مستوى إدارة التميز، ولذلك تسعى المؤسسات المختلفة بما فيها التعليمية إلى تطبيق هذا المدخل حتى تحقق الجودة والتنافسية، نظراً لأن مدخل إدارة التميز يعد مدخلاً شاملاً يجمع عناصر ومقومات المؤسسة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بها، كما تعمل على تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم تحقق ميزات تنافسية لكل جوانبها ومستوياتها\* (٥١٠:٣٣).

وإدارة التميز تعد جهوداً تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسات في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع<sup>(٢٠٠:٤٦)</sup>، وتعد أيضاً نظاماً إدارياً مستمراً لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح<sup>(٣:٤٢)</sup>.

ويعد التميز في الأداء ضرورياً من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المؤسسات لبلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والذي يعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء للوصول إلى الأداء المتميز، والذي من أبعاد إدارته (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية والمادية، العمليات، المعلومات، تقييم الأداء) وهذه الأبعاد تشكل جوهر العمل وتعمل على الوصول إلى مستويات عليا من امتلاك المهارات الإدارية والقيادية، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج غير مسبوقه تميز وتتفوق على من ينافسها. (٢٦:٣٣).

\* يشير الرقم الأول إلى رقم المرجع، والرقم الثاني إلى رقم الصفحة.

وإذا كانت إدارة التميز تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال أداء متميز لها يتطلب من كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمي الإدارية بتنمية وتطوير أداء المرؤوسين من حيث الجودة والكم مما ينعكس ذلك كله على أداء جماعات العمل وتكون المحصلة النهائية هي تطو أداء المنظمة كله<sup>(٢٥:٤١)</sup>، فتحسين الأداء يعد هدفاً من أهداف إدارة التميز بالمؤسسات المختلفة، ومؤشراً دالاً على تميزها أيضاً، وزيادة قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها<sup>(٤١٦:٣٦)</sup> وقدرتها على الاستفادة من الموارد القيمة والنادرة الموجودة داخلها أو خارجها<sup>(٣٧٢:١٣)</sup>، وهي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>(٢٥:٢٠)</sup>، وهذا معناه أن تحسين الأداء وتطويره يعد هدفاً من أهداف إدارة التميز في المؤسسات المختلفة ومنها التعليمية.

اهتمت جمهورية مصر العربية بالأخذ بمفهوم التميز وإدارته Excellence وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، وتطبيق معايير الاعتماد Accreditation Standards في جميع مؤسسات التعليم<sup>(٣:٩)</sup>. إيماناً منها أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التميز في المؤسسات التعليمية والتي تعد وسيلة لدفع تلك المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(١:١٤)</sup>.

ويعتبر الأزهر الشريف مؤسسة من أقدم المؤسسات التعليمية المهمة بالمحافظة على الدين الإسلامي في مصر والعالم الإسلامي، حيث قام بأدوار عظيمة في تاريخ العلم والإسلام.

وقد جرت الكثير من محاولات الإصلاح والتطوير للمعاهد الأزهرية، ومن تلك الجهود إصدار شيخ الأزهر القرار رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م من أجل مواكبة التطور الذي حدث بالتعليم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها

والذي ينص على إنشاء المكتب التنفيذي لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية يتبعه مكاتب فرعية للجودة والتدريب بالمناطق الأزهرية.<sup>(٢٩)</sup>

وفي عام ٢٠١٤م قدم شيخ الأزهر مشروعاً لإصلاح الأزهر حتى يتفق مع إنجازات الثورات ومن أجل النهوض بالأزهر وعودته لسابق عهده في قيادة مصر والعالم الإسلامي من جديد<sup>(٥٨)</sup>، ونتج عن هذا المشروع قيام القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى ببذل جهود مستمرة من أجل تحسين جودة التعليم الأزهرى والارتقاء بمستوى أدائه وصولاً إلى التميز والذي ظهر من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر في كل مدخلات النظام التعليمي بشقيه سواء في التعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي.

وقد دشنت فضيلة شيخ الأزهر في أبريل ٢٠١٨م برنامج "التميز المؤسسي" الذي يهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية، والارتقاء بمستوى الخدمات والمهام التي تقدمها المؤسسة، وتطوير القدرات الإدارية وإعداد جيل من القيادات الأزهرية الشابة، من خلال نشر ثقافة التميز، وبناء كوادر تؤمن بالتميز، كأسلوب عمل ومنهج حياة، وتبني أفضل التقنيات والأدوات التي تكفل تنفيذ المهام بسرعة وكفاءة، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>(٦٨)</sup>

وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة من قبل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى من أجل تحسين جودة التعليم الأزهرى والارتقاء بمستواه ليحقق مستوى متميزاً يعتمد على إدارة فعالة تتسم بالتميز إلا أن إدارة المعاهد الأزهرية عامة والثانوية خاصة مازالت تواجه مشكلات تعوق تحقيقها للتميز وإدارته، وقد أشارت إلى ذلك بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال كانت ومازالت إلى الوقت الحالي، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

- ١ - إن إدارة المعاهد الأزهرية من الإدارات التعليمية التي تحتاج إلى عمليات تحسين وتطوير وتبني أساليب جديدة في الإدارة<sup>(٦٢:٢٤)</sup> نظراً لتطور النظم الإدارية مما يستلزم الأمر الاهتمام بتدريب قيادات تكون على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والفنية من أجل تطوير أدائهم الإداري مما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وتميز.<sup>(٤٦٥:٤)</sup>
- ٢ - غموض الأهداف والاختصاصات وقلة الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الإدارة وقلة توافر المهارات الإدارية وعدد الأعضاء الممثلين المركزية للمعاهد الأزهرية بالمجلس الأعلى للأزهر.<sup>(٥:١٩)</sup>
- ٣ - تتابع وتعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية على إدارات المعاهد باستمرار مما أدى إلى التنوع في سياسات وأداء وممارسات تلك المعاهد من سنة لأخرى مما أثر في فاعلية تلك الإدارة نحو تحقيق أهدافها المنشودة.<sup>(١٤١:٢٦)</sup>
- ٤ - قلة قيام الإدارة بتحليل التقارير للوقوف على المشكلات، وقلة الاهتمام بتحديد الأهداف العامة والفرعية، سواء على مستوى الأجهزة الفنية المعنية بالتخطيط، وتدني مستوى الخدمات التعليمية والتربوية، وقلة التنسيق بين إدارة المعاهد الأزهرية في المحافظات من ناحية وجامعة الأزهر من ناحية أخرى.<sup>(١٣٦:٢٥)</sup>
- ٥ - المركزية وضعف التخطيط وضعف جودة الأداء وعدم كفاية الموارد المالية لحاجات الإدارة، وسيادة نمط الإدارة البيروقراطية (الروتين).
- ٦ - قلة إتاحة المجال للمشايخ في المشاركة في المؤتمرات والندوات.
- ٧ - الوصف الوظيفي للإداريين في المعهد الديني غير واضح وغير محدد.
- ٨ - تنفرد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وضعف مساهمتها في حل المشكلات.
- ٩ - قلة توفير الاحتياجات التدريسية اللازمة لتطوير أداء شيوخ المعاهد الأزهرية والأداء المؤسسي كله.<sup>(٢)</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ١ - ما ماهية إدارة التميز كما تناولتها الأدبيات التربوية والإدارية؟
  - ٢ - كيف تسهم إدارة التميز في تحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية؟
- أهداف البحث:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ - التعرف على ماهية إدارة التميز كما وردت في الأدبيات التربوية والإدارية.
- ٢ - بيان كيف تسهم إدارة التميز في تحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- ٣ - طرح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أسس ومبادئ إدارة التميز.

#### **أهمية البحث**

تنبع أهمية الدراسة من أهمية القضية التي تناولها، وهي قضية تحسين الأداء في المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء إدارة التميز. خاصة وأن جميع المؤسسات في عالم اليوم سواء كانت تربوية أو غير تربوية تسعى جاهدة من أجل تحسين مستويات الأداء بها، لتزيد من قدرتها التنافسية.

كذلك تكمن أهمية الموضوع في أنه يتناول تطوير الأداء وتحسينه في قطاع عريض من المعاهد الأزهرية، يتعلم بها أعداد ضخمة من أبناء المجتمع، وهو ما يؤدي إلى تحسين وارتفاع المستويات التعليمية والثقافية للكثير من أبناء المجتمع.

#### **منهج البحث**

تسير الدراسة وفقاً لخطوات المنهج الوصفي الذي يمكن الباحثة من وصف الظاهرة وتحليلها، واستخراج النتائج، وطرح بعض التوصيات التي تسهم في تطوير أداء المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء إدارة التميز.



### مصطلحات البحث:

#### ١- إدارة التميز (Excellence Management)

هناك عدة تعريفات لإدارة التميز اصطلاحاً منها:

❖ تعرف بأنها "جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع".<sup>(٤:٤٤)</sup>

❖ كما تعرف بأنها "الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء".<sup>(١٣:١٨)</sup>

#### ٢- تحسين الأداء

هو الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات، وذلك من خلال قيام الأفراد العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وفق نظام الجودة التعليمية.<sup>(٨٩:٢٧)</sup>

تحسين الأداء هو نظام قائم على فكر موجه نحو العمليات، ويقوم على اعتبار أن تحسين العمليات مقدمة لتحسين النتائج.<sup>(١٥:٢٧)</sup>

وتعرفه الباحثة بأنه كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية والتي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي للمعاهد.

#### الدراسات السابقة

#### ١ - دراسة بعنوان "تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز"<sup>(٢٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى: تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: وقدمت عدد من التوصيات لتحقيق هدف الدراسة ومنها:

- ضرورة نشر الوعي بثقافة التميز بين العاملين بالمدرسة وعمل دورات تدريبية مستمرة لرفع مستوى أداء مديري المدارس في ضوء إدارة التميز.
- وضع معايير محددة وواضحة في ضوء إدارة التميز يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس.
- متابعة أداء مدير المدرسة وتقويمه بصفة مستمرة في ضوء متطلبات إدارة التميز.
- توفير الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد في توفير بيئة تعليمية داعمة لإدارة التميز.

## ٢ - دراسة بعنوان "تفعيل أدوار مديري المدرسة الابتدائية في ضوء نماذج التميز العالمية"<sup>(٣٠)</sup>

هدفت الدراسة إلى:

- تفعيل أدوار مديري المدرسة الابتدائية من خلال التغلب على التحديات التي تحول بين مدير المدرسة الابتدائية وبين ممارسته لأدواره من خلال الاعتماد على نماذج التميز العالمية وذلك من خلال التعرف على المحددات العلمية الحاكمة لأدوار مدير المدرسة الابتدائية.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل أدوار مدير المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء نماذج التميز العالمي.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: قدمت بعض التوصيات لتحقيق هدف الدراسة ومنها:

- بناء ثقافة التميز يتحقق من خلال تأكيد ثقة المدير بنفسه وتبنيه سياسة التغيير.

- تنمية قدرات المدير على التخطيط الاستراتيجي، وتطوير المهارات التكنولوجية من خلال تدريب حقيقي للمدير ومن حوله.

- إشراك المدير في صناعة القرار وتيسير حصوله على الموارد المالية.

### ٣ - دراسة بعنوان "تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز"<sup>(٣٠)</sup>

هدفت الدراسة إلى: إعداد نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: تحقق القيادة الإدارية من خلال إعداد القائد الإداري بالمدرسة نظاماً للحوافز لتشجيع العاملين على إحداث التميز ونشر ثقافة العمل التعاوني وقيم العمل الإيجابية. وتحقق الإدارة الاستراتيجية من خلال استناد القائد الإداري على المستجدات العالمية المعاصرة عن صياغة الرؤية والرسالة ومراعاة الإمكانيات المتاحة والمتغيرات البيئية.

### ٤ - دراسة ليفرمويس (Laframboise) تحديد معايير لقياس الأداء المتميز<sup>(٤٧)</sup>

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد معايير قياس الأداء المتميز.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد طبقت من أدواته استبانة موجهة للعاملين المتخصصين في تقديم الخدمات للمتعاملين مع المنظمات المختلفة في الحجم في كندا.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج:

- إنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز من المتغيرات المختلفة في الحجم وموقعها والمجال الذي تعمل فيه.

- إن المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء المتميز هي الأداء المالي والجودة ودور الموظفين وسلوك المديرين.

٥ - دراسة (Alrayes) بعنوان "مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات ببريطانيا لتحديد فعالية استخدام النموذج الأوربي كأداة لقياس مستوى التميز"<sup>(٣٤)</sup>

هدفت الدراسة إلى: مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات ببريطانيا لتحديد فعالية استخدام النموذج الأوربي كأداة لقياس مستوى التميز.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- يتيح النموذج الأوربي للتميز للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين وأن تكتسب شيئاً من المعرفة من خلال المقارنة مع منظمات أخرى لها نفس الخبرات.

- إن عملية التقويم الذاتي للمنظمات يعد شيئاً مهماً للغاية لتحقيق التميز.

٦- دراسة (Verboncu) بعنوان: "إدارة التميز"<sup>(٣٥)</sup>

هدفت الدراسة إلى: معرفة إدارة التميز في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وكيفية إضفاء الطابع المهني للقادة في هذه المؤسسات بتعزيز البعد الاستراتيجي للمؤسسة وإعادة هيكلة العمليات الإدارية والمنهجيات الإدارية العلمية المتبعة لإدارة التميز.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعتمد إدارة التميز على البعد الاستراتيجي للمؤسسة ورؤيتها في تحقيق أهدافها.

-تقوم إدارة التميز على المنهجية العلمية في الإدارة والتأهيل المستمر للمديرين في المؤسسات المختلفة.

-تعمل إدارة التميز على إعادة هيكلة العمليات الإدارية وفق سيناريوهات معينة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الكثير من القضايا ذات الصلة الوثيقة بالدراسة الحالية، فالدراسة الأولى تناولت تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، وهي من أكثر الدراسات السابقة صلة بالدراسة الحالية، فقد تناولت تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز في مدارس التعليم الأساسي. وتتشابه الدراسات في قضيتي تطوير الأداء، وإدارة التميز، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أنها تتناول الموضوع في المعاهد الثانوية الأزهرية.

وتناولت الدراسة الثانية كيفية تفعيل أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء نماذج التميز، وتتشابه الدراسة الحالية معها في بعض الجوانب، فتطوير أدوار مدير المدرسة جزء من تطوير الأداء، إلا أنها تختلف عنها في أن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على دور إدارة التميز في تطوير الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

والدراسة الثالثة مشابهة كثيراً للدراسة الثانية حيث تهدف إلى تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بفلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز، وتتشابه الدراسة الحالية معها في بعض القضايا مثل تطوير الأداء وإدارة التميز، إلا أنها تختلف عنها في تناولها لدور إدارة التميز في تحسين الأداء وتطويره بالمعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

وتناولت الدراسات الأجنبية كذلك الكثير من القضايا ذات الصلة بالدراسة الحالية، فالدراسة الأجنبية الأولى تناولت المعايير التي تساعد في قياس الأداء المتميز. والدراسة الأجنبية الثانية تناولت فعالية استخدام نموذج التميز الإداري كأداة

لقياس مستوى التميز، والدراسة الثالثة كانت عن إدارة التميز، وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في بعض القضايا مثل الأداء وإدارة التميز، إلا أنها تختلف عنها في تركيزها على التعرف على دور إدارة التميز في تطوير الأداء وتحسينه في المعاهد الثانوية الأزهرية.

وتمثل الدراسات السابقة - عموماً - إطاراً نظرياً تستفيد منه الباحثة في دراستها.

### خطوات البحث:

يسير البحث وفقاً للخطوات الآتية:

### الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث

#### الخطوة الثانية: الإطار النظري للبحث

#### الخطوة الثالثة: نتائج الدراسة وتوصياتها

### الخطوة الثانية: الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: نشأة إدارة التميز وتطورها.

يمكن إجمال مراحل تطور إدارة التميز على النحو التالي:

-بدأت نشأة إدارة الجودة والتميز كنظام إداري شامل في اليابان مع بداية القرن العشرين، وخاصة عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية، ففي بداية الخمسينيات قدم ديمينج مبادئ التحكم في الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وبتطبيقها تحققت نجاح الشركات اليابانية. ونتيجة للنقلة الاقتصادية الكبيرة التي حققتها اليابان بفضل ديمينج تم تخليده بإطلاق اسمه على جائزة الجودة في اليابان. وقد قدم ديمينج إسهامات جليلة لليابان بعد الحرب العالمية الثانية من أجل تقدمها وتطورها. (٧١:١٥)

- في بداية عقد الثمانينيات نتيجة تغييرات عميقة في الممارسات الإدارية، ومن ثم تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق، قدم كلاً من بيترز ووترمان Peters & Waterman نموذج "Mckinsey 7s" الذي يشمل ثلاثة متغيرات ثابتة Hardware هي: الاستراتيجية Strategy، البنية التنظيمية Structure، والنظم System، وثلاثة عناصر متغيرة Softwar هي: العاملون Staff، القيم المشتركة Shared Values، والأسلوب الإداري Style، وأخيراً المهارات Skills كمتغير تابع ناتج عن العناصر الستة السابقة<sup>(٣٣٢:٥٣)</sup>. ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

-وقدم كل من أثوز وباسكالي Athos & Pascale في عام ١٩٨١م نموذجاً أكد على أهمية العنصر البشري في تحقيق التميز التنظيمي، ودوره الفاعل في إيجاد الرؤية المستقبلية ودعم القيم التنظيمية<sup>(٧:١٥)</sup>.

-عرض بيترز ووترمان Peters and Waterman في كتابهما الشهير "البحث عن التميز In Search of Excellence" ثمانية مبادئ أساسية تستخدمها الشركات الأمريكية المتميزة من أجل البقاء في القمة. وشددوا في ذلك على أهمية الاهتمام بالابتكار والقدرة على التغيير والقيادة<sup>(٣٩٨:٥١)</sup>.

-وتعمقت جذور إدارة التميز مع ظهور "إدارة الجودة الشاملة" لأول مرة على المشهد العالمي عام ١٩٨٤م مع تقديم رهدر والستون لمصطلح "إدارة الجودة الشاملة" في بحث لهما، وتزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في فترة الثمانينات، لأن المنظمات والحكومات رأت فيه العلاج الشافي لتراجع قطاع الصناعة في الغرب<sup>(٦٠٥:٥٥)</sup>.

-تبع ذلك نموذج اقترحه أوستن وبيترز Austin and Peters في كتابهما العاطفة للتميز The Passion for Excellence. وأشارا في هذا الكتاب إلى أن

المؤسسات المتميزة تعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية، وتهتم بالعملاء لتحقيق نجاحها<sup>(٣٩٨:٥١)</sup>.

-وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين محاولات عديدة للتوجه نحو إدارة الجودة والتميز، ففي عام ١٩٩٠م قامت شركة زيروكس Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج لإدارة التميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال، واستخدام المعلومات وأدوات الجودة ونتائج الأعمال<sup>(٧٢:١٥)</sup>.

-أنشأت العديد من الدول معايير للتميز لتطبيقها في منظمات الأعمال، والتي تساعد في رفع أداء المنظمات المشاركة داخل تلك الدول، وتوفر معايير التميز مدخلاً منظماً للمنظمات لتقييم أدائها ومقارنته بنتائج معترف بها دولياً<sup>(٦٥١:٥٠)</sup>.

-ومن ثم ظهرت عدة نماذج لإدارة التميز منذ ذلك الحين. وكان من أهمها إطار عمل بالدريج، والنموذج الأوربي للتميز، وكان ذلك تزامناً مع ما دعا إليه سنج Seng في عام ١٩٩٠م عندما اشار إلى أن التميز يمكن تحقيقه من خلال رؤية مشتركة، والاعتماد على نماذج محددة جيداً للعمل، وتحفيز آليات التفكير والتعلم التنظيمي داخل المنظمة<sup>(٣٩٨:٥٢)</sup>.

يتضح من العرض السابق لنشأة إدارة التميز وتطورها، أن نشأة إدارة التميز كنظام إداري شامل ظهر في اليابان مع بداية القرن العشرين، وفي بداية عقد الثمانينيات قدم كل من بيترز ووترمان نموذج "Mckinsey 7s" لتحقيق التميز بالمنظمات، وتعمقت جذور إدارة التميز مع ظهور "إدارة الجودة الشاملة" لأول مرة على المشهد العالمي عام ١٩٨٤م، ثم ظهور نماذج إدارة التميز في الدول المختلفة كالنموذج الأوربي والأمريكي، ومن ثم تزايد الاهتمام بنماذج التميز التي تحدد الممارسات التنظيمية المختلفة للتميز في السنوات الأخيرة.



## ثانياً. فلسفة إدارة التميز

تسعى الإدارة الفعالة دائماً للتميز والتي تتطلب من المنظمة أن تكون على درجة عالية من الاحتراف والجودة، وأن تحاول القيام بمعظم الأشياء بشكل جيد للغاية، فهي تعمل باستمرار لتكون أفضل<sup>(١٠:٣٨)</sup>.

ويحكم على المنظمة بأنها تمارس إدارة التميز عندما تكون المنظمة فعالة، وترضى العملاء بطريقة مستدامة. ولذا فقد ركز التميز التنظيمي على نوعين من الأنشطة الرئيسية للمنظمة هما: رضا اصحاب المصلحة، واستدامة إرضاء أصحاب المصلحة في المستقبل من خلال التحسينات المستمرة<sup>(٢٠٦:٥٢)</sup>.

وتعد إدارة التميز فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها لتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء قيم لجميع اصحاب المصلحة فيها<sup>(٥:٢١)</sup>.

وتعد إدارة التميز مدخلاً لتحسين أداء المنظمات باستخدام مبادئ إدارة الجودة وتوجيه العملاء وإدارة العمليات، وتقوم فلسفة إدارة التميز على تحسين العمليات لتحقيق نتائج فعالة مع استهلاك أقل للموارد وتحسين جودة المنتج والخدمة<sup>(٢٦٥:٤٥)</sup>.

كما تمثل إدارة التميز إطار عمل يقدم رؤية منهجية، ويفترض مسبقاً مشاركة عالية للعاملين، ويتيح تطوير الذات، وبالتالي يساهم في التغيير المستمر والتوافق مع المواقف الجديدة من خلال مراقبة الجودة في كل مرحلة وكل عملية من عمليات المنظمة<sup>(٦٥:٤٨)</sup>.

وتستند إدارة التميز إلى أفكار أساسية في بناء الفكر التميزي، وهي<sup>(٨٥:١٢)</sup>:

- لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديدة لمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.

- يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف التي تنشدها المنظمة على الأمد القريب والبعيد في الخطة الاستراتيجية.

- النظرة القائمة على التكامل والتفاعل.

- توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية للمتعاملين مع المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

- القيادات ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.

- توجهات إدارة الجودة الشاملة.

- المرونة وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات والتحديات.

### ثالثاً: أهداف إدارة التميز

يجب أن يكون لدى المنظمات نظام إدارة مناسب للنجاح، حيث يتغير العالم بوتيرة سريعة، كما أن الترابط بين المنظمات والاقتصاد ينمو ويصبح قوياً بشكل متزايد، وللحفاظ على القدرة التنافسية في هذه البيئة، تحتاج المنظمة إلى الابتكار والتحسين المستمر وإدارة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. وتقترح إدارة الجودة الشاملة والتميز فلسفة الإدارة التنظيمية الشاملة التي تتناسب مع متطلبات البيئة الحالية، مما يسمح للإدارة بالتوجه نحو أصحاب المصلحة وتحقيق أداء أكبر<sup>(٩٣:١١)</sup>.

وتسعى إدارة التميز إلى إعطاء تصور شامل ومتكامل عن العوامل التي تدعم تطوير التميز في بيئة أداء الأعمال المعاصرة للإنتاج والخدمات، من خلال البحث في قدرة مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم والتصورات ذات الصلة على بناء تنافسية المنظمات وضمان استمرارها في المستقبل<sup>(١)</sup>. وتمثل أهم أهداف إدارة التميز فيما يلي (٧٩،٧٨:٩٥):

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات.
- تحقيق جودة العمليات، وتوفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.
- تحسين مركز المؤسسة في الأسواق محلياً وعالمياً من خلال جودة المنتج ليتلاءم مع متطلبات العصر ومتغيراته.
- مساعدة المؤسسات على تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها، وتوفير قدر كافي من المعلومات عن ركائز التميز ومعاييرها.
- تمكين إدارة المؤسسة ومنها التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- رفع مستوى الوعي لدى المتعاملين مع المؤسسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة، والترابط والتكامل بين جميع العاملين بالمؤسسة، والعمل بروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة، مما يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل الجماعي التعاوني، وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات البشرية بالمؤسسة<sup>(١٥٦:١)</sup>.

كما يمكن إبراز أهداف تطبيق إدارة التميز في أداء المنظمات فيما يلي<sup>(١٥٦:١)</sup>:

-زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

-تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

-توفير بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

#### رابعاً أهمية إدارة التميز

تعد إدارة التميز، كمدخل إداري حديث، الحل المثالي الذي يمكن للمؤسسات من خلاله مواجهة التحديات والاستجابة لمتطلبات العصر الحديث، وذلك لأنه يوفر مدخلات شاملة ومتكاملة تمكن المؤسسات من التنسيق بين أعضائها واستثمار إمكانياتهم ومواردهم لمواكبة المتغيرات المحيطة من جهة، وتحقيق نتائج جيدة من جهة أخرى. وتستند إدارة التميز إلى إطار فكري يلتزم بمنطق التفكير المنهجي الذي يرى أن المؤسسة هي نظام متكامل تتفاعل مكوناته وتتشابك آلياته لتكون نتائجه نتاجاً لقدراتها المشتركة<sup>(٣٩٧:٥١)</sup>.

وتوفر إدارة التميز للمنظمات خارطة طريق للتميز لمواءمة استراتيجياتها مع أهدافها للأداء المستدام. وللتحقق من صحة أدائها، تخضع المؤسسات لتقييم يعتمد على إطار عمل لنماذج التميز، وهذا يسمح لهم بفهم نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين، ويوجههم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء<sup>(٣٤٠)</sup>. وتكمن أهمية مدخل إدارة التميز في<sup>(٣٠٠:٥٤)</sup>:

- ١ - يوفر منهجاً قوياً لتحديد نقاط الضعف والقوة في المنظمات.
- ٢ - يعتبر بمثابة دليل للمنظمات من أجل التخطيط والتحسين المستمر.
- ٣ - يساعد على تعزيز وتحسين الأداء، سواء بشكل فردي أو مؤسسي.

### خامساً: خصائص إدارة التميز:

تتسم إدارة التميز بأنها نظام مفتوح ومتكامل يتكون من مجموعة من أجزاء (المدخلات، العمليات، المخرجات) متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدها عن الآخر، كما أن كل جزء يؤثر في فعالية وجودة الأجزاء الأخرى، ويتأثر بها، وبالتالي تتوقف فعالية وكفاءة نظام التميز على درجة التناسق والتجانس بين هذه المكونات، وكذا بين مكونات كل جزء في حد ذاته، وهو ما يعرف بالتوازن الداخلي للنظام، كما تتوقف على مدى اتفاهه مع معطيات البيئة التي يطبق فيها النظام، وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيه<sup>(٤٧:١٦)</sup>.

وتتصف إدارة التميز بالسماة التالية<sup>(٢٤،٢٣:١٠)</sup>:

-التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.

-بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

-الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

-تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الحكم أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.

-التقويم الذاتي، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف بها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة.

- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية باعتبارها العلى في تحقيق القيمة المضافة.

- الكشف عن القدرات الكاملة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق.

وتتصف إدارة التميز التنظيمي بمجموعة أخرى من الخصائص، هي (٤٨:٣٧):

- ١ - قيادة فعالة توفر التوجيه والإرشاد، وتضمن إحساساً واضحاً ومشاركاً بالرسالة التنظيمية والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- ٢ - عملية تخطيط شاملة وخطط متماسكة تترجم مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.
- ٣ - معرفة الاحتياجات والتوقعات ومستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد التي تعمل بالمنظمة، وكذلك ممارسات العمل التي تستجيب لهذه الاحتياجات والتوقعات، وعمليات التقييم المتبعة لبقاء المنظمة.
- ٤ - تطوير واستخدام مؤشرات الأداء التنظيمي التي تحكم مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها وأهدافها، وكذلك توفير مقارنات مرتكزة إلى البيانات مع الأقران والمنظمات الرائدة.
- ٥ - ثقافة العمل التي تشجع وتكافئ التميز، وتسعى للتعرف على رضا العاملين، ومدى الالتزام والمشاركة في التطوير المهني، والجمع بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

٦ - التركيز على المهام الرئيسية، ودعم البرامج والخدمات، وما يرتبط بها من إجراءات العمل لضمان الفعالية والكفاءة في أداء المنظمة.

#### سادساً: بعض نماذج إدارة التميز

تتناول الدراسة بعضاً من النماذج العالمية في إدارة التميز فيما يلي:

١ - نموذج جائزة ديمينج اليابانية: يعتبر نموذج جائزة ديمينج في اليابان الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وقد أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام ١٩٥١م تخليداً لدور عالم الإحصاء الأمريكي ويليام إدوار ديمينج، والذي يعد رائد حركة الجودة في العالم<sup>(٤٣:٥٤)</sup>.

وتمنح جائزة ديمينج سنوياً للمنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في فلسفتها الإدارية، ومجال وطبيعة أعمالها، وبيئة العمل الخاصة بها. وبغض النظر عن طبيعة العمل الذي تقدمه المنظمة، تستطيع أي منظمة أن تتقدم لجائزة ديمينج تحت شروط محددة سواء أكانت عامة أم خاصة، كبيرة أم صغيرة، جزءاً من منظمة أم منظمة بأكملها<sup>(١:٥٥)</sup>.

ويتطلب النموذج من المنظمات المتقدم للجائزة تقديم وثيقة تصف فيها ممارسات إدارة الجودة الشاملة بها، وتتضمن: وصف الأهداف والاستراتيجيات الإدارية، الترقيات، ممارسة استراتيجيات البناء والتحدي، التأثيرات الكلية، وخطط المستقبل. ثم يتم عمل فحص لتقييم فئوي لستة عناصر أساسية في موقع المنظمة، وهي: سياسات الإدارة وكيفية تنفيذها، تطور المنتج الجديد والإبداع في العمليات، الصيانة والتحسينات، نظام الإدارة، تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات، تنمية الموارد البشرية. ويتم تقييم هذه العناصر من أربع زوايا هي: الفعالية، والتناسق، والاستمرارية، والدقة<sup>(٣٩٦:٥٣)</sup>.

٢ - نموذج جائزة بالدريج الأمريكية: أنشئت هذه الجائزة بموجب القانون العام الأمريكي الصادر في أغسطس ١٩٨٧م، وهي عبارة عن جائزة تهدف إلى المساعدة في

تحسين العمليات والنتائج، وتوفير الاتصال والمشاركة بين أفضل الممارسات بين منظمات الولايات المتحدة الأمريكية، وتستخدم كأداة عمل لفهم وإدارة الأداء التنظيمي، وتوجيه الفكر الاستراتيجي، وتوفير فرص للتعلم<sup>(٤٣:٤٣٥)</sup>.

وقد تم اعتماد نموذج مالكوئم بالدريج **Malcolm Baldrige National quality (Award (MBNQA** كمحفز لتحسين التنافسية، وتطوير ثقافة الجودة والتميز بالمنظمات بدلاً من مجرد جائزة للأداء المتميز تسعى المنظمات للحصول عليها<sup>(٤٣:٢٥٦)</sup>.

وتشتمل معايير جائزة بالدريج على متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الأداء، وتعتمد آلية عمل النموذج على سبع معايير هي:<sup>(٣:٣٥)</sup>

- ١ - القيادة (١٢٠ نقطة).
  - ٢ - الاستراتيجية (٨٥ نقطة).
  - ٣ - المتعاملون (٨٥ نقطة).
  - ٤ - القياس والتحليل وإدارة المعرفة (٩٠ نقطة).
  - ٥ - الموارد البشرية (٨٥ نقطة).
  - ٦ - العمليات (٨٥ نقطة).
  - ٧ - النتائج (٤٥٠ نقطة).
- ٣ - نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: أنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج التميز عام ١٩٩١م لتطوير إطار أوروبي لتحسين الجودة بتماشي مع جائزة بالدريج في الولايات المتحدة وجائزة ديمنج في اليابان، وهو يمثل إطاراً للتقييم الذاتي بالمنظمات، وأساس للحكم على المتقدمين للحصول على الجائزة<sup>(٤٩:٥٦)</sup>.



ونموذج التميز في الأعمال EFQM هو إطار لتقييم المؤسسات للحصول على جائزة الجودة الأوروبية التي تهدف إلى تنمية الوعي بأهمية الجودة في السوق العالمية. والهدف من نموذج EFQM هو دعم المنظمات لتحقيق التميز في الأعمال من خلال التحسين المستمر ونشر العمليات. والافتراض المهم للنموذج هو أن الأداء الممتاز (مثل أداء المتعاملين والأداء المالي) مشتق من خمسة عوامل تمكن (مثل القيادة والاستراتيجية والأفراد والموارد والعمليات). على أساس تلك الفرضية، ينقسم النموذج إلى مجالين - أي عامل التمكين والنتائج - ويخصص أوزاناً متوازنة (٥٠ - ٥٠) بين المجالين<sup>(٦٨٥:٣٩)</sup>.

٤ - نموذج جائزة التميز الاستراتيجية: أنشأت منظمة المعايير الدولية الاستراتيجية نموذج التميز الاستراتيجي عام ٢٠٠٢م بالاستفادة من نماذج التميز العالمية، وذلك لإدخال التحسينات في أداء أعمال المنظمات الاستراتيجية، وتتضمن سبعة معايير رئيسية هي: القيادة، والتركيز على العملاء والسوق، الاستراتيجية والتخطيط، الموارد البشرية، المعلومات والمعرفة، إدارة العمليات والتحسين والإبداع، النجاح والاستدامة<sup>(١)</sup>. ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية<sup>(٤:٥١)</sup>:

أ - القيادة من خلال القدوة والمثل، وذلك يوفر توجهاً واضحاً، وبناءً تنظيمياً يركز على تحقيق الأهداف باستمرارية.

ب - تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، واستخدامها في خطط واستراتيجيات المنظمة وإنتاجها وخدماتها.

ج - التحسين المستمر للعمليات.

د - تنمية قدرات الأفراد من خلال إطلاق مهاراتهم الإبداعية للتغيير والتحسين.

هـ - تنمية ثقافة المنظمة للتكيف والاستجابة لاستمرارية التحسين والإبداع والتعلم.

و - تحسين الأداء من خلال استخدام البيانات والمعلومات والمعرفة، وذلك لفهم المتغيرات المؤثرة، وتطوير الاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات.

ز - السلوك الأخلاقي تجاه المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

ح - التركيز على استمرارية النتائج والقيم والمخرجات.

ومن خلال عرض بعض نماذج إدارة التميز السابقة، يتبين أن تلك النماذج تمثل مدخلاً وإطاراً فكرياً للمؤسسات المختلفة ومنها التعليمية لتحقيق التميز في أدائها، واستمرارية التطوير والتحسين، وتحقيق جودة المخرجات، وتلبية رغبات وتوقعات العملاء وجميع أصحاب المصلحة.

سابعاً معوقات إدارة التميز

يمكن تقسيم معوقات إدارة التميز بالمنظمات إلى نوعين، هما<sup>(٤٨١:١٧)</sup>:

أ - معوقات داخلية: وتتمثل في نمط القيادة، وضعف تأهيل الموظفين، وافتقار التقنية والمعلومات، والاعتماد على الأنماط المألوفة، والبعد عن التجديد والتميز.

ب - معوقات خارجية: مثل جماعات الضغط وشح الموارد والشراكات والأنظمة السياسية والاجتماعية المتبعة. وتحول المعوقات سواء الداخلية أو الخارجية دون تطبيق إدارة التميز، ومنها:

-ضعف الموارد المالية للمؤسسة.

-عدم قناعة الإدارة العليا بإدارة التميز.

-عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بإدارة التميز.

-عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز.

-عدم توافر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية.

-قلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي، وميل المديرين عموماً إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغيير.

-انشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما تتطلبه إدارة التميز من وقت وجهد(١١٠:١٦).

-ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز المؤسسي أولوية من أولوياتها. -تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، بل ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره.

-قلة مساندة العمل الجماعي، والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب وضوح الرؤية، والدوافع الداخلية للتميز والإبداع، وغياب جو الحرية.

-البيروقراطية وما يصاحبها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات، وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.

-اعتماد برامج إدارة التميز على خبراء بالجودة والتميز أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

-التركيز على اساليب معينة في إدارة التميز، وليس على النظام كله.

-قلة المرونة في الهيكل التنظيمي وعدم كفاءته.

-غياب الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز(١١:١٦).

## ثامنا متطلبات تطبيق إدارة التميز

مع بداية القرن الحادي والعشرين، توالى الأحداث والتحديات العالمية بشكل يصعب معه على الكثير من المنظمات استيعابها أو حتى التعامل معها، ناهيك عن محاولة السيطرة عليها، ولقد صاحب ذلك ظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، والبدء في تطبيق العديد من السياسات الاقتصادية القائمة على آلية السوق، بالإضافة على نمو الكثير من التكتلات الاقتصادية العالمية، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة أو عصر الاقتصاد القائم على المعرفة. ومن ثم أصبحت المنظمات التي لديها القدرة على الاستفادة من هذه المعرفة وامتلاكها هي التي سيتاح لها الفرصة لخلق التميز والقدرة التنافسية والاستمرار في السوق<sup>(٣٦:٧)</sup>. ومن أهم متطلبات إدارة التميز<sup>(٣٩٩:٥١)</sup>:

- ١ - هيكل استراتيجي متكامل: يعكس التوجهات الرئيسية للمنظمة والنظرة المستقبلية مثل: مهمة المنظمة التي تعكس النتائج الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والنظرة المستقبلية للمؤسسة، والأهداف الاستراتيجية التي تطمح الإدارة إلى تحقيقها، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم إنجازاتها.
- ٢ - نظام متكامل من السياسات: التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وتوجه المسؤولين عن الأداء لقواعد ومبادئ اتخاذ القرار.
- ٣ - هيكل تنظيمية مرنة: قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. تتميز هيكل إدارة التميز بدرجة من اللامركزية نتيجة الاعتماد على تمكين العمال وتفويضهم في مجالهم، بالإضافة إلى الاستخدام المتعمق لتقنيات المعلومات والاتصالات.

- ٤ - نظام متطور لضمان الجودة الشاملة: يحدد آليات تحليل العمليات، ومبادئ تحديد متطلبات وشروط الجودة، وآليات التحكم والتقييم.
- ٥ - نظام معلومات متكامل: يتضمن آليات تحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها ووسائل جمعها واسترجاعها، والقواعد والآليات اللازمة لتنفيذها لدعم اتخاذ القرار.
- ٦ - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية: يوضح قواعد وآليات تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتطويرها. كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء، ومبادئ تعويض العمال وفق نتائج الأداء.
- ٧ - نظام إدارة الأداء: الذي يتضمن قواعد وآليات لتحديد الوظائف والمهام المطلوبة، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، ومبادئ تقييم الأداء الفردي والأداء الجماعي والمؤسسي.
- ٨ - القيادة الفعالة: التي تضع الأسس والمعايير، وتوفر عناصر التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتعزز فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.  
وبتوفير مقومات التميز، تمر عملية تطبيق مدخل إدارة التميز بالمنظمات بعدة مراحل، هي<sup>(١٠٣:١٥)</sup>:
- ١ - مرحلة الإعداد والتمهيد للتميز: وهي مرحلة تكوين المهارات والاتجاهات لدى صانعي ومتخذي القرارات والقيادات الإدارية بالمنظمة من خلال تدريبهم وزيادة قدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المنظمة.
- ٢ - مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتميز، وتحديد الهيكل التنظيمي الدائم والموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة التميز، وكذلك اختيار القيادة المتميزة لبرنامج التميز.

٣ - مرحلة التنظيم: وفي هذه المرحلة يتم تنظيم العمل داخل المنظمة لتطبيق التميز، وتتسم هذه المرحلة بوحدة الفعلية، والتوجه الرأسي والأفقي، وقيادة العمليات.

٤ - مرحلة التنفيذ: وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم، بهدف خلق الإدراك والوعي التام بتنمية المهارات اللازمة، وتحقيق الأهداف المطلوبة.

٥ - مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة تقييم ما تم إنجازه في المراحل السابقة، ومدى إمكانية إحلال التميز التنظيمي بالمنظمة، والفوائد التي تحققها، والعقبات التي تعوق تطبيقها.

٦ - مرحلة تبادل ونشر الخبرات الخاصة بالتميز: وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها، إذ تطلب إدارة المنظمة من جميع الوحدات، ومن المتعاملين معها، من العملاء وأصحاب المصلحة في المجتمع المشاركة في عمليات التحسين بالمنظمة.

#### تاسعا: دور إدارة التميز في تحسين الأداء

تتعدد أنماط الإدارة داخل المؤسسات، إلا أن أكثر هذه الأنماط حرصاً على الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز هي إدارة التميز، إذ تضع هذه الإدارة لنفسها نهجاً محدداً لتحقيق التحسين المستمر لأداء الأفراد والمؤسسة ككل، هذا النهج يعتمد على قراءة واعية لمعطيات الواقع بما فيه من مشكلات، وبما يتطلع إليه من آمال وطموحات، ويصبح التحسين المستمر بمنهجه المعروف أحد الركائز الأساسية لهذه الإدارة من أجل تطوير كل عناصر ومكونات المؤسسة.

وعلى مستوى المعاهد الأزهرية الثانوية تصبح إدارة التميز في هذه المعاهد - عند وجودها - معنية بتطوير جذري وشامل ومستمر لكل عناصر ومكونات العملية التعليمية بالمعاهد الثانوية الأزهرية، من ممارسات إدارية، ومعلمين، وطرائق تدريس،

وطرق تقويم، ومناهج وأنشطة دراسية، فهي تهدف بالأساس إلى الوصول بكل هذه المكونات إلى مستوى عالٍ من الجودة، بحيث تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق التميز في إنتاجيتها، وأن تخرج طلاباً متميزين وفقاً لمعايير التميز.

إن فلسفة الجودة والتميز وأسلوب التحسين المستمر هي إحدى ركائز التطوير التنظيمي للوصول إلى الجودة الشاملة، والتي تتطلب التزاماً مبدئياً من الإدارة العليا لإجراء التحسينات، وتحقيق الرضا الكامل للمستفيدين والقائمين على تقديم الخدمات، كما أنها تتطلب التزاماً وشعوراً بالمسئولية الشخصية من جميع العاملين بالمنظمة، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية لإدارة التميز، وهي رغبة كل الأفراد في المنظمة في عملية التحسين المستمر، وذلك من خلال تسخير معارفهم ومهاراتهم في هذه العملية، ويقع على عاتق إدارة التميز توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين<sup>(٩٦:٢٨)</sup>.

ويشكل مدخل التحسين المستمر أساساً فلسفياً مهماً لزيادة فاعلية وكفاءة عمليات الجودة، وتخفيض التكاليف من أجل تحقيق مزايا إضافية للمؤسسة وللمستفيدين منها، وأصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة كبيرة وبأقل تكلفة، فضلاً عن تمكين المؤسسة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على مواكبة التطوير التكنولوجي للعمليات، وتعزيز السياسة الإدارية بالصورة التي تقوي كل مظاهر الأعمال وتطوير أداء المؤسسة، والعمل الجاد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة<sup>(٢٤٥:٥)</sup>.

إن مدخل التحسين المستمر Kaizen ليس عملية عشوائية ارتجالية، بل هو عملية تطوير مستمر لا تنتهي أبداً طالما كانت المؤسسة قائمة، وهي عملية شاملة لجميع العناصر والمكونات، وتتطلب تبني جميع العاملين لآليات التحسين المستمر واستعدادهم للعمل وفقاً لها<sup>(٨٧:٣١)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن مدخل التحسين المستمر يعمل على الابتعاد عن التعقيدات الإدارية، ويهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة، وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء، كما يعني تبني مدخل التحسين المستمر الاهتمام بما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات على أرض الواقع<sup>(١٤٣:٣٢٢)</sup>.

ويمكن تحديد أهمية التحسين المستمر فيما يتعلق بجودة الأداء في مجموعة من الجوانب من أهمها<sup>(٢٢٦:٣)</sup>:

أ - التحسين المستمر والإبداع يعدان وجهان لعملة واحدة، وهما ركيزتان أساسيتان لضمان نجاح المنظمة.

ب - التحسين المستمر عملية لا تنتهي أبداً، فعندما يحقق الإنسان أهداف التحسين المستمر في مرحلة معينة يتطلع إلى الوصول إلى المرحلة العلى.

ج - الهدف الأسمى لعملية التحسين المستمر هو تحسين الأداء الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، مما يحقق رضا المستفيدين.

ومن أجل نجاح عملية التحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي، فإن ذلك في حاجة إلى توافر العديد من الشروط من أهمها:

أ - وضوح خطة التحسين المستمر التي تستهدف تحسين أداء العاملين في أذهان كافة العاملين بالمؤسسة.

ب - الدعم الكبير من المسؤولين عن المؤسسة لخطة التحسين المستمر، وإقناع العاملين بمدى أهميتها.

ج - دعم كافة الاتصالات الأفقية والرأسية داخل المنظمة، بحيث يمكن تناول المعلومات الخاصة بتطوير الأداء بيسر وسهولة.



ويتمتع مدخل التحسين المستمر للأداء في التعليم الثانوي بالعديد من الخصائص من أهمها<sup>(٥:٢)</sup>:

١ - استمرارية التحسين، فلا يجب أن تنقطع عمليات التحسين المستمر عن التعليم الثانوي، إذ يجب أن تمتلك المؤسسة روح التحسين المستمر، ويصبح التحسين جزءاً من فكرها، فالتحسين مستمر للمعلم والطالب والإدارة المدرسية والتوجيه الفني، وواضع المنهج، ورأس السياسات التعليمية، فالتحسين المستمر عملية لانهائية.

٢ - التزام القيادة التربوية بالدعم الكامل للممارسات المبدعة والابتكارات التي تدعم التحسين المستمر.

٣ - التحسين المستمر مسئولية كل فرد في التعليم الثانوي بدءاً من القيادة العليا وحتى أصغر عامل في المؤسسة، فهو مسئولية شاملة لكافة العاملين على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية والأكاديمية.

٤ - يركز مدخل التحسين المستمر على المواقع الأكثر استراتيجية داخل التعليم الثانوي العام.

ومن هنا يتعين على إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية التي تأخذ بمبادئ إدارة التميز، أن تكون قادرة على وضع خطط التحسين المستمر للأداء بمستوياته المختلفة، مثل الأداء الإداري لقيادات المعهد والإداريين، والأداء الأكاديمي والمهني للمعلمين، وكذلك أداء الطلاب المتعلمين، ولكي تكون خطة التحسين المستمر تتسم بالتميز، فلا بد أن يسبقها تحليل جيد لواقع المعهد، والتعرف على أهم المشكلات، وجوانب التميز والضعف في الأداء، ثم بناء خطة التحسين المستمر للأداء بحيث تزيد مواطن القوة قوة، وتقضي على مواطن الضعف، وهذه العملية تحتاج إلى تطوير القيادات بالمعاهد الأزهرية وتدريبهم المستمر على كيفية بناء خطة التحسين المستمر.

**الخطوة الثالثة:****أولاً: نتائج البحث:**

-تقوم فلسفة إدارة التميز على تحسين العمليات لتحقيق نتائج فعالة مع استهلاك أقل للموارد وتحسين جودة المنتج والخدمة، وتوفير للمنظمة رؤية واضحة واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.

-يرجع تبني المؤسسات لمدخل إدارة التميز إلى العديد من المبررات، منها أن المجتمع في حركة مستمرة، وأن الموارد البشرية في تطور مستمر، وتغير التقنيات، وتسارع نتائج البحث العلمي والتطوير التقني، وتبلورها في مستجدات إنتاجية من سلع وخدمات غير مسبقة، وتغير العلاقات وأنماط العمل، وكذلك تغير طبيعة التدخلات الحكومية لتنظيم الأعمال وضبط حركة الاقتصاد الوطني وفق مفاهيم تأخذ بمنطق اقتصاد السوق وحرية التنافس.

-تقوم إدارة التميز على الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المتاحة من خلال مجموعة من الجهود والإجراءات والأنشطة المتكاملة لتحقيق جودة المخرجات وتلبية رغبات ومنافع العملاء وأصحاب المصلحة.

-تنطلق إدارة التميز من دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، وتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة في ضوءها، وتحقيق جودة العمليات، وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل الجماعي التعاوني، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، وتحسين نوعية المخرجات.

-تتعدد نماذج إدارة التميز منها، نموذج جائزة ديمنج اليابانية، نموذج بالدريج الأمريكية، نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، نموذج جائزة التميز

الكندية، نموذج جائزة التميز السنغافورية، نموذج جائزة التميز الاستراتيجية، ومن ثم يتعين على المؤسسة أن تختار من بين هذه النماذج ما يتناسب مع طبيعتها.

- إن إدارة التميز تتميز بقدرتها على التحسين والتطوير المستمر، وقيادة الابتكار والإنتاجية العالية، وتحقيق مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتمكين المنظمات من التقويم الذاتي، وتحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع أصحاب المصلحة.

- تتمثل مجالات إدارة التميز في إدارة وقيادة فعالة للمؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، والمبادرة في التحسين والتطوير، وتقوية العلاقة مع العملاء، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وخلق قمة لأصحاب المصلحة.

- يمثل تحسين الأداء أحد المهام الأساسية لإدارة التميز، يتعين عليها أن تتدرب على بناء خطة التحسين المستمر، وعلى كيفية تنفيذها.

- يعبر التحسين المستمر للأداء عن مؤسسة لديها الرغبة في التطوير المستمر، وتطوير إمكاناتها وقدراتها حتى تصبح مؤسسة متميزة، تتمتع بسمعة جيدة، ولديها القدرة على المنافسة.

### ثانياً توصيات البحث

في ضوء كل من الإطار العام للبحث وكذلك الإطار النظري للبحث، وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

١ - ضرورة تبني مفاهيم ومعايير إدارة التميز في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية حتى يتمكن هذه المسئولون عن إدارة هذه المعاهد من تحقيق تطوير حقيقي وجوهري.

٢ - ضرورة تدريب قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية على وضع خطط للتحسين المستمر للأداء بهذه المعاهد.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ١ - أحمد جميل، محمد سفير: "التميز في الأداء - ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المثالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة بالجزائر، يومى ٢٢ و٢٣ نوفمبر ٢٠١١م.
- ٢ - أحمد عبد السلام رجب النفراوي: "تحقيق الفاقد الصناعي باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٣م.
- ٣ - أحمد مؤيد عطية الحيايلى، وأحمد حسين حسن الجرجري: "مدى إسهامات نظام دعم القدرات في تنفيذ التحسين المستمر للمنظمات" - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مج ٣٤، ع ١١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٢م.
- ٤ - أسامة محمد سيد: "نظام مقترح لتدريب شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مج ١٠، ع ٤٤، أكتوبر ٢٠٠٤م.
- ٥ - إلهام أبو غليطة: "تطبيق معايير ستة سيجما في تحسين جودة التعليم العالي" - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكة، مجلة العلوم الانسانية، ع ٤٧، الجزائر، ٢٠١٧م.
- ٦ - الأزهر الشريف: قطاع المعاهد الأزهرية، مكتب المدير العام: قانون رقم (١٠٣) بشأن إعادة تنظيم الأزهر وهيئاته، الباب الرابع، المواد (٦٣ - ٦٤).

- ٧ - السيد محمد عبد الغفار، وأشرف يوسف سليم همام: "دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة Knowledge Workers في تحقيق التميز التنظيمي"، (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية)، مجلة المدير الناجح (إدارة الأعمال)، مصر، ١٤٣٤، ديسمبر ٢٠١٣م.
- ٨ - المجلس الأعلى للأزهر: "إصلاح وتطوير الأزهر ليتفق مع إنجازات الثورات"، تقرير رقم (٥) بشأن تطوير مقدم مكتب شيخ الأزهر، ٢٠١٤م.
- ٩ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: "النشرة الدورية"، يناير ٢٠١٠م.
- ١٠ - الهلالي الشربيني الهلالي، وأمانى السيد غبور: "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة".
- ١١ - العياشي زرزار، وحمزة بن وريدة: "إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوربي للتميز"، دراسة حالة كلية التربية سكيكدة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ١٢، ٤٢٤، ٢٠١٩م.
- ١٢ - حسين باشيوة: "تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز المؤسسي في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، مج ٣، ٤٤، نوفمبر ٢٠١٦م.
- ١٣ - حامد أحمد رمضان بدر: "إدارة المنظمات - إتجاه شرطي"، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ١٤ - دانيا ناصر عبدالله: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز أداء العاملين"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، مج ٢، ١٣٤، يناير ٢٠١٨م.

- ١٥ - رضا ابراهيم المليجي: "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتاب، القاهرة ٢٠١٢م.
- ١٦ - - - - - -: "تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٣، ٢٣، ١٠٠٤، يناير ٢٠١٦.
- ١٧ - سامي بن جبران زويد السواط: "معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك".
- ١٨ - سيد محمد جاد الرب: "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مصر، دار الكتب المصرية، ٢٠١٣م.
- ١٩ - عبدالحميد أحمد السيد صقر: "تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠١م.
- ٢٠ - عبدالسلام أبو قحف: "أساسيات الإدارة"، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ١٩٩٥م.
- ٢١ - قبطان شوقي: "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، نوفمبر ٢٠١٠م.

- ٢٢ - كروز تراحيب سالم العجمي: "تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر، مج ٣، ١٨٤، ٢٠١٧م.
- ٢٣ - مبارك عواد البرازي: "متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت" - دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٦٤، ج ٥، القاهرة، ٢٠١٥م.
- ٢٤ - محسن لبيب عبدالرازق: "تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مج ١، ع ١٤٠، كلية التربية، جامعة الأزهر، مايو ٢٠٠٩م.
- ٢٥ - محمد حفني خليفة: "دراسة تحليلية مقارنة لدور شيخ المعهد الأزهرى ومدير المدرسة الثانوية العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٩٠م.
- ٢٦ - محمد صبري حافظ: "تعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية وأثارها على بعض جوانب العملية التعليمية"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج ١، ع ١٠٧، مارس ٢٠٠٢م.
- ٢٧ - محمد السيد محمد الإخناوي: "متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٦٤، ع ٤٤، ٢٠١٦م.
- ٢٨ - مرفت جمال الدين على شمروخ" آليات التطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من منظور طريقة تنظيم المجتمع"، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع ٥٤، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٢٠١٥م.
- ٢٩ - مشيخة الأزهر: "القرار رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠، مادة ١" بشأن إنشاء المكتب التنفيذي لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية، القاهرة، ٢٠١٠م.

- ٣٠ - ممدوح أحمد علي حماد: "تفعيل أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء نماذج التميز العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦م.
- ٣٠ - منير شقورة: "تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز"، رسالة دكتوراه غير منشورة، أصول تربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٦م.
- ٣١ - مها كامل جواد: "مدخل التحسين المستمر" - دراسة مقارنة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، مج ١، ع ٧٤، ٢٠٠٩م.
- ٣٢ - نعمة عبدالرؤوف عبدالهادي: "تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٥م.
- ٣٣ - نضين عبدالصمد محمود يونس: "درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٦م.

#### ثانياً المراجع الأجنبية

- 34- Alrayes: R.: Quantities Analysis of the Self-Assessment Scores of 45 Organizations Which were Assessed by EFQM Excellence Model", for Master Degree, United Kingdom: Sheffield Hall am University, 2003.
- 35- Baldrige Performance Excellence Program: Baldrige Excellence Framework (2015-2016), National Institute of



- Standars and Technology (NIST), United States, Department of Commerce, Jan, 2015.
- 36- Botha, R.: School Effectiveness: Conceptualizing Divergent Assessment approaches; South African Journal of Education, Vol. 30, 2010.
- 37- Brent, R. et al.,: "Evaluating the Impact of Organizational Self-Assessment in Higher Education. The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education Framework", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, No. 3, 2007.
- 38- David, K: Managing for Excellence – Outcome – Based Performance for the Economic Development Organization, Team Kolzow Ine., 2012.
- 39- Dong Young, K. et al.,: European foundation for Quality Management Business Excellence Model. An Integrative Review and Research Agenda. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27, No. 6, 2010.
- 40- Enterprise Singapore: Business Excellence Framework, Business Excellence Initiative, Enterprise Singapore, 2020.
- 41- James, B.: The Important of Individual Performance from the Perspective of Gnome and Ongoing National Performance Effectiveness Small Group Research, 2001.
- 42- JOHN, O.: total Organizational Excellence, Butterworth Heinemann, USA, 2001.

- 43- Ibrahim, M. & Chike, O.: Lean-excellence Business Management for Manufacturing SMEs Focusing on KRI, International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 69, No. 3, 2020.
- 44- Iribarne et Autres, L'autoevaluation des Performance a travers le Modele EFQM guide de Terrain Pour Reussir, Afnor edition, France, Janvier, 2006.
- 45- Irina, F. & Inga, L.: Intergration of CSR Principles in quality Management, International Journal of quality and Service Sciences, Vol. 7, No. 2/3, 2015.
- 46- KAI, K.: Benchmarking Excellence, Journal: Measuring Business Excellence, V5, Denmark, 2012.
- 47- Laframboise, K.: AN Empirical Study of the Relationship Between Quality Practices and Business Performance Excellence in Central Canada, Doctoral Dissertation, Concordia University, Canada, 2002.
- 48- Loukas, A. & Leonidas, S.: The Sustainable Management Vision for Excellence: Implications for Business Education, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 3, No. 1, 2012.
- 49- Marcel, M. et al.: A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR, Journal of Business Ethics, No. 55, 2004.

- 50- Max, S. et al.: Utilization of business excellence Models: Australian and International Experience, The TQM Magazine, Vol. 20, No. 6, 2008.
- 51- Meznah, Alazmi & Reem, Almutairi: The Availability degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University, Psychology Research, Vol. 7, No. 7, July, 2017.
- 52- Mohamed, S. & Rosli, M.: A Look into the Underlying Structure of the Items that Make up the Organizational Excellence and Transformational Leadership Scales in Higher Education Institution in Nigeria, Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2, June, 2014.
- 53- Philippe, H. & Juan, R.: An Evolution of Excellence: Some Main Trends, The TQM Magazine, Vol. 15, Issue, 4, 2003.
- 54- Robert, V. et al.,: A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards, Quality progress, August, 2000.
- 55- Robin, M. et al.,: Development of Business Excellence in Asia: An Exploratory Study, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 28, Issue, 6, 2011.
- 56- Sal-Global: Business Improvement solutions-Thinking Business, Driving Improvements, Achieving Excellence, Sal-Global, Australia, 2006.

- 57- Sandeep, K.: Deming Award, A Journey Towards Business Excellence, 8<sup>th</sup> International Business Research Conference, IES Management College and Research Centre, Mumbai, India, 27 Feb. 2015.
- 58- Satyendra, B., et al.: Towards Sustainable Excellence: Strategic Analysis of Deming Prize Winning Companies, The TQM Journal, Vol. 28, Issue, 3, 2016.
- 59- Shaker, A. & Paul, F.: The Leadership Criterion: Challenges in Pursuing Excellence -+in the Jordanian Public sec+or", The TQM Journal, Vol. 28, Iss. 2, 2016.
- 60- Union of Japanese Scientists and Engineers (The Deming Prize Committee): The Application guide for the Deming Prize- The Deming Grand Prize, Japan, 2015.
- 61- Verboncu, Ion.: Management Excellence: A Desideratum?, Business Excellence and Management, Vol. 1, Issue 1, 2011.