

تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوروبي للتميز EfQM

إعداد الباحثة

عزة محمد رشاد محمود

إشراف

د/ ناصر شعبان على طلبية

مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد

أستاذ التربية المقارنة
والإدارة التربوية وعميد كلية التربية
جامعة حلوان

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EfQM) The European Foundation For Quality Management ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي ، عبر تطبيق استبانة لمعرفة واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم؛ إضافة إلى معرفة معوقات تطبيق هذه الممارسات بالإدارات التعليمية ، وقد بلغت عينة الدراسة (198) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين ببعض الإدارات التعليمية، وبعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها؛ ضعف دعم القيادات العليا لثقافة التميز عن طريق البعثات الخارجية ، ضعف برامج الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه الإدارة التعليمية ، قلة استخدام استطلاعات الرأي للتعرف على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الإدارة ، ضعف الدعم المالي الذي يلبي احتياجات تطوير وتحسين العملية التعليمية ، كما أوصى البحث بضرورة وضع شروط محددة وواضحة لتعيين العاملين داخل الإدارات التعليمية ، ضرورة توفير قاعدة بيانات حديثة للإدارة التعليمية يمكن الاعتماد عليها في أداء العمل ، العمل على وضع برامج وتدريبات لرفع كفاءة العاملين بالإدارات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي – النموذج الأوروبي للتميز – الإدارات التعليمية.

Application of institutional excellence practices in educational departments in Fayoum governorate using the European Excellence Model (EfQM).

Abstract:

The goal of the current research is to apply institutional excellence practices in educational administrations in Fayoum Governorate in light of the European Model of Excellence (The European Foundation For Quality Management). The research relied on the descriptive method, by applying a questionnaire to know the reality of educational leaders' application of institutional excellence practices in educational administrations in Fayoum Governorate. In addition to knowing the obstacles to applying these practices in educational departments, the study sample reached (198) individuals who were randomly selected from workers in some educational departments, and some secondary school principals in Fayoum Governorate, The research reached a set of results, the most important of which are: Weak support from senior leadership for the culture of excellence through foreign missions, weak programs to detect opportunities and threats facing the educational administration, lack of use of opinion polls to identify the satisfaction of beneficiaries of the services provided by the administration, weak financial support that meets the needs of developing and improving the educational process, as the research recommended. It is necessary to set specific and clear conditions for appointing workers within educational departments, the need to provide a modern database for the educational administration that can be relied upon to perform the work, and work to develop programs and training to raise the efficiency of workers in educational departments.

Keywords: institutional excellence – the European model of excellence – educational departments .

منها، مما يساعد المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها،
حاضرًا ومستقبلاً. (شرف إبراهيم الهادي 2013، 13)

وقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من النماذج التي تدعم بقوة تقييم أداء المؤسسات بهدف التحسين المستمر، وكل نموذج من هذه النماذج، يمثل منهجية نحو تحقيق التميز ويحدد مجموعة من المعايير ومجموعة من المؤشرات الأدائية التي تقيس مدى تحقق التميز المؤسسي، ومن أهم هذه النماذج نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المعروف اختصارًا باسم (النموذج الأوروبي للتميز EFQM) (علي السلمي، 2002 ، 18-19).

ويعد هذا النموذج أحد الأساليب المعتمدة عالميًا للإرتقاء بمستوى أداء المؤسسات، وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية، بما يحقق رضا المستفيدين، وأصحاب المصلحة، وقد ذاع صيت النموذج الأوروبي للتميز في الفترة الأخيرة، وتبنته مجموعة كبيرة من الدول الأجنبية والدول العربية، وقامت كثير من الدول بإطلاق ما يسمى بجوائز التميز، وهذه الجوائز اشتمت معاييرها من معايير النموذج الأوروبي للتميز (sampaio, saraiva,& Monteiro , 2012, 182-183)

وعلى الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة إلا أن فعالية نموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة، وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي، ويعد هذا النموذج عبارة عن أداء عملية لمساعدة المؤسسات على الإنجاز وذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، كما يمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، وهيكلتها، وقطاعتها. (حاتم العايدي ، 2009 ، 7).

وقد أثبت النموذج الأوروبي للتميز بشكل خاص، ومن خلال استثماره الجوانب الإيجابية في نماذج التميز، بأنه النموذج الأكثر شمولية وقبولاً في مساعدة القيادات المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، مما عزز من استخدامه كإطار عام لإدارة الأداء،

وهو يفترض أن النتائج المتميزة والمتفرقة في قيمها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من أفضل الممارسات، وإن تحقيق المزيد من القفزات في نمو هذه النتائج لا يتأتى إلا من خلال مواصلة الإبتكار والابداع في تحسين هذه الممارسات داخل المؤسسة. (إيهاب سهود ، 2013 ، 33).

وتعد الإدارة التعليمية هي المستوى الإداري التربوي المحلي بمراكز المدن وتتولى وحدات الإدارة المحلية في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة ، إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها كما تتولى هذه الوحدات كل في نطاق اختصاصها جميع الأعمال التي تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها ، يكون لكل وحدة من وحدات الإدارة المحلية مجلس شعبي محلي يشكل من أعضاء يتم انتخابهم عن طريق الانتخاب المباشر السري وفقاً لأحكام هذا القانون (محمد الزناتي، 2005 ، 293).

وتأسيساً على ما سبق فإنه في ظل التقدم الهائل في شتى المجالات؛ فلا بد للإدارات التعليمية من بذل المزيد من الجهد واستثمار الموارد المتاحة من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديدة، وأنه لا بد من وجود رؤية واضحة لها واستراتيجيات وسياسات مدروسة لتحقيق الأهداف والغايات التي تنشدها الإدارة، وذلك من خلال التخطيط المدروس الذي يساعد على تحقيق رؤيتها ورسالتها، ومن ثم يأتي هذا البحث تسليماً بأن تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وفق النموذج الأوروبي للتميز؛ يساعدها على التطور وتحقيق متطلبات المجتمع، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وفق

النموذج الأوروبي للتميز EfQM؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيس يمكن الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي، وما أهم معايير وعناصره وفق النموذج الأوروبي للتميز؟

2. ما واقع ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وفق النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها ؟
3. ما متطلبات وآليات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وفق النموذج الأوروبي للتميز ؟

أهداف البحث :

تمثلت أهداف البحث الحالي في الآتي :

1. تعرف الأسس النظرية للتميز المؤسسي، وأهم معايير وعناصره وفق النموذج الأوروبي للتميز ؟
2. تعرف واقع ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وفق النموذج الأوروبي للتميز EfQM، ومعوقات تطبيقها، من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. تحديد متطلبات وآليات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وفق النموذج الأوروبي للتميز.

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية:

1. إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة لنموذج التميز الأوروبي.
2. توضيح دور التميز في تطوير العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم .
3. إدراك دور التميز في مواكبة التطورات بالإدارات التعليمية.

منهج البحث وأداته:

يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج الرئيسة التي تستخدم في البحوث الإنسانية والاجتماعية، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الميدان، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، لذلك فإنه في ضوء طبيعة البحث الحالي وتساؤلاته، فقد اعتمد على المنهج الوصفي، أما عن أداة البحث فقد استخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها من أكثر أدوات البحث ملائمة للبحث في العلوم التربوية، وتكونت الاستبانة من محورين

رئيسيين وهما : **المحور الأول**؛ واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات بمحافظة الفيوم ، والذي يضم (6) محاور فرعية والتي تمثل متطلبات رئيسية لتطبيق ممارسات التميز المؤسسي بمحافظة الفيوم وفقاً لأبعاد النموذج الأوربي (القيادة، التخطيط ، الاستراتيجي ، تنمية الموارد البشرية ، العلاقات والموارد ، إدارة العمليات ، نتائج الأداء التنظيمي)، المحور الثاني؛ معوقات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم؛ وقد بلغ إجمالي عبارات الاستبانة (49عبارة) .

حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

1. **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوربي للتميز ولذا فان الدراسة تقتصر على دراسة ممارسات التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز .
2. **حدود بشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من رؤساء الأقسام والأعضاء العاملين بالإدارات التعليمية وبعض مديري مدارس (التعليم الثانوي) بمحافظة الفيوم.
3. **حدود مكانية:** اقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من الإدارات التعليمية، وبعض المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم.
4. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022 / 2023م.

مصطلحات البحث:

يتناول البحث عددًا من المصطلحات من أهمها ما يلي:

1- التميز المؤسسي Institutional Excellence:

أن التميز المؤسسي هو حالة الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي هو تحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات؛ بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة (علي السلمي، 2002، 96).

التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي : فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التفوق على المنافسين؛ من خلال تطبيق ستة معايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، العلاقات والموارد، إدارة العمليات، نتائج الأداء التنظيمي)، والتي من خلالها يتم الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية بالإدارات التعليمية، ويتم قياس هذه المعايير من خلال مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل معيار، ويتم الحكم على مدى تطبيق هذه الفلسفة بمعاييرها ومؤشراتها من وجهة نظر بعض القيادات التربوية.

2- النموذج الأوروبي للتميز " EFQM Excellence Model " :

يعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه نموذج عملي تم تطويره من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management)، لمساعدة المنظمات على قياس وتطوير أدائها في طريقها نحو تحقيق التميز، وتحديد الفجوات، وتحفيز الحلول (Steed, 2002: 75)

التعريف الإجرائي للنموذج الأوروبي: إطار شامل معترف به عالمياً، طورته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتستخدمه المؤسسات بإرادتها؛ لمساعدتها في تحقيق التميز المؤسسي؛ من خلال التقييم الداخلي المقارن المرجعي، وذلك لتحقيق التطوير والتحسين.

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة (عبد المعطي البحيسي، 2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - كلية فلسطين التقنية - دير البلح - الكلية الجامعية للعلوم التكنولوجية - خانيونس)، وتوصلت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، البشري، الخدمي) بدرجة كبيرة ، هذا بالإضافة إلى موافقة أفراد العينة

على توفر التمكين الإداري في كلياتهم في المرتبة الأولى تلاه بعد تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي والعمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين للتعريف الموظفين بمفهوم التميز وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز .

2- دراسة (عزام عبد النبي ، منار جابر ، 2015) تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بنى سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة

هدفت الدراسة إلى محاولة وضع تصور مقترح لممارسات التميز بجامعة بنى سويف في ضوء بعض النماذج العالمية ومحاولة تأهيل الجامعة للحصول على جائزة من جوائز التميز العالمية من خلال رصد مفاهيم التميز، أهدافها، خصائصها ومتطلبات تطبيقها ، عرض بعض النماذج العالمية للتميز وتحليلها، تحليل واقع ممارسات التميز بجامعة بنى سويف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة موجه لعدد (37) عضو من مديري الوحدات الإدارية بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمقابلة الشخصية مع نواب الجامعة، وتوصلت النتائج إلى وجود اتفاق بين استجابات أفراد العينة في درجة موافقتهم على عبارات محور واقع السياسات والاستراتيجيات ومحور واقع القيادة بجامعة بنى سويف كما توصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لممارسات التميز بجامعة بنى سويف في ضوء نماذج التميز العالمية .

3- دراسة (إكرام عبد الستار ومحمد دياب، 2018) بعنوان: دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالى ببعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في مصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز كألية عالمية معتمدة للتقييم الذاتى للمؤسسات الحكومية والخاصة والتي يمكن من خلال تطبيق معاييرهم ومؤشراتهم تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالى بمصر وتوضيح الأطار المفاهيمى للتميز والأسس النظرية لنموذج التميز الأوروبي كأحد أبرز وأهم الآليات العالمية المعتمدة للتقييم الذاتى للمؤسسات وإلقاء الضوء على أهم الجهود المصرية فى مجال تحقيق الجودة والتميز ،

واستخدمت الدراسة المنهج المقارن بأبعاده : البعد الوصفي للظاهرة موضوع الدراسة (النموذج الأوربي للتميز)، البعد التحليلي الثقافي لأظهار القوى والعوامل الثقافية المسؤولة عن الوضع الراهن للظاهرة التعليمية، البعد المقارن التفسيري لتحديد أوجه الشبة وأوجه الاختلاف للظاهرة التعليمية في دول البحث، البعد التنبؤي لاقتراح إجراءات تطوير الظاهرة البحثية في ضوء معايير ومؤشرات النموذج الأوربي للتميز، بعد تحليل واقع مؤسسات التعليم العالي في مصر للوقوف على مدى تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، وتم اختيار دول المقارنة (استراليا - سنغافورة - الامارات - فلسطين) وذلك لتمييز كل دولة في تطبيق نموذج للتميز يختلف رغم تشابه الكثير في العديد من المعايير ولكن اختلافه يكمن في طبيعة تأثير القوى والعوامل الثقافية لكل دولة بالإضافة إلى تركيز على مجال ونشاط معين فكل دولة اشرتكت في تطبيق معايير النموذج مع التركيز على المعايير التي تعالج نقاط الضعف بمؤسساته مما أضافة أبعاد متعددة عند مقارنة تلك الدول وهذا الاختلاف أدى إلى التكامل في تطبيق النموذج.

4- دراسة (أحمد شحاته ، وآخرون ، 2021) بعنوان: إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية وأبرز النماذج والجوائز العالمية التميز المؤسسي والوقوف على معايير النموذج الأوربي للتميز، ودرجة توافرها في جامعة اسكندرية، والمشكلات التي تحد من تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن مناهج علمية للبحث، كما اعتمدت على الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات للبحث، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من (369) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر معايير النموذج الأوربي للتميز في جامعة اسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق فردية تعزي لمتغير قطاع الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي إلى متغير الدرجة العلمية ومتغير المنصب الإداري، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز في جامعة اسكندرية يتضمن ثلاث أجزاء رئيسية.

5- دراسة (سامي أنديجاني وعمير الغامدي 2021) بعنوان : أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت على عينة قدرها (282) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن، واقع التنمية المهنية جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق تعزوي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأن درجة التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التنمية المهنية للمعلمين والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة إلى إعطاء التنمية المهنية أولوية في برامج المدرسة وأنشطتها من أجل تحقيق التميز المؤسسي المنشود في المدرسة.

ثانياً الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Diana-Eugenia Ioncica, 2009) بعنوان : استخدام النموذج

الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة لتقييم أداء المنظمات "دراسة حالة عن الخدمات التعليمية".

هدفت الدراسة إلى استخدام النموذج الأوربي للجودة كمرجع للإدارة من أجل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، والمساهمة في وضع استراتيجية لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية وقدمت الدراسة التطبيق العملي والفائدة من المفاهيم النظرية للنموذج الأوربي ؛ وشملت الدراسة مؤسستين تعليميتين إحداهما معروفة عالمياً وحصدت العديد من الجوائز الدولية في الجودة، والأخرى مؤسسة منتظمة من منظور الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة ولم تشارك في أي مسابقة في تحسين الجودة؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم اعداد نموذج تقييم ذاتي متعدد المعايير بمساعدة النموذج الأوربي للجودة لتحليل الوضع الراهن لكل مؤسسة على حدى، وأثبتت الدراسة أنه عن طريق تطبيق النموذج الأوربي للجودة لتقييم أداء المؤسسات التعليمية يمكن الوصول إلى عملية

تشخيص حقيقية تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية والتي تتلاءم مع واقع كل مدرسة على حده، وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج الاوربي يوفر مجموعة من المعايير يمكن تطبيقها على المؤسسات التعليمية في رومانيا حيث يقدم مجموعة من الأنشطة تلبى جميع أهداف الجودة والتي تسمح للمؤسسات بالحصول على التميز المستدام، كما يمكنها أن تتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة لديها ويساهم النموذج في وضع استراتيجيات لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية كما يمكن أن يقدم حلول لمواجهة التحديات المستقبلية .

2- دراسة (Konstantina Tasopoulou, G. Tsiotras , 2017) بعنوان : نحو

التميز في التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى تحقيق أعلى معدل للأستفادة من تنفيذ معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح هيكل الجودة وتطبيقاتها من خلال تقديم أدلة لتنفيذ التحسين في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط واعتمدت على عينة قوامها (200) فردًا من (24) جامعة رائدة في الولايات المتحدة موزعين كالاتى (40) متخصص أكاديمي محلي ودولي، (160) طالب من طلاب البكالوريوس والماجستير، وتم جمع البيانات من خلال استبيان جيد التصميم وإجراء المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة معايير التميز أدت إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمى وخفض التكاليف الإدارية نتيجة تحسين الأداء الإدارى وتحسين أداء الإدارة المالية مما أدى لتوفير الكثير من الموارد المالية (الهبات والتبرعات والمنح) المقدمة للجامعة، كما أن المؤسسات التي تطبق التميز تكون قادرة على جذب الطلاب بشكل أعلى والاحتفاظ بهم ومنافستهم في سوق العمل، والاهتمام برضا العملاء عن طريق تقديم تعليم عالي الجودة، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق التميز تشارك بأفضل الممارسات أثناء الزيارات والمؤتمرات مما جعلها تحتل مكانة مرموقة بين الجامعات عالميًا، وأوصت الدراسة على ضرورة تحقيق التميز في المؤسسات المختلفة من أجل تحسين جودة التعليم الذي يؤدي إلى التميز .

3- دراسة (Michael Johnson 2021) بعنوان : التميز في تدريس في إدارة

الأعمال والتعليم الإداري: وجهات نظر من الجامعات الأسترالية والبريطانية والكندية.

هدفت الدراسة إلى إجراء بحث نقدي للأدبيات المتعلقة بالتميز التدريسي من خلال التعرف على مفهوم التميز في تدريس إدارة الأعمال والتعليم الإداري، واستكشاف أهمية الإدارة العليا والقيادة وتأثيرها على التميز والتعرف على المميزات التي تحصل عليها المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تحقيق التميز بها وذلك من خلال عرض وجهات نظر المسؤولين في بعض الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأستكشاف العوامل التي تؤثر على تميز التدريس في الأعمال الجامعية والتعليم الإداري والمقابلات الشخصية المنظمة لعدد (10) أكاديمين من كليات إدارة الأعمال والتعليم الإداري في الجامعات الأسترالية والبريطانية والكندية، عدد (30) طالب وطالبة من نفس الجامعات، (20) من المستفيدين وأصحاب المصلحة من كليات إدارة الأعمال والتعليم الإداري للتعرف على وجهات نظر موثوق بها حول التميز في التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تعريف عالمي للتميز بسبب ندرة الأبحاث في مجال التميز في التعليم الإداري وإدارة الأعمال، وأنه يتم تحسين جودة التدريس عندما تضع المؤسسة معايير للتميز صحيحة وموثوق بها يمكن تقييمها، وأوصت الدراسة إلى ضرورة وجود إطار عمل مشترك داخل كليات إدارة الأعمال والتعليم الإداري للوصول إلى التميز في التدريس داخل تلك الكليات .

4- دراسة (محمد حسين رشوان 2021) بعنوان : استراتيجية مقترحة لتوفير متطلبات

التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر 2030

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية لتوفير متطلبات التميز المؤسسي داخل بيئة الجامعات المصرية، والتعرف على وأهم التهديدات التي تشكل عائقاً دون توفير مؤسسات الجامعات المصرية لمتطلبات التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر 2030 ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي للتعرف على نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعات المصرية، واقتصرت الدراسة على الجامعات التي يوجد بها مراكز امتياز (جامعة أسيوط - جامعة بنها - جامعة القاهرة)

وشملت عينة الدراسة على (55) عضو من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نقاط قوة منها وهي وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس حاصلين على جوائز الدولة التقديرية والتشجيعية يمكن الاستفادة من خبراتهم في رفع الكفاءة المهنية بالجامعات المصرية، توافر المراكز والوحدات الداعية لعملية التنمية مثل مراكز تنمية القدرات ووحدات ضمان الجودة، كما توصلت لعدد من نقاط الضعف ومنها ضعف الحوافز المقدمة للتميز الأكاديمي وقلة الانفاق على البحث العلمي بالجامعات المصرية وعدم حصول أى مجلة مصرية أو مقالة على تصنيف عامل التأثير العالمي، وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى أداء الجامعات المصرية إلى مستوى التميز في التدريس والتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وفق المعايير الدولية ودعوة الباحثين والمتخصصين لإبراز فلسفة التميز وجعلها شعار في المرحلة الحالية والمستقبلية.

5- دراسة (رانيا عبد الرحمن الأخرس، 2022) بعنوان: التمكين الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الإعدادي في مصر " دراسة مستقبلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل وآليات تحقيق التمكين الرقمي بمدارس التعليم الإعدادي لتحقيق التميز المؤسسي بها من وجهة نظر خبراء التربية وتكنولوجيا التعليم، واستخدمت الدراسة الطريقة الوصفية، معتمدة على أسلوب دلفاي للتعرف على آراء ومقترحات خبراء التربية في كيفية تطبيق التمكين الرقمي بالمدارس الإعدادية في مصر لتحقيق التميز المؤسسي بها، وتوصلت الدراسة إلى يمكن تحقيق التميز من خلال: القيادة المدرسية الفعالة، والبناء الاستراتيجي المتكامل، ومنظومة السياسات والهيكل التنظيمية، ونظم المعلومات، وتنمية الموارد البشرية.

6- دراسة (نهلة هاشم ، غادة عبد السلام ، منال العازمي ، 2022) بعنوان : تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي

EFQM

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي ؛ وركزت الدراسة على تناول العوامل التي

تعوق الأداء المؤسسي من حيث البعد الإداري ، الأداء الاجتماعي ، البعد التقني ، البعد التسويقي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدم وضوح وسائل تقييم أداء العاملين ، ضعف الثقافة الإدارية للمخططين حول بعض المفاهيم الإدارية، كما وضعت مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي.

7- دراسة (إيمان حمدي زهران، 2022) بعنوان : متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي

هدفت الدراسة إلى السعي إلى الوقوف على واقع التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي ومستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود مجموعة من المعوقات تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات، وأوصت الدراسة بوضع مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي.

7- دراسة (نوال الزهراني، وسهير حوالة، 2022) بعنوان : متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحس، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث أبتقت على عينة قدرها (136) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز بكلية الدراسات العليا التربوية جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لماغير النوع، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة الحالية ولصالح القيادات.

8- دراسة (مرفت عجايبي، 2022) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية " دراسة تحليلية "

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي وتطبيقاتها بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية، تقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي باستعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة ، استخدام التميز المؤسسي كمجال للتطبيق. التوصل إلى مجموعة من النتائج الاستنتاجات تكون نواة لتقديم توصيات مفيدة لمجال التطبيق.واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية قوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، والعمليات).

خطوات البحث:

يتناول البحث الحالي المحاور التالية: الأسس النظرية للتميز المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر، وأهم أبعاد التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز، ثم واقع تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية وفق النموذج الأوروبي للتميز بمحافظة الفيوم من وجهة نظر القيادات التربوية، ثم تقديم مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية وفق النموذج الأوروبي للتميز بمحافظة الفيوم، وذلك على النحو التالي:

أ- **المحور الأول:** الأسس النظرية للتميز المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر، وأهم أبعاده وفق النموذج الأوروبي للتميز

1- مفهوم التميز (Excellence):

التميز في اللغة يأتي من مصدر الفعل مَيَّرَ مصدر مَازَ والفعل مَيَّرَ يُمَيِّرُ تَمَيِّزاً فهو مُمَيِّرٌ والمفعول مُمَيَّرٌ، ومَيَّرَ الشئَ فرزه عن غيره وعزله ، وتَمَيَّرَ الشئُ أى إِمْتَأَزَ عن غيره ويقال تَمَيَّرَ القومُ أى ساروا في ناحية أو انفراد والمَيِّزُ (الرِفْعَةُ) (ابن منظور، 1999، 412)

ويوجد عدة مفاهيم للتميز المؤسسي منها تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. (عادل زايد، 2007، 24)

- كما يعرف أيضًا بأنه الابتكار ، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين ، وأن يكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة - الجودة - المرونة - الابتكار). (مجدي طایل، 2004، 41) ،

- يعرف بأنه نموذج مصمم لمساعدة المؤسسات لمعرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بها؛ لتحقيق التحسين المستمر. (Asuman Akyüz, 2005: 2)

- ويعرف أيضًا بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة (علي السلمي، 2002، 11) ، وتشير الدراسات أن التميز المؤسسي ل بعدين رئيسيين **البعد الأول** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز ، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل ماينافسها ، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم ، أما **البعد الثاني** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أى الجودة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف ، ويهيئ الفرص الحقيقية كى يتحقق تنفيذ الأعمال بشكل متكامل من أول مرة ، فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع .

- ويعرف التميز أيضًا بأنه الأداء رفيع المستوى الذي يتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها ، وتتحقق عن طريق أهداف مؤسسة العمل ، الانتاجية أو المهنية أو الخدمية ، كما ونوعًا ، فى ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها ، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها (زين العابدين درويش، 2008، 2).

- كما يعرف التميز المؤسسي أيضًا بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف

وكفاية المصادر والحرص على الأداء ((Musa Pinar & Tulay Girard, 2008, 294)، ويعرف بأنه " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة " (Murray, P. Chapman, R., 2009, 272)، كما يعرف أيضًا التميز المؤسسي بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة عالية وأداء الأعمال باتقان وجودة (مدحت أبوالنصر، 2014، 5)، ويعنى التميز المؤسسي تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين فى واحدة أو أكثر من الأداء، والتخلى المنظم عن القديم، و قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد (حسن باشيوة، 2018، 353).

ومن ثم يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه: " أسلوب إداري يسعى إلى الوصول لأعلى مستويات الاتقان والتفوق فى ظل وجود قيادة إدارية واعيه ومرنه تسعى للتجديد والابتكار والإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية من خلال تخطيط مسبق ومنظم، وذلك من أجل الوصول للأهداف المنشودة بأسرع وقت وأقل مجهود وتكلفة ".

ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي أحد أقسام الإدارة الحديثة التي تهدف لتحقيق التفوق في العمل الإداري وهي مفهوم متعدد الأبعاد حيث تعتبر مدخلا إداريا شاملا يقوم على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتوظيفها بشكل مثالي وتسعى للتحسين المستمر وإدارة التغيير، كما أن أهم الركائز التي يقوم عليها التميز المؤسسي هي القيادة المتميزة وفريق عمل فعال لديهم القدرة على الإطلاع والبحث عن التطورات والتقنيات الحديثة للوصول إلى الابداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر، ومن أهم أهداف التميز المؤسسي هو تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة، ويسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق الميزة التنافسية فى ظل التخطيط المنظم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورضا العملاء، وفيما يلي سوف نوضح أنواع التميز ومتطلبات تحقيقه وأهميته في المؤسسات التعليمية

أولاً : أنواع التميز المؤسسي ومحاوره الرئيسية : تختلف أنواع التميز داخل المؤسسة فقد يشمل التميز المؤسسة كلها وقد يكون فى عنصر من عناصر المؤسسة، وهذا ماسوف نتناوله

من خلال المحاور الرئيسية للتميز التي تم تفسيره بناءً عليها ؛ حيث يوجد ثلاث أنواع للتميز المؤسسي يمكن توضيحهم كالآتي :

أ- **التميز القيادي:** إن تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية والتربوية يحتاج للأداء القيادي المتميز، والقائد التربوي لا يركز على السلطة فقط ، فهو يمتلك قدرات فنية وعقلية ، وقدرات سلوكية واجتماعية مهمة ، يستطيع من خلالها تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، حيث يجب أن يمتلك القائد التربوي القدرة على التفكير المتجدد الذي يبعد عن التقليد ، وكذلك الاهتمام بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة يجب أن تدعم الاتصال المباشر بين الأفراد وذلك من أجل تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة ، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها ، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لنجاح ممارسات التميز بالمؤسسة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل عملية تبادل المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية ، والقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور (ياسر خليل، 2021، 117).

ب- **التميز بتقديم الخدمة :** إن عدم رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة التي تفي بتوقعاتهم قد يجعلهم يتجهون إلى بعض المنافسين بحثاً عن خدمة أفضل ، وفي ظل التميز المؤسسي فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم بشكل خاطئ في أسلوب تقديم الخدمة ، وبذلك وجود خطة عمل أمر ضروري لتصحيح الأخطاء أو نواحي القصور ، وهناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل، كما يجب التعرف على امكانات المؤسسة ونقاط الضعف وتحسينها ونقاط القوة وتعزيزها بهدف تقديم أفضل خدمة ، والتواصل مع المستفيدين من الخدمة والاستماع إليهم والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية ، وعدم إلقاء

اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة . (محمد داود، 2019، 30)

ج- التميز البشري: على مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية فالانسان هو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة، ولذلك فإن من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي ، وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الانسان هو متخذ القرار وهو المسئول عن التجديد والابتكار، فلا شك أنه بالرغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمي، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (سامح عمر، 2013، 64) .

ثانياً: أهمية ودواعي الأخذ بمفاهيم التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه في المؤسسات التعليمية :

تسعى المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر لتطبيق التميز المؤسسي؛ كي تحافظ على استمراريته وتقدمها، فالمؤسسات التي تعتنق فكرة إدارياً لمدة طويلة يصعب عليها أن تواكب العصر الحالي وتغييراته السريعة والمستمرة ، لذلك يجب عليها أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز ، والمؤسسات التعليمية من أهم مؤسسات الدولة والتي يجب أن تستجيب للتغيير والتطور المستمر، وفيما يلي سوف نوضح أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية ومتطلبات تطبيقه :

أولاً : أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية :

يقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسؤولية كبيرة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي وتلبية احتياجات المجتمع ، لذلك أصبح من الضروري التخلص من الممارسات الإدارية التقليدية ، والتوجه لتطبيق ممارسات التميز في المؤسسات التعليمية ، ويمكن توضيح أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية من خلال مايلي (عادل زايد، 2007، 6-8) :

أ- معدلات تغيير سريعة : لا يمكن للمؤسسة التي حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة ، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات ذات طابع التغيير والتطور السريع فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح

سابقاً قد تكون سبب الفشل فى الحاضر، ولابد للمؤسسات ضمان كل الإحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة .

ب- **المنافسة المستمرة** : إن الانفتاح الذي أدت إليه العولمة والتقدم فى عالم الاتصالات والتكنولوجيا ، جعل العالم قرية صغيرة ، فأصبحت الأسواق تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أى معنى ، فأصبح مطلوب من المؤسسات أن تعمل بمنافسة دون حدود ، وأن تمتلك الميزة التنافسية من خلال التميز .

ج- **المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة**: من الطبيعى أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة ، أى يجعلها تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد مكانتها .
د- **لا بديل عن الجودة** : أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً وخاصة فى ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية ، حيث تحقق الجودة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاء المؤسسة واستمرارها .

ذ- **ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال**: لا يمكن تجاهل دور التكنولوجيا والاتصال على تغيير بيئة المؤسسات ، حيث أنها من أهم الأساليب التى يمكن من خلالها التفاعل بين فرق العمل وتقييم أعمالهم ، كما أن دخول العالم عصر الانترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد ساعد فى تغيير وتطوير الأعمال بشكل يختصر الوقت والجهد ، مما جعل المؤسسات تتنافس على امتلاك أحدث التكنولوجيا والاتصال فى أداءها لأعمالها ، وقد ظهر ذلك فى الامتحانات الالكترونية (التابلت) فى المرحلة الثانوية ومن الممكن أن يطبق على باقى المراحل التعليمية ، والذي يتطلب المعرفة الكافية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وبذلك فإن المؤسسة التعليمية التى تريد البقاء والاستمرار يجب عليها مواكبة التغيرات السريعة وتسخير مواردها المادية والبشرية لتلبية متطلبات المعنيين بما يتناسب مع المجتمع المحيط ، كما يجب على المؤسسة التعليمية نشر ثقافة التميز والتوعية بالعائد الذى سوف

يعود على جميع المعنيين بالمؤسسة ، لأن ذلك سوف يساعدها في تحقيق أهدافها المستقبلية .

وبالرغم من الأسباب السابقة الداعمة للأخذ بممارسات التميز إلا أن بعض الباحثين يرون أنها غير كافية لظهور الأداء المتميز وذلك بسبب التكاليف العالية لتحقيق التميز الإداري ، كما يرون أنها نوع من الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات ، ولكن مهما كانت هذه التكاليف عالية فإن تكلفة عدم تحقيق التميز الإداري تكون أعلى بكثير ، ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى (نور الدين حامد، 2016، 15):

- **تكاليف مباشرة** : هي التكاليف التي تظهر في سجلات المؤسسة ، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي **تكاليف الوقاية** التي تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة التحقق والمراجعة ، و**تكاليف التقييم** التي تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء ، و**تكاليف الشكل** التي تتضمن تكاليف علاج شكاوى العملاء وتقديم خدمات أعلى ومميزات أكثر لتحقيق الرضا عن المؤسسة .

- **تكاليف غير مباشرة** : هي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة وتنقسم هذه التكاليف إلى تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات ، تكاليف نقص الحصة السوقية للمنظمة ، تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين واستغلال الطاقات الإبداعية لهم.

وعلى الرغم من التكاليف العالية لتطبيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية إلا أن تطبيقها أمر ضروري لذلك يجب على المؤسسة التعليمية استغلال مواردها المادية والبشرية وموائمة ظروفها والشراكة مع مؤسسات أخرى لمساعدتها في تطبيق ممارسات التميز داخل المؤسسة.

ثانيا: متطلبات تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية :

التطبيق الناجح للتميز في المؤسسة التعليمية يتطلب توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية، وقد ذكرت بعض الدراسات المتطلبات التي تحتاج إليها المؤسسات التعليمية لتحقيق ممارسات التميز (علي السلمي، 2007م، 9-10) :

أ- بناء استراتيجية متكاملة بحيث تعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة مثل (رؤية ورسالة المؤسسة - الأهداف الاستراتيجية - آلية إعداد الخطط الإستراتيجية) ،
 ب- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار .
 ج- إعداد نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط وآليات الرقابة والتصحيح وضبط الجودة .

د- نظام معلومات متكامل وفعال يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها واسترجاعها وقواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .

ر- إعداد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس مكافأة العاملين وتحفيزهم وتمكينهم وفق نتائج الأداء

ز- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته
 س- قواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والانجازات، والتواصل مع العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من المؤسسة .

كما يتطلب من المؤسسة التعليمية تحويل كل أعمالها إلى عمليات مدروسة ومتربطة ، وعمل هياكل تنظيمية مرنة تساعد على التخلص من البيروقراطية وتشجيع روح المنافسة ، والتأكيد على قيم التجديد والابتكار والمقارنة مع التجارب الناجحة ، والاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج ، والاستثمار بالبشر (زين العابدين درويش ، 2008، 26) ، ومن أهم متطلبات تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة ، وتوافر القيادة الاستراتيجية الفعالة التي تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق ممارسات التميز ووجود نظام تقويم الأداء للمؤسسة ،
 (Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin .2008, 30)

ثالثاً : التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات التميز في المؤسسات التعليمية :

تعانى الكثير من المؤسسات التعليمية من بعض المعوقات التنظيمية التى تعوق تطبيق ممارسات التميز بالمؤسسة والتى فرضت ضرورة تبني استراتيجيات ملائمة لمواجهة تلك التحديات (مها صالح القرزعي، 2018 ، 41) ، ويمكن توضيح أهم التحديات التى تواجه المؤسسات التعليمية كما يلى :

أ- تحديات تنظيمية وإدارية : تتمثل التحديات التنظيمية والإدارية في (Stev Egan

2003 , 15)

- ضعف وجود رؤية استراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة التعليمية .
 - قلة توافر الدعم اللازم مادياً ومعنوياً من القيادات العليا لثقافة التميز .
 - جمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعدم مواءمته لتحقيق التميز ، بالإضافة لغياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير محددة والاعتماد على أساليب تقليدية في تقويم الأداء .
 - كما أن البيروقراطية الشديدة والتعقيدات الإدارية وجمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية من أهم التحديات الإدارية التى تواجه تطبيق ممارسات التميز .
 - المركزية الشديدة عند وضع السياسات واللوائح المنظمة للعمل وغياب التنسيق والتكامل بين إدارات المؤسسة التعليمية وأقسامها المختلفة
- ب- معوقات بشرية : تتمثل المعوقات البشرية في : (أحمد على الخطيب ، 2001 ، 201)
- غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين بالمؤسسة التعليمية وقلة توافر القيادات المؤهلة - مقاومة التغيير والتطوير ورفضه من بعض القيادات والعاملين بالمؤسسة .
 - ضعف قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، بالإضافة لضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين
 - ضعف قدرتهم على تحمل المسؤولية ، كما أن قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة إلى العاملين بالمؤسسة التعليمية لها تأثير كبير على أداء العاملين بالمؤسسة

- ضعف الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة التعليمية والعاملين بها من جهة وبينها وبين عملائها الخارجيين من جهة أخرى .
- ضعف التواصل بين إدارة المؤسسة التعليمية والعاملين .
- ضعف عمليات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة التعليمية .
- ضعف الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من أهم المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق ممارسات التميز بالمؤسسة التعليمية .
- قلة توفر أدوات مرنة لتقويم أداء العاملين .
- **معوقات تكنولوجياية** : تتمثل المعوقات التكنولوجية في: (سناء إبراهيم أبو دقة، عليان عبدالله الحولى ، 2006 ، 23- 26)
- قلة توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل
- ضعف توافر نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالمؤسسة التعليمية والاعتماد على أساليب تقليدية في العمل المؤسسى.
- صعوبة تداول البيانات والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة والمؤسسة التعليمية،
- قصور البنية التحتية بالمؤسسة التعليمية والتي تتمثل فى (المباني، الأجهزة والمرافق، شبكات الاتصال، أجهزة الحاسوب، المعامل) وغيرها
- **معوقات التمويل** : تضطر المؤسسات التعليمية إلى البحث عن مصادر رسمية وخارجية لتقديم الدعم الذي يهدف إلى تطوير العملية التعليمية وتوفير الموارد والبنية التحتية التى تشكل قاعدة التميز (ياسر سلامة ، 2010، 167)

2- نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : **European Foundation For Quality Management (EFQM)**

يعد نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية أحد أبرز نماذج التميز المؤسسي المعتمدة عالمياً في أكثر من 30,000 منظمة أوروبية ، فهو بذلك يمثل مرجعية عالمية فى عملية تقويم التميز المؤسسي؛ والنموذج الأوربي أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ؟ ومساعدتهم فى فهم الثغرات والعمل على وضع الحلول المناسبة. (علي السلمي، 2007، 8)

وقد نشأ نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية في عام 1988 بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة حيث وضعت معايير النموذج وتم تطويره في أعوام 1992، 2003 لمراعاة بيئة العمل المتغيرة (سامح عمر، 2013، 41) ، وفيما يلي سوف نوضح فلسفة وأهداف، ومبادئ ومعايير نموذج التميز الأوربي كما يلي:

1- فلسفة نموذج التميز الأوربي وأهدافه : يستند نموذج التميز الأوربي إلى التميز في الأداء وخدمة العملاء ، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره ، ويتحقق ذلك من خلال القيادة التي توجه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (عدنان الورثان، 2012، 318) .

ويهدف نموذج التميز الأوربي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها أو نوعها ، وذلك عن طريق اتخاذ النموذج معياراً وأساساً لتقييم المؤسسات المتقدمة لجائزة الجودة (محمد داود، 2019، 39).

2- مبادئ نموذج التميز الأوربي ومعاييرها: يوجد مجموعة من المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوربي والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز الدائم ، والتي تستطيع المؤسسة أن تصل إلى مرتبة إدارة الجودة والتميز عندما تلتزم بمبادئ هذا النموذج وهي التركيز على العملاء والمستفيدين حيث يعد الحكم الأخير على تميز أداء المؤسسة حسب ما يحصل عليه المستفيدين من خدمات مقارنة مع توقعاته ، ومن أهم تلك المبادئ مايلي (5 ، 2016 (EFQM):

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة .
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة .
- المرونة الإدارية في قدرتها على التجديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات النجاح من خلال تنمية وتمكين العاملين بالمؤسسة من خلال طاقتهم الابداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج .

- التأكيد على الابداع والتعليم المستمر والتحسين والابتكار فى تطوير العمليات وتجديد الخدمات وتقادى الأخطاء ومنع تكرارها .
 - الارتقاء إلى مستويات عالية باستمرار من الكفاءة والفعالية ، والالتزام بتنمية وتطوير الشراكات حيث تصبح فاعلية المؤسسة أفضل عندما تكون لها علاقات منفعة متبادلة ومبنية على أساس الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها .
 - الحفاظ على نتائج متميزة فالمؤسسات المتميزة تحقق النتائج التى تلبى الاحتياجات على المدى القصير والطويل .
- 6- معايير النموذج الأوربي للتميز:** تقسم معايير النموذج إلى تسعة معايير تنقسم إلى مجموعتين:
- **المجموعة الأولى :** الممكنات أو المسببات وهى التى تمثل الأساليب أو النشاطات التى تتبعها المؤسسة للوصول إلى الجودة وعددها خمسة معايير رئيسية وهى القيادة ، إدارة الموارد البشرية ، السياسة الاستراتيجية ، العلاقات والموارد ، العمليات.
 - **المجموعة الثانية :** النتائج والتى تمثل نتائج ومستوى أداء ما حققته المؤسسة بعد تطبيق الأساليب السابقة وعددها أربعة معايير رئيسية النتائج وهى (نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء ، وينقسم كل معيار رئيسي إلى مجموعة من المعايير الفرعية بحيث يصل إجمالى المعايير الفرعية إلى 32 معيار (2016, EFQM, 6-8) ، ويمكن توضيح معايير نموذج التميز الاوربي والوزن النسبي له من خلال الجدول التالي:

جدول (1) الوزن النسبي لمعايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM, 2016, 6-8)

الوزن النسبي	المعايير الفرعية	المعايير الأساسية
	معايير الممكنات (50%)	
10%	<ul style="list-style-type: none"> - كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القدوة الحسنة لتفافة التميز - المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل - كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية - كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية - كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الابداع - كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير . 	القيادة 100 نقطة
10%	<ul style="list-style-type: none"> - السياسات والاستراتيجيات المبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين - مدى اعتماد السياسات والاستراتيجيات على المعلومات الدقيقة ثم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي - كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية - كيفية تنفيذ الإستراتيجية من خلال العمليات الرئيسية 	السياسات الاستراتيجيات 100 نقطة
10%	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط وإدارة الموارد البشرية - تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية - تمكين ومشاركة الموارد البشرية - الاتصال والحوار بين القيادة ومواردها البشرية - تقدير ومكافأة جهود وإنجازات الموارد البشرية 	إدارة الموارد البشرية 100 نقطة
10%	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الشراكة - إدارة الموارد المالية - إدارة المبانى ، الأجهزة ، الموارد - إدارة المعلومات والمعرفة - إدارة الموارد التقنية . 	العلاقات والموارد 100 نقطة
10%	<ul style="list-style-type: none"> - منهجية تصميم وإدارة العمليات - تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المعنيين. - تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المعنيين وتوقعاتهم - إدارة وتقوية علاقات المعنيين . 	إدارة العمليات 100 نقطة
النتائج (50%)		
15%	- مقاييس رأى المعنيين - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمعنيين	نتائج العملاء (150 نقطة)
10%	- مقاييس رأى الموارد البشرية - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع	نتائج العاملين (100 نقطة)
10%	- مقاييس رأى المجتمع - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع	نتائج المجتمع (100 نقطة)
15%	- مخرجات الأداء الرئيسية - مؤشرات الأداء الرئيسية .	نتائج مؤشرات الأداء (150 نقطة)

جدول (1) (EFQM, 2016, 6-8)

الوزن النسبي للمعايير الرئيسية للنموذج الأوربي للتميز (EFQM)

يتضح من جدول (1) أن معايير المجموعة الأولى (الممكنات) تتكون من خمسة معايير تتعلق بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة وإمكانية وجود أدوات فعالة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وهي القيادة: حيث أن المؤسسة التي تمتلك قادة قادرين على الابداع والابتكار ويتسمون بالمرونة ولديهم مبادئ وأخلاق العمل المنهي يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، السياسات والاستراتيجيات: يمثل هذا المعيار قدرة المؤسسة على تطبيق رؤيتها ورسالتها وتطوير السياسات والخطط لتحقيق أهداف المؤسسة، العاملون: يمثل معيار العاملون طرق تطوير قدرات العاملين ونشر مفاهيم العدالة والمساواة بين الجميع وطرق التواصل معهم وتحفيزهم وتمكينهم مما ينعكس على أداء المؤسسة، الشراكات والموارد: يمثل هذا المعيار بتخطيط الشراكات الخارجية مع الجهات المعنية بما يتوافق مع موارد المؤسسة الداخلية وإداراتها، العمليات: يمثل هذا المعيار تصميم العمليات والخدمات والمنتجات وتحسينها لصالح العملاء الخارجيين والمتعاملين معها، وحصلت معايير الممكنات على نفس عدد النقاط بمقدار (100 نقطة) لكل معيار بوزن نسبي 10%.

بينما تتكون معايير المجموعة الثانية (النتائج) من أربعة معايير تتعلق بالنتائج التي حققتها المؤسسة وإمكانية وجود إجراءات شاملة لمراقبة أداء المؤسسة ومدى تحقيق المعايير وهي نتائج العاملين: يمثل هذا المعيار النتائج التي تلي متطلبات وتوقعات العاملين لديها وطرق التواصل معهم وتحفيزهم وتطوير أدائهم، نتائج العملاء: يمثل هذا المعيار النتائج التي تحققتها المؤسسة والتي تقاس بمدى تلبية متطلبات وتوقعات العملاء الخارجيين والمستفيدين من الخدمة، نتائج المجتمع: يمثل هذا المعيار تلبية متطلبات واحتياجات المعنيين بالمؤسسة وذوى الصلة بالمجتمع المحلى من خلال التعرف على آرائهم والاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسة وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، نتائج الأداء: يمثل هذا المعيار مخرجات أداء الأعمال للمعايير السابقة للوصول إلى مدى ماحققته المؤسسة من نجاحات خلال الفترة السابقة، وقد حصل معيار نتائج العاملين ومعياري نتائج المجتمع على (100 نقطة) بوزن نسبي 10% لكل معيار، بينما حصل معيارى نتائج العملاء ونتائج الأداء على (150 نقطة) بوزن نسبي 15% لكل معيار وهو أعلى وزن نسبي للمجموعة الأولى (الممكنات) والمجموعة الثانية (النتائج) ويوضح ذلك أن نتائج أداء المؤسسة هي

التي توضح مدى التميز التي وصلت إليه المؤسسة والذي يتضح من خلال رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم وتلبية توقعاتهم ومتطلباتهم .

مما سبق يتضح أن النموذج الأوربي يساعد الإدارة على التعرف على وضع الأولويات في التميز المؤسسي وتخطيط وتطبيق التحسينات المطلوبة في الأماكن التي تحتاج إليها، كما اعتمد النموذج إلى حد كبير على نجاح القيادة ولذلك يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً كبيراً لأكتشاف واختيار وتأهيل القيادة العصرية الملائمة لقيادة المنظمات الحديثة ، لأن تحقيق التميز يركز بصورة كبيرة على جودة القيادة في المنظمات والتركيز على النتائج الواقعية وعلى قياس كافة مراحل العمل

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن الإطار الميداني للبحث بناء أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض النتائج وتفسيرها، وذلك كما يلي:
أولاً: بناء أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف على آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي ومعوقات تطبيق تلك الممارسات ومتطلبات تطبيق نموذج التميز الأوربي بالادارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوربي للتميز EfQM، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة والتي تعزى لاختلاف متغيرات: المؤهل الدراسي (عال/ ماجستير/ دكتوراة)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ 10سنوات فأكثر)، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

أ- أعدت الباحثة الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلت إليه في الإطار النظري، من ممارسات التميز المؤسسي، وأبعاد نموذج التميز الأوربي EfQM، وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة.

ب- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على ثلاثة عشر محكماً من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ، وذلك لتحكيم الاستبيان ومعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه ، وأن الصياغة لكل عبارة مناسبة.

وفى ضوء توجيهات التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات، وإضافة بعضًا آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن 80%. ومن خلال ذلك اطمأنت الباحثة إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري. ج- تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة المخصصة لذلك؛ أما الجزء الثاني فتكون من (49) عبارة، كما في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2) وصف أداة الدراسة

م	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
1	المحور الأول: واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوربي للتميز EfQM	معيار القيادة معيار التخطيط الاستراتيجي معيار تنمية الموارد البشرية معيار العلاقات والموارد معيار إدارة العمليات معيار نتائج الأداء التنظيمي	10 10 7 5 2 3	49
2	المحور الثاني: معوقات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم		12	

ح- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لأبعاد المحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (40) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الأول والثاني من الاستبانة:

جدول رقم (3) معاملات ارتباط لمحاوَر أداة البحث

المحور الأول: واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم											
نتائج الأداء التنظيمي		إدارة العمليات		العلاقات والموارد		تنمية الموارد البشرية		التخطيط الاستراتيجي		القيادة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.85	35	0.85	33	0.81	28	0.85	21	0.78	11	0.76	1
0.91	36	0.87	34	0.77	29	0.79	22	0.72	12	0.75	2
0.91	37			0.85	30	0.92	23	0.77	13	0.52	3
				0.67	31	0.94	24	0.85	14	0.69	4
				0.76	32	0.90	25	0.76	15	0.73	5
						0.82	26	0.74	16	0.67	6
						0.77	27	0.68	17	0.75	7
								0.68	18	0.81	8
								0.64	19	0.75	9
								0.77	20	0.78	10
المحور الثاني: معوقات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم											
معامل الارتباط		رقم العبارة		معامل الارتباط		رقم العبارة					
0.90		44		0.80		38					
0.79		45		0.69		39					
0.80		46		0.76		40					
0.82		47		0.88		41					
0.86		48		0.89		42					
0.86		49		0.87		43					

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن جميع عبارات المحور الأول والمحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة؛ وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقًا في تحديد صدق الاتساق الداخلي، ويمكن أيضًا حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات، Saris E, et al (2004, (275-280)، كما هو موضح في الجدول رقم (4) :

جدول (4) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق	مسئولية التنبؤات والصدق
واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوربي للتميز EFQM	معايير القيادة	10	0.90	0.95	رقم
	معايير التخطيط الاستراتيجي	10	0.91	0.95	
	معايير تنمية الموارد البشرية	7	0.94	0.97	
	معايير العلاقات والموارد	5	0.83	0.91	
	معايير إدارة العمليات	2	0.64	0.80	
	معايير نتائج الأداء التنظيمي	3	0.86	0.93	
	إجمالي المحور الأول	37	0.97	0.98	
معوقات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم		12	0.96	0.98	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة حيث تراوحت فيما بين (0.80، 0.98)، وهذا يدعونا إلى الثقة في نتائج الدراسة .

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

أ- معامل ألفا كرونباخ α - chronbach coefficient واستخدمته الدراسة لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق التجريبي حيث إن (الصدق = الجذر التربيعي للثبات).

ب- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابة كبيرة من 2.34 إلى 3.0، ولاستجابة متوسطة من 1.67 إلى 2.33، ولاستجابة صغيرة من 1 إلى 1.66.

ج- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة ويستخدم للمقارنة بين (النسب المئوية) لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة، واستخدمته الباحثة لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (صغيرة - متوسطة - كبيرة)، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث.

د- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one-way ANOVA test بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم حساب القيمة الفائية (ف) ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية

للقيم (0.05) أو التي أقل منها أساس للحكم بوجود فرق أو عدمه ويتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى المرجح من التكرارات، وقد استخدمته الباحثة في المقارنة بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الخبرة، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع.

ذ- اختبار كروسكال واليس لقياس الفروق بين المجموعات

ر- استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين أبعاد الاستبانة.

ز- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS) (Statistical Package of the Social Sciences) الإصدار العشرون للعام 2013م.

رابعاً: نتائج الدراسة :

أ- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع (تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها) التي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة):

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، قامت الباحثة بحساب القيمة الفائية، وقيمة كروسكال واليس لمحوري الاستبانة كما بالبنود التالية:

1- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها، التي تعزى لاختلاف متغير المؤهل الدراسي:

يوضح الجدول رقم (5) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها والتي تعزى لاختلاف متغير المؤهل الدراسي:

جدول رقم (5) الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا للمؤهل الدراسي

المحور	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	الدلالة
إجمالي الواقع	عال	155	104.85	6.78	0.03 دالة
	ماجستير	25	85.52		
	دكتوراه	18	72.81		
المعوقات	عال	155	101.62	4.60	0.10 غير دالة
	ماجستير	25	77.88		
	دكتوراه	18	111.31		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز؛ تعزى لمتغير المؤهل الدراسي؛ حيث كانت قيمة اختبار كروسكال واليس (6.78) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة، وكان الفرق لصالح فئة المؤهل الدراسي العالي، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة عددهم أكبر من الفئات الأخرى؛ ومن ثم هم أكثر دراية بذلك الواقع، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة معوقات تطبيق ممارسات التميز بالإدارات التعليمية؛ وهو ما يعني اتفاق أفراد العينة على تلك المعوقات ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المؤهل الدراسي.

2- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها، التي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم (6) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	اختبار الفاء	الدلالة
إجمالي الواقع	أقل من خمس سنوات	66	80.55	2.15	0.12
	من خمس إلى عشر سنوات	36	88.03		
	أكثر من عشر سنوات	96	85.00		
	الإجمالي	198	84.07		
المعوقات	أقل من خمس سنوات	66	29.11	10.58	0.00
	من خمس إلى عشر سنوات	36	23.58		
	أكثر من عشر سنوات	96	29.39		
	الإجمالي	198	28.24		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدرات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز؛ تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ حيث كانت قيمة الفاء (2.15) بدلالة إحصائية قدرها (0.12)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق أفراد العينة على ضعف تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدرات التعليمية ولا يختلف ذلك باختلاف سنوات الخبرة.

كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة معوقات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدرات التعليمية؛ تعزي لمتغير سنوات الخبرة؛ حيث كانت قيمة الفاء (10.58) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة، وكان الفرق لصالح فئة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وقد يرجع إحساس تلك الفئة بالمعوقات إلى خبرتهم الطويلة في العمل بتلك الإدارات المختلفة فهم أكثر دراية من غيرهم من ذوي الخبرة الأقل.

ب- النتائج التفصيلية الخاصة بمستوى (تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدرات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها):

لتحديد مستوى تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدرات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها بطريقة تفصيلية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك بالبندين الآتيين:

1- نتائج عبارات المحور الأول: واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدرات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز:

جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات محور واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدرات التعليمية كما هو موضح بالأبعاد الآتية:

- **النتائج المتعلقة بعدد (معيار القيادة):** ويمكن توضيح نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول (7) النتائج التفصيلية لعبارات بعد معيار القيادة

رقم	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	المرتبة
		كثيرة	متوسطة	قليلة				
1	تفقد القيادة العليا العاملين والفرات التوجيه المنظمة للعمل داخل الإدارات التعليمية بتخلفية وعادة .	122	43	33	2.45	0.76	عجزة	3
		61.6	21.7	16.7				
2	تشارك القيادة العليا في وضع خطط استراتيجية لتطوير نظم إدارة الجودة التعليمية بالإدارات التعليمية ومؤسساتها.	102	71	25	2.39	0.70	عجزة	5
		51.5	35.9	12.6				
3	تستخدم القيادة العليا أدوات اتصال متنوعة ومتكاملة مع العاملين بالإدارات التعليمية مثل (التقنيات الحديثة - الإحصائيات - المحادثات عبر الهاتف - البريد الإلكتروني - والساب إيجاز المهام الإدارية ومناقشتها).	110	67	21	2.45	0.68	عجزة	2
		55.6	33.8	10.6				
4	توفر القيادة العليا لعاملين بالإدارات التعليمية حوافز مالية - معنوية .	68	55	85	1.86	0.84	متوسطة	9
		29.3	27.8	42.9				
5	تعم القيادة العليا ثقافة التميز عن طريق الدورات التدريبية .	77	73	48	2.15	0.78	متوسطة	8
		38.9	36.9	24.2				
6	تعم القيادة العليا ثقافة التميز عن طريق المبادرات الخارجية .	37	28	133	1.52	0.79	قليلة	10
		18.7	14.1	67.2				
7	تعم القيادة العليا ثقافة التميز عن طريق تبادل الزيارات .	64	114	20	2.22	0.61	متوسطة	7
		32.3	57.6	10.1				
8	تضع القيادة العليا أسس وشروط منظمة لاختيار العاملين بالإدارات التعليمية مثل (المسيرة الذاتية - المقابلات الشخصية - الفحرات السابقة - الوصلات العلمية - الترقيات المتواصل فيها) .	98	65	35	2.32	0.76	متوسطة	6
		49.5	32.8	17.7				
9	تتيح القيادة العليا نظم وأليات العمل داخل الإدارة التعليمية يتفاهل ستنس.	112	60	26	2.43	0.71	عجزة	4
		56.6	30.3	13.1				
10	تستخدم القيادة العليا أساليب تقييم موحدة مثل (الملاحظة - المحلات - الإحصائيات) لتقييم أداء الإدارات التعليمية.	119	60	19	2.51	0.67	عجزة	1
		60.1	30.3	9.6				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.51) وتعني مستوى موافقه بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى وعي القيادات التربوية العليا بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة التخطيط والمشروعات على مستوى المديریات والإدارات التعليمية والمدارس

المختلفة، الأمر الذي أدى إلى وضع مؤشرات موضوعية لقياس الأداء من قبل تلك القيادات، مع فتح آليات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة.

- بينما جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.52) وتعني مستوى الموافقة بدرجة ضعيفة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف وجود المنح والبعثات الكافية التي توفرها الوزارة والخاصة بممارسات التميز، كما قد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة التميز لدى بعض القيادات، ومن ثم يجب على تلك القيادات دعم ثقافة التميز وتوفير البعثات الخارجية اللازمة لنشرها.

- النتائج المتعلقة ببعد (معياري التخطيط الاستراتيجي): ويمكن توضيح نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول (8) النتائج التفصيلية لعبارات بعد معياري التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبير	متوسط	ضعيف				
11	تقوم الإدارة التعليمية بمراجعة وتحديث الخطط والبرامج التي تهدف إلى التطوير بشكل مستمر .	97	82	19	2.39	0.66	كبيرة	6
		49.0%	41.4%	9.6%				
12	تضع الإدارة برامج للكشف عن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها.	72	59	67	2.03	0.84	متوسطة	10
		36.4%	29.8%	33.8%				
13	تضع الإدارة برامج للكشف عن نقاط الضعف والقوة الداخلية التي تواجهها.	85	71	42	2.22	0.77	متوسطة	9

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسني	الانحراف المعياري	مستوى موافقة	الترتيب
		كبير	متوسط	ضعيف				
		42.9%	35.9%	21.2%				
14	تعمل الإدارة على وضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة الصعوبات الداخلية والخارجية التي تعوق العمل	67%	10.9%	22%	2.23	0.63	متوسطة	8
		33.8%	55.1%	11%				
15	تستخدم الإدارة أساليب التقييم الذاتي لأدائها بشكل مستمر .	71%	72%	15%	2.48	0.64	كبيرة	4
		56.1%	36.4%	7.6%				
16	تضع الإدارة خططاً علاجية لتحسين أدائها .	73%	40%	25%	2.55	0.71	كبيرة	2
		67.2%	20.2%	12.6%				
17	تتابع الإدارة تنفيذ خطط التحسين بالمؤسسات التعليمية بشكل مستمر.	79%	62%	27%	2.41	0.72	كبيرة	5
		55.1%	31.3%	13.6%				
18	تقدم الإدارة الدعم المعنوي بشكل مستمر للعاملين بالمدارس.	77%	55%	16%	2.56	0.64	كبيرة	1
		64.1%	27.8%	8.1%				
19	تعمل الإدارة على رفع أداء العاملين بالمدرسة من خلال (التدريبات ، الاجتماعات ، الندوات ، تبادل الزيارات ،.....)	76%	53%	19%	2.54	0.67	كبيرة	3

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك ب يرة	متوسط	ضعفة				
		د						
		د	63.6%	268.9				
20	توجد قاعدة بيانات حديثة للإدارة يمكن الاعتماد عليها لأداء عملها .	ال	109	44	2.33	0.82	متوسط	
		د	55.1%	227.2				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.56) وتعني مستوى موافقه بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة التخطيط والمشروعات تعمل بشكل مؤسسي وبخطة استراتيجية واضحة تركز بشكل كبير على فرق التخطيط والمشروعات بالمدارس وتقدم الدعم اللازم لهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى إنها تقوم بالتغذية الراجعة بشكل دوري لتصحيح مسارها أول بأول، ولكن هذا الأمر يحتاج إلى مزيد من الجهد والاهتمام من قبل تلك القيادات
- بينما جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.03) وتعني مستوى الموافقة بدرجة ضعيفة، أي أن هناك ضعف في التحليل البيئي لدى قيادات التخطيط والمشروعات لتلك الإدارات؛ الأمر الذي يصعب معه اكتشاف الفرص الحقيقية واغتنامها لتطوير تلك الإدارات، ومعرفة التهديدات ومن ثم التغلب عليها بشكل صحيح.
- النتائج المتعلقة ببعد (معيار تنمية الموارد البشرية): ويمكن توضيح نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول (9) النتائج التفصيلية لعبارات بعد معيار تنمية الموارد البشرية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
21	تطبق (مديرية التربية والتعليم - الإدارة التعليمية) معايير اختبار العاملين بنزاهة مطلقة .	100%	33	45	2.38	0.83	كبيرة	3
		0%	7	7				
22	تتواصل الإدارة مع أعضائها بالمدارس عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية .	100%	41	26	2.53	0.72	كبيرة	1
		0%	7	1				
23	تضع (مديرية التربية والتعليم - الإدارة التعليمية) برامج وتدريبات لرفع كفاءة العاملين بالإدارات .	100%	72	24	2.39	0.70	كبيرة	2
		0%	4	1				
24	تستفيد الإدارة من الكوادر العلمية المتميزة بالمدارس لتطوير وتحسين أدائها.	100%	64	30	2.37	0.73	كبيرة	4
		0%	3	2				
25	تعمل مديرية التربية والتعليم - الإدارة التعليمية على تقدير ومكافأة جهود وإنجازات العاملين بالإدارات التعليمية .	100%	56	57	2.14	0.84	متوسطة	5
		0%	3	8				
26	تستخدم الإدارة استطلاعات الرأي للتعرف على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الإدارة .	100%	74	57	2.05	0.79	متوسطة	7
		0%	4	8				
27	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة اتجاه الشكاوى والمقترحات المقدمة لديها .	100%	80	47	2.12	0.76	متوسطة	6
		0%	4	7				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.53) وتعني مستوى موافقه بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى وجود قنوات الاتصال الجيدة بين إدارة التخطيط والمشروعات، والأعضاء بالمدارس التابعة لها، الأمر الذي يشير إلى اهتمام الإدارة

بالمتابعة المستمرة لأعضائها وتقديم الدعم لهم بشكل مستمر، الأمر الذي يستلزم معه ضرورة تقديم دورات تدريبية بدرجة أكبر لرفع كفاءة تلك الأعضاء وربما يشير تدني الدورات .

- بينما جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.05) وتعني مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى انشغال قيادات التخطيط والمشروعات لتقديم خدمات ومبادرات جديدة ومتنوعة، دون الاهتمام الأكبر للتعرف على رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة إليهم.

- النتائج المتعلقة ببعد (معيار العلاقات والموارد): ويمكن توضيح نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول (10) النتائج التفصيلية لعبارات بعد معيار العلاقات والموارد

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	ترتيب
		كبيرة	متوسطة	صغيرة			
28	توفر مديرية التربية والتعليم - الإدارة التعليمية قاعات مجهزة لتدريب أعضائها.	99	70	29	2.35	كبيرة	
		50%	35%	14%			
29	تقدم الإدارة التعليمية مبادرات خدمية وتعليمية تلبي احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية	92	84	22	2.35	كبيرة	
		46%	42%	11%			

م	العبارة	الاستجابات			م	كبيرة	م	ض	م	م
		كبيرة	م	ض						
30	تحرص الإدارة التعليمية على إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى مثل كليات التربية ، الهندسة ، الحاسبات والمعلومات ،..... للاستفادة من خبراتهم.	1.80	0.82	متوسطة	4	91	56	51	51	51
31	تستفيد الإدارة التعليمية من إدارات وأقسام مديرية التربية والتعليم مثل (إدارة التدريب ، إدارة التخطيط والمتابعة ، إدارة الجودة ،..... (للوصول لأهدافها.	2.22	0.73	متوسطة	3	36	83	79	39	39
32	يتم توفير الدعم المالي الذي يلبي احتياجات تطوير وتحسين العملية التعليمية .	1.76	0.78	متوسطة	5	89	67	42	22	22

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.35) وتعني مستوى الموافقة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى وعي القيادات التربوية بأهمية التخطيط الجيد للمشروعات المقدمة ومراعاتهم لاحتياجات المستفيدين.
- بينما جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.67) وتعني مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك ضعف الميزانية المخصصة للإدارات التعليمية، الأمر الذي يصعب معه توفير الدعم المالي بصور كافية لتطوير وتحسين العملية التعليمية، ومن ثم يجب توفير مصادر تمويل ذاتية لتلك الإدارات.
- **النتائج المتعلقة ببعد (معيار إدارة العمليات):** ويمكن توضيح نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول (11) النتائج التفصيلية لعبارات بعد معيار إدارة العمليات

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبير	متوسط	ضعيف				
33	تصمم الإدارة التعليمية أدوات علمية للتعرف على احتياجات المعنيين وتوقعاتهم مثل المقابلات الفردية والجماعية ، استطلاعات الرأي ، وسائل التواصل الاجتماعي	66	105	27	2.20	0.66	متوسطة	2
		33%	53	136				
34	تتابع الإدارة التعليمية الأنشطة التي تنفذها المدارس .	141	321	259	2.59	0.71	كبيرة	1
		71%	16	12				

				6	2	2		
--	--	--	--	---	---	---	--	--

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات بعد إدارة العمليات؛ قد تراوحت ما بين كبيرة، ومتوسطة، وبترتيب العبارات بحسب المتوسط الحسابي يُلاحظ وقوع العبارة رقم (34) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.59) وتعني مستوى الموافقة بدرجة كبيرة، بينما جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.20) وتعني مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قيام إدارة التخطيط والمشروعات بالعمليات الإدارية بشكل جيد إلى حد ما؛ حيث تقوم بعملية المتابعة المستمرة للمدارس للتأكد من تنفيذ الأعمال الإدارية بشكل صحيح، كما أنها تقوم بعملية التخطيط وفق احتياجات المستفيدين من خلال عدة وسائل متنوعة.

- النتائج المتعلقة بعدد (معياري نتائج الأداء التنظيمي): ويمكن توضيح نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول (12) النتائج التفصيلية لعبارات بعد معيار نتائج الأداء التنظيمي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك	م	ض				
35	توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة البرامج والخدمات المقدمة من الإدارات التعليمية.	56	104	38	2.09	0.68	متوسطة	3
		28	52	19				
36	تقيم الإدارة التعليمية نتائج أداء العاملين بالمدارس بشكل مستمر.	106	56	36	2.35	0.77	كبيرة	1

جدول (13) المتوسطات الحسابية لعبارة محور معوقات ممارسات التميز المؤسسي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	التعليق
		كبير	متوسط	صغير				
38	قلة الكوادر البشرية المدربة على إعداد خطط التحسين المؤسسي	110	80	8	2.52	0.58	كبيرة	2
		55.6%	40.4%	4.0%				
39	ضعف المخصصات المالية للإنفاق على مشروعات ومبادرات تطوير التعليم .	106	65	27	2.40	0.72	كبيرة	4
		53.5%	32.8%	13.6%				
40	مركزية التخطيط على مستوى وزارة التربية والتعليم مما يؤدي إلى بطء سير العمل بمديريات التربية والتعليم والمؤسسات التابعة لها .	134	53	11	2.62	0.59	كبيرة	1
		67.7%	26.8%	5.6%				
41	غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية بالمؤسسات التعليمية	101	49	48	2.27	0.83	متوسطة	9
		51%	44.7%	24%				

م	العبارة	الاستجابات			متوسط الحس ابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	التعليق
		كبير	متوسط	ضعيف				
42	قلة البيانات الإحصائية المقدمة من المدارس والتي تؤدي لعدم رصد الواقع بشكل صحيح .	72	76	50	0.78	متوسطة	12	
43	ضعف البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها .	105	50	43	0.81	متوسطة	7	
44	وجود فجوة بين الواقع التعليمي وخطط تطوير وإصلاح التعليم .	104	66	28	0.72	كبيرة	6	
45	ضعف وعى المستفيدين من العملية التعليمية بثقافة الأنشطة والخدمات المقدمة	68	98	32	0.69	متوسطة	11	

م	العبارة	الاستجابات			م	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	م	ك
		ك	م	ض							
46	قلة مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ مشروعات ومبادرات تطوير التعليم .	2	3	1	5	0.72	2.40	28	63	107	
		14.1	31.8	54.0							
47	انتشار أنماط السلوك في المجتمع التي تعوق عمليات تغيير وتطوير التعليم .	20	58	120	60	0.67	2.51	20	58	120	
		10.1	29.3	60.6							
48	قلة التدريبات المقدمة لتطوير أداء الإداريين والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الأعمال الإدارية (رقمنة الأعمال الإدارية)	28	91	79	39	0.69	2.26	28	91	79	
		14.1	46.0	39.9							
49	غياب التنسيق والتكامل أثناء إعداد خطط تطوير وتحسين التعليم بين الإدارات التعليمية والمدرسية	26	90	82		0.68	2.28	26	90	82	

ال ت ر ت ي ب	مست وى الموا فقة	الانحر اف المعي اري	المتوس ط الحس ابي	الاستجابات			العبارة	م
				ك ب ر ة	م ت س ط ة	ض ع ي فة		
				1	4	4		
				3	5	1	%	
				1	5	4		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (40) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث توافرت بدرجة (2.62) وتعني توافر المعوق بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف إعطاء صلاحيات لمديريات التربية والتعليم للقيام بعملية التخطيط، أو مشاركتهم فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تعقد إجراءات العمل وتطبيق فكر إداري جديد، كما قد يعزى أيضا إلى قلة وجود الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط نتيجة القصور في تقديم الدورات التدريبية الكافية في ذلك الأمر بما يصعب معه تطبيق ممارسات نماذج التميز العالمية بإدارات التخطيط والمشروعات بشكل جيد.

- بينما جاءت العبارة رقم (42) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث توافرت بدرجة (2.11) وتعني توافر المعوق بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف التنسيق بين الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها بشكل جيد، وضعف الاتصال بينهم، كما قد يرجع أيضا إلى عدم إشراك تلك المدارس في التخطيط للخدمات المقدمة من تلك المديريات والإدارات التعليمية المختلفة.

ج- النتائج الإجمالية الخاصة بواقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها لتحديد مستوى تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ومعوقات تطبيقها، قامت الباحثة

بحساب المتوسطات الحسابية لمحوري الاستبانة وأبعادهما كما بالجدول رقم (14) الآتي:

جدول (14) النتائج الإجمالية للأداة

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المحور
5	متوسطة	0.53	2.23	22.29	معياري القيادة	واقع تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز
2	كبيرة	0.52	2.37	23.74	معياري التخطيط الاستراتيجي	
3	متوسطة	0.66	2.28	15.99	معياري تنمية الموارد البشرية	
6	متوسطة	0.58	2.10	10.48	معياري العلاقات والموارد	
1	كبيرة	0.58	2.39	4.78	معياري إدارة العمليات	
4	متوسطة	0.66	2.26	6.78	معياري نتائج الأداء التنظيمي	
	متوسطة	0.50	2.27	84.07	الإجمالي	
	كبيرة	0.59	2.35	28.24	المحور الثاني: معوقات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم	

يتضح من الجدول السابق أن:

- درجة تطبيق القيادات التربوية لممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية

بمحافظة الفيوم جاءت بدرجة " متوسطة "، بمتوسط موزون قدره (2.27)، وانحراف معياري (0.50)، وقد يعزى ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة حول وجود ضعف في تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية؛ حيث إن ممارسات التميز العالمية تكون واضحة للجميع، الأمر الذي يجعل أفراد عينة الدراسة يتفقون على ضعف ممارساتها، وبترتيب الأبعاد الفرعية للمحور ذاته؛ بحسب المتوسط الموزون؛ يتضح أن بعد إدارة العمليات يأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون مقداره (2.39)، يليه بعد معيار التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون مقداره (2.37)، ثم يأتي بعد معيار تنمية الموارد البشرية في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون مقداره (2.28)، يليه بعد معيار نتائج الأداء التنظيمي في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون مقداره (2.26)، ثم يأتي بعد معيار القيادة في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون مقداره (2.23)، يليه بعد معيار العلاقات والموارد في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون مقداره (2.10).

- درجة معوقات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، جاءت بدرجة " كبيرة" بمتوسط موزون (2.35)، مما يعني ذلك اتفاق أفراد العينة على تلك المعوقات.

المحور الثالث: أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية استنتجت الباحثة عدة متطلبات لتطبيق التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم :

أولاً : متطلبات خاصة بمعيار القيادة:

أ- ضرورة تبني القيادات التربوية ثقافة التميز المؤسسي والعمل على غرسها داخل الإدارات التعليمية عن طريق البعثات الخارجية أو تبادل الزيارات مع مؤسسات ذات ميزة تنافسية عالية.

ب- العمل على تنفيذ القرارات الوزارية داخل الإدارات بشفافية وعدالة من قبل القيادات التربوية

ج- توفير الحوافز المادية والمعنوية للإدارات التعليمية المتميزة.

د- ضرورة وضع شروط محددة وواضحة لتعين وتدريب العاملين داخل الإدارات التعليمية

ذ- تقييم الأداء بشكل دوري للإدارات التعليمية ربع سنوي بأساليب قياس موضوعية لتصحيح المسار أول بأول.

ثانياً : متطلبات خاصة بمعيار التخطيط الاستراتيجي:

أ- وضع خطة استراتيجية محددة وواضحة تنظم آليات تطبيق ممارسات التميز المؤسسي ونشرها بكافة الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها، مع مراعاة التحديث المستمر بصورة دورية.

ب- مراعاة بناء الخطط الاستراتيجية بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للإدارات التعليمية.

ج- تقديم الدعم المعنوي المستمر لأعضاء الإدارة التعليمية.

د- القيام برفع أداء العاملين بالمدرسة من خلال (التدريبات، الاجتماعات الندوات ، تبادل الزيارات)

ر- توفير قاعدة بيانات حديثة للإدارة يمكن الاعتماد عليها لأداء عملها

ثالثًا : المتطلبات الخاصة بمعيار تنمية الموارد البشرية:

- أ- ضرورة مراعاة اختيار العاملين من قبل الإدارة والمديريات التعليمية بنزاهة مطلقة.
- ب- وضع آليات اتصال بين الإدارة وأعضائها ومع المدارس التابعه لها عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية. العمل على وضع برامج وتدريبات لرفع كفاءة العاملين بالإدارات التعليمية.
- ج- محاولة الاستفادة من الكوادر البشرية المدربة واللازمة للتطوير والتحسين بالمدارس.
- د- عمل استطلاعات للرأي للتعرف على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الإدارة.
- ذ- أخذ إجراءات واضحة وحاسمة من قبل الإدارة التعليمية تجاه الشكاوى والمقترحات المقدمة إليها.

رابعًا : المتطلبات الخاصة بمعيار (العلاقات والموارد، وإدارة العمليات):

- أ- العمل على توفير قاعات مجهزة لتدريب أعضاء الإدارات التعليمية من قبل مديريات التعليم.
- ج- إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى مثل كليات التربية، الهندسة للاستفادة من خبراتهم.
- د- توفير الدعم المالي اللازم لتلبية احتياجات تطوير وتحسين العملية التعليمية.
- ذ- تصميم أدوات علمية للتعرف على احتياجات المعنيين وتوقعاتهم مثل المقابلات الفردية والجماعية
- ز- متابعة كافة الأنشطة التي تقوم بها المدرسة من قبل الإدارة التعليمية وتقديم التوجيه اللازم لها.

خامسًا : المتطلبات الخاصة بمعيار نتائج الأداء التنظيمي:

أ- توفير مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة البرامج والخدمات المقدمة من الإدارات التعليمية

ب- ضرورة تقييم الإدارة التعليمية نتائج أداء العاملين بالمدارس بشكل مستمر.

ج- العمل على تحسين بيئة العمل من خلال العلاقات الإنسانية بين العاملين بالإدارة.

قائمة المراجع:

أولًا: المراجع العربية:

ابن منظور (1999): لسان العرب، مج 5 ، ط3، دار صادر، بيروت.
أحمد على الخطيب (2001): التعليم الجامعي فى الوطن العربي التحديات والبدائل المستقبلية ، مجلة كلية التربية ، ع 17، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

أحمد محمود شحاته، السيدة محمود سعد ، أفكار سعيد عطية (2021): إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية.

إكرام عبدالستار، محمد دياب (2018): دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز فى مؤسسات التعليم العالى ببعض الدول وإمكانية الإفادة منها فى مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية ، مج 4، ع 10

إيمان حمدي زهران (2022): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية ، كلية التربية ، مج 94، جامعة سوهاج .

إيهاب عبد ربه سهمود(2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى ، غزة .

جوائز التميز في التعليم في بعض دول العالم (2018) : المركز الاقليمي للجودة والتميز في التعليم UNESCO -RCQE .

حاتم العايدى(2009): أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية، الأندية الإسلامية ، غزة .

حسن عبدالله باشيوة (2018): روائع التميز المؤسسي (الإبداع ، الابتكار ، القيادة الرشيدة ، أفضل الممارسات المتميزة) ، مؤسسة الوراق ، الأردن .

رانيا عبد الرحمن الأخرس (2022): التمكين الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الإعدادي في مصر دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، مج 19، ع 113، جامعة بنى سويف .

نوال أحمد الزهراني ، سهير محمد حوالة (2022): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوربي EFQM، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 6، ع 13، المركز القومي للبحوث ، الأردن .

زين العابدين درويش(2008، 11-9 أبريل): الإبداع فى العمل المؤسسي، المعوقات وتحديات المواجهة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوى التاسع، مج 72 ، ع 5 ، القاهرة .

سامح عمر (2013): التميز الإداري فى ظل القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة .

سامي مشرب انديجاني، عمير سفر الغامدي (2021): أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مركز رفارد للدراسات والأبحاث، مج 10، ع 1، الأردن .

سناء إبراهيم أبو دقة، عليان عبدالله الحولى(2006، 23-26 ابريل): نحو نموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي، المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد ، مج 2، جامعة الشارقة الإمارات العربية المتحدة.

شرف إبراهيم الهادي (2013): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 6، ع 13، جامعة صنعاء، اليمن.

عادل محمد زايد (2007): " الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل " ، مركز البحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة. عبد المعطي محمود البحيسي (2014) : دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة . عدنان أحمد الورثان(2012): التطور النوعي في النظام التعليمي العام الماليزي والسعودي وفق معايير التميز والجودة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

عزام عبد النبي أحمد، منار محمد جابر(2015) : تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بنى سويف فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، مج 34، ع 165، جامعة الأزهر.

- على السلمي (2002): إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة "، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة .
- على السلمي (2007، 1 مارس) : متطلبات تطوير الكفاءة وتحسين العائد على الاستثمار فى التدريب ، جريدة الرياض ، ع 14129 .
- علي السلمي (2002): إدارة التميز وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- مجدى محمد محمود طایل(2004، 7-8 مارس): توظيف التسوق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، الملتقى الإداري الثاني، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، السعودية.
- محمد أحمد حسين رشوان (2021) : استراتيجية مقترحة لتوفير متطلبات التميز المؤسسي فى الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر 2030، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- محمد ربيع الزناتي (2005) : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ، المكتبة العصرية والجماعات فى المنظمات ، المنصورة .
- محمد محمد داود (2019):إدارة التميز والإبداع الإداري ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
- مدحت أبوالنصر(2014): الأداء الإداري المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- مرفت يوسف جرجس عجايبي (2022): أثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، مجلة البحوث الإدارية، مج 40، ع 2 ، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة.

مها صالح أحمد القرزعي (2018): فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم " نماذج دولية وعربية ومحلية " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، مصر .

نهلة عبد القادر هاشم ، غادة محمد، عبد السلام ، منال عياد العازمي (2022): تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM ، دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية ، ع 33 ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.

نور الدين حامد (2016): دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة " دراسة حالة مؤسسة ميدانية " ، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع ، عمان .
ياسر خالد سلامة (2010): اقتصاديات التعليم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

ياسر محمد خليل (2021): مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج التميز العالمية ، دار إضافة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adebanjo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin (2008) : **Business Excellence** ", **BPIR Management Brief**, Liverpool University, Vol.1, NO.3.

Asuman Akyüz (2005). Application of EFQM Excellence Model to the Sabancı University, **SSRN Electronic Journal**. Vol. 5, Issue 20.

EFQM,(2016) :"**Introducing Excellence**", Brussels Representaive Office, Published by EFQM, Brussle.

Steve Egan,.(2003 :"**Embracing Excellence in Education** ", Sheffield Hallam University.

Diana-Eugenia Ioncica, (2009) : Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of

the Organizations " A Case Study on Educational Services , Amfiteatru Economic Journal ,Vol. 11, Issue 26.

Michael Johnson (2021) : Teaching excellence in the context of business and management education, Perspectives from Australian, British and Canadian universities, **The International Journal of Management Education**, Vol 19, Issue 3,Macmillan English Dictionary, USA.

Murray, P. Chapman, R.(2009): Chapman From continuous improvement to organizational learning developmental theory,**The Learning Organization**, Vol .10. No. 5 .

Musa Pinar & Tulay Girard. (2008) : Organizational learning and the leaning organization, Reviewing evolution for prospecting the future,**The Learning Organization**, Vol .15 No.4.

Sampaio, P. Saraiva, P.; & Monteiro, A. (2012) : comparison and usage overview of business excellence models,**The TQM Journal**,Vol 24, No 2.

Saris, E. (2004): **Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires**, Hoboken, New Jersey.John Wiley & Sons, Inc.

Steed, C. (2002): Excellence in Higher Education. Evaluating the implementation of the EFQM Excellence Model in **Higher Education in the UK. Beiträge Zur Hochschulforschung**, Vol 24, No 1.

Konstantina Tasopoulou, G. Tsiotras. (2017) : **Benchmarking towards excellence in higher education:** Business Excellence Lab, Department of Business Administration, University of Macedonia, Thessaloniki, Greece.