



مجلة كلية التربية



"متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي  
في ضوء بعض الخبرات العربية والأجنبية"  
(بحث مسئل من رسالة ماجستير)

إعداد

الباحثة/ سوسن محمد مصطفى كمال الدين

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية- جامعة دمياط

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي في ضوء  
بعض الخبرات العربية والأجنبية

### مستخلص البحث

تهدف النماذج والجوائز العربية والأجنبية في إدارة التميز المؤسسي إلى نشر ثقافة التميز وترسيخ مفاهيم التنافسية، وتميز المخرجات من أجل تحقيق كفاءة وفاعلية في التعليم والتعلم، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة للطلاب والارتقاء بمستوى الخريج. وتهدف الدراسة إلى الاستفادة من النجاح الذي حققه النماذج والجوائز العربية والأجنبية في إدارة التميز المؤسسي في تطوير المؤسسات التعليمية، والحفاظ على استمرار هذا التميز. والاستفادة منها واستثماره، والاستفادة من العلماء والأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية في الجامعات والمؤسسات البحثية المصرية بما يملكونه من خبرات أكاديمية وإدارية.

### الكلمات مفتاحية:

التميز المؤسسي- الخبرات العالمية- النموذج الأوروبي للتميز- النموذج الياباني للتميز

Requirements for the application of the Institutional Excellence Management in the First Cycle of Basic Education in light of some Arab and foreign experiences

### **Abstract**

Arab and foreign models and awards in the Department of Institutional Excellence aim to spread the culture of excellence and consolidate the concepts of competitiveness, and excellence of outputs in order to achieve efficiency and effectiveness in teaching and learning, and to achieve the maximum possible benefit for students and raise the level of the graduate.

The current study aims at the following:

Benefiting from the success achieved by Arab and foreign models and awards in managing institutional excellence in the development of educational institutions, and maintaining the continuation of this excellence. And take advantage of them and invest them, benefiting from scientists and professors specialized in the field of educational administration in Egyptian universities and research institutions with their academic and administrative experience.

### **Key Words:**

Institutional excellence - global experiences - the European model of excellence - the Japanese model of excellence.

## مقدمة

تسعى إدارة التميز المؤسسي بالحلقة الاولى من التعليم الاساسي إلى إيجاد صيغة رائدة وقوية لإدارة تلك المؤسسات التعليمية؛ حيث استثمار الفرص، والحد من

التحديات، كما تسعى الي تحقيق التفاعل الهادف والبناء بين جميع عناصر المؤسسة، سعياً وراء التميز في الأداء، ومحققه ميزة تنافسية ، ورفع مستويات الطموح وهوما

يسعى البحث لتحقيقه من خلال الادبيات التي تم الاطلاع عليها والتي منها:

ومع بداية ظهور نماذج إدارة التميز المؤسسي ترجع الأصول الأولى لنماذج

التميز المؤسسي إلى أواخر العشرينيات من القرن الماضي، على يد العديد من

الرؤاد، وأبرزهم إدوارد ديمينج (Edward Deming) وفيليب كروسبي (Philip

Grosby) وجوزيف جوران (Joseph Joran) ، الذين ساهموا في وضع الركائز

الأساسية لمبادئ الإدارة التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أول (المركز

الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، ٢٠١٧، ص.١٣).

تعد نماذج التميز منظومة متكاملة ومتفاعلة ترصد حركة المؤسسة، ومدى

اقتربها من مستويات الأداء المتميزة المستهدفة، أو ابتعادها عنها؛ لمساعدة

المؤسسات في توجيه جهودها نحو التحول إلى مؤسسات متميزة، ويوجد في العالم

حالياً أكثر من ٨٠ دولة لديها نماذج وطنية لإدارة التميز (أحمد وجابر، ٢٠١٥،

ص.١٢).

وحيث حاولت كثير من الدراسات وصف مدى فعالية ونجاح تطبيق منهجية

الجودة والتميز المؤسسي في تحسين المؤسسات التعليمية في مجالات؛ مثل: التخطيط

الموارد البشرية، إدارة الموارد، وإدارة العمليات التعليمية والإدارية وكيف يمكن نقل

الفكر الإداري للجودة من المجال الصناعي إلى المجال التعليمي؛ وهناك دراسات

أخرى حاولت تقديم تطبيق لإدارة الجودة الشاملة، في صورة نماذج للتميز، مثل

جائزة (Deming) اليابانية، أو الأمريكية، أو نموذج التميز (EFQM) الأوروبي،

وغيرها من النماذج، وبالفعل تم تطبيق الكثير من هذه النماذج في مجال التعليم العالي، وخاصة الجامعات (Calvo, et al,2006,100).

ويري البحث أن عمليات رصد حركة مؤسسات الحلقة الاولى من التعليم الاساسي نقطة انطلاق للتميز المؤسسي بها.

### مشكلة الدراسة:

ظهرت في أواخر العشرينيات نماذج تعمل على تحديد معايير التميز، ومقومات تحقيقه، للوصول إلى مستوى إدارة التميز، وكل من هذه النماذج لها خصائصها التي تتفرد بها، ولكن جميعها تشترك في محاولة تحسين جودة الأداء، وصولاً إلى مستوى التميز، ولكن معظم هذه النماذج تستند إلى كل من النموذج الياباني لـ"ديمنج"، والنموذج الأوروبي (EFQM)، والنموذج الأمريكي "بالدريج". (حمودة، ٢٠٠٩، ص.٤٣٠).

تساهم هذه النماذج جميعها في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية؛ لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المؤسسات، وتطبيق معايير هذه النماذج من شأنه توفير منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء. (عبد الوهاب وسليمان، ٢٠١٦، ص.٢٥).

ومن خلال عرض لبعض الدراسات السابقة يري البحث أنها تؤكد علي ضرورة مساعدة المؤسسات لتحسين وتوجها جهدها من خلال الفكر الإداري وتطبيق مبادئ إدارة التميز المؤسسي واطافة في الاعتبار هدف أرضاء العميل وهذه نقودنا إلي المشكلة الاساسية لهذا البحث.

وعلي هذا يمكن صياغة مشكلة الدارسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي في ضوء بعض الخبرات العربية والأجنبية؟

ومن خلال التساؤل الرئيس يمكن صيغة الأسئلة الفرعية كالاتي:

١. ما الاطار المفاهيمي لبعض النماذج والجوائز العربية الأجنبية في إدارة التميز

المؤسسي وأوجه الإستفادة منها في الحلقة الأولى من التعليم الاساسي؟

٢. ما المبادئ التي تقوم عليها إدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي؟

٣. ما أهم النماذج الأجنبية والجوائز العربية المعاصرة؟

٤. ما أوجه في الاستفادة من بعض النماذج الأجنبية والجوائز العربية المعاصرة لإدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي؟

**أهداف الدراسة:** تستهدف الدراسة الحالية ما يلي:

١. التعرف علي المبادئ التي تقوم عليها إدارة التميز المؤسسي.

٢. التعرف علي بعض النماذج والجوائز العربية والأجنبية المعاصرة لإدارة التميز المؤسسي.

٣. الاستفادة من النماذج والجوائز العربية والأجنبية المعاصرة لإدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي.

**أهمية الدراسة:**

تشكل الدراسة الحالية نموذجاً إرشادياً للمعنيين بإدارة التميز في ضوء بعض النماذج العربية والأجنبية المعاصرة والإستفادة منها بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي بما يمكن من خلاله إعادة النظر في إمكانية تطبيق إدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي في ضوء بعض النماذج العربية والأجنبية.

**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة "المنهج الوصفي" لملاءمته لطبيعة الدراسة ولأنه لا يقتصر على رصد البيانات، وإنما يتضمن علي أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات معلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة فهو يعتمد علي دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة.

**حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:**

- ١) الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة متطلبات تطبيق إدارة التميز بالحلقة الأولى للتعليم الاساسي في ضوء بعض النماذج والجوائز العربية والأجنبية.
- ٢) الحدود الجغرافية: جمهورية مصر العربية.
- ٣) الحدود الزمنية: الفترة الزمنية من شهر أغسطس ٢٠٢٣ إلي شهر نوفمبر ٢٠٢٣.

**مصطلحات الدراسة:****إدارة التميز ( Excellence Management ):**

"فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق الموارد المؤسسة وكفاءاتها واستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض الاستفادة منها، مما يمكن المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها" (شوقي، ٢٠١٠، ص.٥).

تعرف الباحثة إدارة التميز إجرائياً بانها : "هي تلك الأنشطة والجهود التنظيمية المخططة والإجراءات اللازمة من أجل الوصول إلي أعلى درجة من اتقان العمل

وتتميز الاداء والتخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة وتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، وكذلك الحصول علي أعلى مستوي مخرجات يفوق توقعات جميع المستفيدين وأصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".

### نماذج التميز (Excellence Models) :

تعددت هذه النماذج على مستوى العالم، بداية من اليابان مروزا بأمريكا ثم أوروبا وغيرها من الدول، وكثير من هذه النماذج اشتقت منها لاحقا جوائز أطلق عليها جوائز التميز، وقد تم استخدام هذه النماذج والجوائز في حث المؤسسات على الالتزام بإدارة التميز المؤسسي، وقد نجح كثير منها في هذا الهدف، وسنعرض خلال هذا الفصل جانبًا من هذه الخبرات وأبرز نماذج وجوائز التميز المؤسسي.

تمثل نماذج التميز إطار عمل يساعد المؤسسات في تحقيق التميز، وتعد هذه النماذج أطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات وتستنير بها في دراسة التقييم الذاتي وتساعدهم في وضع ممارساتهم على الطريق السليم (ناصر وهاشم، ٢٠١٠، ص.٣٦).

هناك تقارب كبيراً بين النماذج العالمية، فكان الهدف من تأسيسها استخدامها كأداة للتقييم الذاتي، وتحقيق الجودة في الأداء، ومساعدة المؤسسات علي تحقيق التميز، بما يدعم المنافسة العالمية، والتركيز علي تشجيع المنظمات علي التطوير والإبداع، باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها بكفاءة، من أجل تطوير وتحسين الأداء.

استهدفت دراسة اجا مدنى وآخرون (Aija Medne,el al,2020): البحث

عن حلول جديدة لزيادة الكفاءة وتحسين الجودة من خلال النظر في مناهج تطوير نظام الجودة باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM استخدمت الدراسة دراسة الحالة أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة يجب أن يكون النهج الأنسب للمؤسسة متوافقاً مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومؤشرات الأداء الرئيسية. يمكن تحقيق



التتمية المستدامة باستخدام نهج تطوير نظام مناسب ، مثل نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

استهدفت دراسة فرج (Faraj, 2018): تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف؛ من خلال النظر في النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM) من حيث الأبعاد التالية: (القيادة والسياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية العمليات الشراكات والموارد المنتجات والخدمات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسة) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة للعمل على تطوير الإجراءات والآليات لتلبية متطلبات معايير إدارة التميز المؤسسي في بيئة العمل الإداري بجامعة الطائف.

استهدفت دراسة مهديزادا ورانكو وباركيتان (Mehdizadeh, Rankouh, Barketan, 2014) قياس درجة توافر بعض الأنشطة والإجراءات والمعايير الخاصة بالنموذج في جامعة آزاد الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية لتنفيذ النموذج في العمليات الأكاديمية بجامعة آزاد الإسلامية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق هذا النموذج في جامعات شرق جيلان لما له من آثار إيجابية مثمرة.

استهدفت دراسة برتين (Pratten, 2013): تقديم مرحلة من مراحل عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي بالاعتماد علي نتائج المتعاملين واستخدمت الدراسة دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من بينها: إن معيار نتائج المتعاملين له دورا اساسيا في تحديد ابعاد التميز وتشخيص الوضع الراهن والتحسين النوعي المستمر، التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري.

استهدفت دراسة (القرزعي، ٢٠١٨): توجيه المؤسسات التعليمية نحو التميز من خلال تفهم القيادات الإدارية تطوير النظام التعليمي ومؤسساته بما يجعله محل اهتمام أصحاب القرار في التعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجيه المؤسسات التعليمية نحو التميز يتطلب أن تكون بيئاتها التنظيمية مهيأة لذلك من خلال تفهم القيادات الإدارية والتربوية لاحتمية التغيير، دعم تنمية رأس المال البشري والفكري، والمادي استخدام الوسائل والمداخل الإدارية الحديثة المبنية علي أسس علمية ودراسات دقيقة لضمان نجاحها.

استهدفت دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٣): التعرف على ماهية التميز المؤسسي وأهميته داخل القطاع العام، وقد قسمت الدراسة إلى ثلاثة أقسام حيث تناول الأول الحديث عن التميز المؤسسي وأهميته ومتطلبات تحقيقه، وتناول القسم الثاني الحديث عن الإدارة المحلية وأهدافها والقسم الثالث تناول الحديث عن التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية وأسباب ومتطلبات تحقيقه داخل الوحدات المحلية مع الإشارة إلى جائزة مصر للتميز الحكومي وأسباب نجاح أو فشل جوائز التميز في القطاع العام. وتوصلت الباحثة للعديد من النتائج كان أبرزها: والاستفادة من الرصيد المعرفي من البحوث والدراسات العربية والعالمية في مجال تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي ومن النماذج العالمية للتميز في مجال التعليم وغيره من النماذج العالمية للتميز، والاستفادة من الخبرات الإدارية المتراكمة لدى المتخصصين في مجال الإدارة التربوية على مدار عقود وخاصة القيادات الإدارية، حيث يُمثل هؤلاء العاملون البوابة الرئيسة والمفتاح الحقيقي لتطبيق أي تحديثات أو تحسينات أو نظم إدارية جديدة.

## أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز المؤسسي في ضوء بعض النماذج والجوائز العربية والأجنبية

كثير من الدراسات حاولت وصف مدى فعالية ونجاح تطبيق منهجية الجودة والتميز المؤسسي في تحسين المؤسسات التعليمية في مجالات؛ مثل: التخطيط الموارد البشرية، إدارة الموارد، وإدارة العمليات التعليمية والإدارية، مثل جائزة

(Deming) اليابانية، أو جائزة (Baldrige) الأمريكية، أو نموذج التميز (EFQM) الأوروبي، وغيرها من النماذج، وبالفعل تم تطبيق الكثير من هذه النماذج في مجال التعليم العالي، وخاصة الجامعات (Calvo, et al, 2006, 100) .

تعد نماذج التميز منظومة متكاملة ومتفاعلة ترصد حركة المؤسسة، ومدى اقترابها من مستويات الأداء المتميزة المستهدفة، أو ابتعادها عنها؛ لمساعدة المؤسسات في توجيه جهودها نحو التحول إلى مؤسسات متميزة، ويوجد في العالم حالياً أكثر من ٨٠ دولة لديها نماذج وطنية لإدارة التميز (أحمد وجابر، ٢٠١٥، ص. ٤٤٧).

ظهرت في أواخر العشرينيات نماذج تعمل على تحديد معايير التميز، ومقومات تحقيقه؛ للوصول إلى مستوى إدارة التميز، وكل من هذه النماذج لها خصائصها التي تنفرد بها، ولكن جميعها تشترك في محاولة تحسين جودة الأداء، وصولاً إلى مستوى التميز، ولكن معظم هذه النماذج تستند إلى كل من النموذج الياباني لـ"ديمنج"، والنموذج الأوروبي (EFQM) والنموذج الأمريكي "بالدريج". (حمودة، ٢٠٠٩، ص. ٤٣٠).

تساهم هذه النماذج جميعها في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية؛ لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المؤسسات، وتطبيق معايير هذه النماذج من شأنه توفير منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء (عبد الوهاب وسليمان، ٢٠١٦، ص. ٢٥).

ولذلك سوف تتناول الباحثة بعضاً من هذه النماذج، كالآتي:

#### ١. النموذج الياباني للتميز (The Japanese Excellence Model, 1951):

يُعد نموذج "ديمنج" هو الأساس الذي انطلقت منه فكرة معظم نماذج التميز، وقد ارتبط اسم العالم الأمريكي إدوارد ديمنج (Edward Deming) بحركة الجودة

في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، حيث يعد "ديمنج" هو مؤسس الجودة في اليابان، بعد نجاحه في تطبيق نظرياته في المجال الصناعي، مما أدى إلى ظهور أساليب وإستراتيجيات جديدة لإدارة العمل، وقد ساعد هذا على تقدم اليابان، وتحقيق شعار صنع في اليابان بتكلفة معقولة ودرجة عالية من الإتقان. (حمودة، ٢٠٠٩، ص. ٤٣٠).

تعتمد آلية عمل نموذج "ديمنج" على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية، هي: (أحمد وجابر، ٢٠١٥، ص. ٤٤٨-٤٥٢).

١. التوجه: يتحدّد توجه المؤسسة؛ من خلال معيار السياسات التي تتبعها المؤسسة.
٢. الدعم: دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.
٣. التنفيذ: ويتم من خلال معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة الأنشطة، وأنشطة التحسين.
٤. النتائج: وهي تقاس بمعيار التأثير، وبناءً عليه يتم وضع الخطط والسياسات المستقبلية

ويعود نموذج "بالدريج" للتميز إلى رائد الأعمال والسياسي الأمريكي "مالكولم بالدريج"، الذي كان يشغل منصب وزير التجارة الأمريكي (١٩٨١-١٩٨٧م)، وهو رائد في إدارة الجودة، وساعد في إنشاء قانون تحسين الجودة في الولايات المتحدة لعام ١٩٨٧م، وعلى شرفه تمت تسمية الجائزة السنوية للجودة باسمه، جائزة مالكولم بالدريج" الوطنية للجودة، والتي يقدمها الرئيس الأمريكي للفائزين. (Barmwell,

2020

## ٢. النموذج الأمريكي للتميز (Amreican Excellence Mode, 1987):

النموذج الأمريكي هو أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات التقويم الذاتي؛ بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج. (السناني، ٢٠١٠، ص. ١٩٨-١٩٩).

ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي كالاتي: (باشيوه والبرايوي، ٢٠٠٧، ص. ٢٣٤ - ٢٣٥).

١- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.

٢- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.

٣- ضرورة التطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.

٤- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعّال، وما يُمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.

٥- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحوليات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.

٦- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

٧- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

٨- تعميق التوجه الإستراتيجي، ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها، واتخاذها أساساً في التخطيط.

٩- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة. مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يُحقق أهدافها ويُجنبها العثرات.

١٠- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات، وتساهم في حل مشكلاته، بما يُعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنمو.

النموذج الكندي (National Quality Institute, 1992):

أنشئ المعهد الوطني للجودة "National Quality Institute-NQT" في كندا عام ١٩٩٢م، ثم تغير اسمه إلى هيئة التميز الكندي "Excellence Canada" في عام ٢٠١١م، وهو مؤسسة مستقلة غير ربحية، مكرّسة لتعزيز الأداء المؤسسي في جميع أنحاء كندا (Excellence Canada, 2020) نموذج التميز الكندي كان يهدف إلى مساعدة المؤسسات الحكومية الكندية على تحقيق التميز، ثم أصبحت تستخدمه العديد من المؤسسات بمختلف مجالاتها إطاراً؛ لتحقيق التميز المؤسسي، والنموذج يشبهه بنموذج بالدريج الأمريكي ونموذج التميز الأوروبي إلى حد كبير (أحمد وجابر، ٢٠١٥: ٤٦٤).

وجه المقارنة	النموذج الياباني (Deming)	النموذج الأمريكي (Baldri)	النموذج الكندي (NQI)
سنة التأسيس	١٩٥١	١٩٨٧	١٩٩٢
الأهداف	لتقييم والتمييز ما بين مداخل المؤسسات في تبلي الجودة عن طريق الرقابة الواسعة على جودة المؤسسات.	وسيلة لتطوير الأداء وتسهيل الاتصالات والمشاركة في التدريب. أداة من أدوات العمل لفهم إدارة الأداء، التخطيط، التدريب، والتقييم.	لتشجيع على تبني مبادئ الجودة وتطبيقها. تطوير الاستثمار، وتحقيق الفاعلية للمؤسسات. إعطاء قيمة عالية للثروة الكندية.
المعايير	السياسات التنظيم المعلومات المعيارية الموارد البشرية ضمان الجودة. الاستدامة. التطوير. التأثيرات. الخطط المستقبلية.	القيادة. التخطيط الإستراتيجي. التركيز على السوق والعمليل. تحليل المعلومات التركيز على الموارد البشرية. نتائج الأعمال. رضا العملاء.	القيادة. التخطيط. التركيز علي العملاء. التركيز على العاملين. إدارة العمليات. أداء المؤسسة.

مما سبق يتضح أن جميع النماذج تعمل على تطوير وتحسين أداء المؤسسات، بل ويمكن استخدامها كأسلوب للتقييم الذاتي؛ من أجل تحقيق مستوى التميز في الأداء.

### ثانياً: أبرز جوائز التميز المؤسسي العالمية

لتشجيع التميز والتميزين؛ سعت بعض الدول إلى إنشاء نماذج وطنية للتميز المؤسسي، وبلغ عددها حوالي (١٢٠) نموذجاً، ويتم بموجب كثير من هذه النماذج منح جوائز للمؤسسات المتفوقة والتي حققت التميز والريادة في تقديم الخدمات والمنتجات وإرضاء المتعاملين معها، وذلك لرفع أداء هذه المؤسسات وترشيد تكلفتها، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، ولتمتلك القدرة على منافسة المؤسسات الأخرى محلياً وعالمياً. (النجار وجواد، ٢٠١٨، ص. ٥٧).

#### ١- جائزة "ديمنج للتميز (Deming)

تكريماً للدكتور إدوارد ديمنج، تأسست جائزة باسمه في عام ١٩٥٠م، يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (The Union of Japanese Scientists and Engineers) للأفراد والهيئات الناجحة في تطبيق برامج التحسين المستمر في الجودة، وقد منحت لأول مرة عام ١٩٥١م، وكانت تقدم في السابق لليابانيين فقط ثم بدأت مؤسسات من جنسيات مختلفة السعي للحصول على تلك الجائزة. (التميمي، ٢٠٠٥، ص. ١٢٣).

وتمنح جائزة ديمنج لخمس فئات (دورين، ٢٠١٢، ص. ٣٠٤):

- أ. جائزة "ديمنج" للأفراد.
- ب. جائزة "ديمنج" للتطبيقات.
- ج. جائزة "ديمنج" للمؤسسات التعليمية.
- د. جائزة "ديمنج" للأقسام.
- هـ. جائزة ضبط الجودة للمصانع.

## ٢- جائزة مصر للتميز الحكومي:

## ١. بداية الجائزة:

في يوليو ٢٠١٨م أطلقت مصر جائزة مصر للتميز الحكومي، كثمره للتعاون بين وزارة التخطيط والإصلاح الإداري المصرية ووزارة شئون مجلس الوزراء والمستقبل الإماراتية، وهو ما جعل جائزة مصر للتميز الحكومي تأتي كأنها مستنسخة من جوائز التميز الإماراتية، والتي هي بدورها مستمدة من جائزة النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM)، ويأتي إطلاق هذه الجائزة في اتجاه تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر (٢٠٣٠)، والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفء وفعال يُطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية، وقد تم تصميم هذه الجائزة، وإعداد معاييرها، واستخدامها كأساس للتقييم؛ بحيث تشمل ثلاث محاور رئيسة: (موقع جائزة مصر للتميز الحكومي، ٢٠١٨).

أ. مدى تحقيق الرؤية.

ب. درجة تشجيع الابتكار.

ج. مدى توافر إمكانات التميز.

## ٢. أهداف الجائزة:

أ- تشجيع المنافسة بين المؤسسات الحكومية على المستويات القومي والمحلي والإقليمي.

ب- تحقيق معدلات أفضل لإرضاء المواطنين.

ج- نشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة.

د- تعزيز روح الابتكار والإبداع والمكافأة على التميز في المجتمع المصري.

هـ- إلقاء الضوء على النماذج الناجحة للمؤسسات الحكومية. (جائزة مصر للتميز

الحكومي، ٢٠١٩، ص.٧٢).



## ٣. فئات الجائزة:

- جائزة مصر للتميز الحكومي، تضم عدد (٥) جوائز مقسمة إلى فئتين، الفئة الأولى جوائز التميز المؤسسي، والتي تتضمن ثلاث جوائز، وهي:
- (١) جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة بداية من المدن وصولاً إلى القرى.
- (٢) جائزة الوحدة المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية؛ مثل: مكاتب البريد والشهر العقاري ومراكز خدمة المواطنين التكنولوجية ومراكز التأهيل الاجتماعي.
- (٣) جائزة المؤسسة المتميزة في تقديم الخدمات الذكية والفئة الثانية من الجوائز هي فئة جوائز التميز الفردي، وتضم جائزتين، وهما:
- أ. جائزة القيادات المتميزة من رؤساء للقطاعات والإدارات المركزية ومديري العموم والإدارات.
- ب. جائزة الإبداع والابتكار، والتي تُمنح لبحث أو فكرة تحل مشكلات الإدارة وتطور منظومة الخدمات العامة (عاشور، ٢٠١٩).
- وتتمثل جوائز التميز في جمهورية مصر العربية في الجوائز الخمسة الآتية: (المعهد القومي للإدارة، ٢٠١٨، ص. ٢-٣)
- أ- جائزة الوحدة المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية وتختص بمنافذ تقديم الخدمات الجماهيرية، وتضم مكاتب البريد السنترالات مكاتب الشهر العقاري والتوثيق، والمراكز التكنولوجية لخدمة المواطنين بالأحياء والمدن وأهم شروطها أن تكون الوحدة حكومية، وتقدم خدماتها مباشرة للمواطنين أو المستثمرين، ولا يقل عدد العاملين بها عن ثلاثة.
- ب- جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة وتضم المحافظات والوحدات المحلية في المراكز، المدن الأحياء القرى على المحافظة ترشيح القرية الرئيسة)، وفئة المؤسسات التعليمية وتضم الكليات ومن أهم شروطها أن تكون مؤسسة حكومية مصرية، وأن تحقق معايير الجائزة، وهي تحقيق الرؤية المهام الرئيسة، خدمات

سبع نجوم، الحكومة الإلكترونية استشراف المستقبل، إدارة الابتكار، رأس المال البشري الممتلكات والموارد، الحوكمة، إدارة المخاطر).

ج- جائزة المؤسسة المتميزة في تقديم الخدمات الذكية وشروطها أن تكون المؤسسة حكومية، أن يكون لها تطبيق ذكي أو موقع على نطاق "www....gov.cg"، وأن يكون ذلك الموقع أو التطبيق باللغة العربية.

د- جائزة القيادات المتميزة ومن شروطه أن يكون المتقدم رئيس قطاع أو ما يعادله، وأن يكون قد أمضى عاماً على الأقل في الوظيفة القيادية أو الإشرافية، وأن يكون قد حصل على دورات تدريبية في القيادة والتميز والجودة، وأن يكون قيادة فعالة.

ه- جائزة الابتكار والإبداع ومن شروطها أن يكون المتقدم من جهة حكومية، وأن يكون بحثه باللغة العربية، وأن يكون بحثه أو فكرته تم تطبيقها بالفعل، وأن يكون تطبيق بحثه أو فكرته أدى إلى حل مشكلة أو خفض تكلفة أو تبسيط إجراءات معقدة.

### أهم التوصيات

أ. الاستفادة القصوي من النماذج والجوائز العالمية التي تسعى لتحقيق التميز الإداري، للعمل علي مناسبة مخرجات السوق المصري في مجال التعليم.

ب. الدعم الإداري واللوجستي لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط، وتحسين بيئة العمل بها وتشجيع روح الإبتكار.

ج. التحسين المستمر لبيئة التعلم للتواصل مع المهتمين بالعملية التعليمية من المجتمع المدني لتذليل الصعوبات المادية والدعم المجتمعي.

د. الزيادة الكبيرة والمطردة في أعداد الطلاب الملتحقين بالمدارس المصرية؛ بما لا يتناسب مع إمكاناتها المادية والبشرية، وهو ما يُحتاج معه لنظام إداري مُحكم

وفعّال، حتى لا تتسبب هذه الزيادة الكبيرة في ضعف مستوى المخرج التعليمي لسوق العمل.

٥. الإسراع في إدخال التقنيات التعليمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة والوسائل المتقدمة في عمليات التعليم والتعلم، وفي البنى التحتية، وفي التجهيزات والمباني والمرافق، وحتى في العمليات الإدارية والفنية.

٦. التطور التكنولوجي المتلاحق، ودخول التكنولوجيا في كل شيء، واعتماد الناس في جزء كبير من حياتهم عليها، ما يتطلب مواكبة العملية التعليمية لهذا التطور. ز.ازدياد أعداد المدارس الحكومية والخاصة، باطراد مع ازدياد عدد السكان، وبالتالي ازدياد أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم، ما يؤدي إلى احتدام المنافسة بين تلك المدارس.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أحمد، عزام عبد النبي؛ وجابر، منار محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة مجلة التربية كلية التربية بجامعة الأزهر، مج (٤) ع(١٦٥)، ٤٢٢-٥١٣. لمية، ع١٢٤.٧٧ - ٩١
- باشيوه، لحسن عبد الله؛ والبراي، نزار (٢٠٠٧) نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية دراسة مقارنة ندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين (٢٠١١ - ٢٠٥٤). المنامة - البحرين: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حمودة، منى أحمد محمد (٢٠٠٩). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع(٢)، ٣٢٤-٣٥١.
- دورين، أحمد يوسف (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة عمان الأكاديميون للنشر والتوزيع. ٣٧.
- دياب، أكرم عبد الستار محمد (٢٠١٨). دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة التربية المقارنة.

السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. طا. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

شوقي، قبطان. (٢٠١٠، نوفمبر). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات الضلاعين، علي فلاح (٢٠١٨). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. مجلة العلوم التربوية، مج(٣)، ع(١)، ٤٠٨-٤٧٤.

عاشور، أحمد (٢٠١٩). وزيرة التخطيط تحكي قصة جائزة التميز الحكومي. جريدة المال. تم الاسترداد بتاريخ ٢٠٢٠/٥/٢٩، من <https://almaalnews.com>.

عبد الهادي، مروة محمد أحمد منصور عبدالسلام علي نوير، و علام، عبدا الله فيصل محمد (٢٠٢٣). التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري مجلة

كلية التجارة للبحوث العلمية

عبد الوهاب، نادية لطفي وسليمان، سناء محمود (٢٠١٦). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة الدنانير،

كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية مج (١)، ع (٨)، ٢٤١.

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

المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٦ (٣)، ١١-١٣٢. المعهد القومي للإدارة (٢٠١٨)، نوفمبر (١) شروط التقدم لجوائز مصر للتميز الحكومي. كتاب

وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري إلى رؤساء الجامعات.

مها صالح احمد القرزعي: فلسفة إدارة التميز الوُسسي في التعليم نماذج دولية و عربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، ٢٠١٨.

ناصر، ميرفت وهاشم، نهلة. (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس

النجار، صباح مجيد؛ وجواد ، مها كامل. (٢٠١٨) إدارة الجودة: مبادئ وتطبيقات. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Ameti, M., Ilazi-Hoxha, A., & Zenuni-Idrizi, V. (2020). Teacher-Parent Communication and Cooperation in Function of the Progress of the Educational Process, Teaching Process. EDUCATION.

- Calvo, A. M.; Leal, A.; & Rolda'n, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM Model to manage institutions of higher education. Quality Assurance in Excellence Canada. (2020). About Excellence Canada. Retrieved: 15/8/2023, Education, Vol(14), No(2), 99-122from: <https://excellence.ca/profile>.
- Faraj, S. I. (2018). Assessing excellence management in the light of the European Excellence Model at Taif University. International Journal of Education & Literacy Studies, Vol(6), Issue(4), 175-186.
- Mehdizadeh, A. H.; Rankouh, M. A.; & Barketan, M. (2014). Evaluation of the Islamic Azad Universities of East Gillan using organizational excellence model of EFQM. Journal of Educational and Management Studies, Vol(4), No(3), 640-647.
- Pratten The EFQM Frame work for managing External Resources Driving performance and growth through excellence in managing external resources. 2013.

