

القياس المقارن بالأفضل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس

المعتمدة بمصر

إعداد

سيد حسين إبراهيم حسين

إشراف

أ. م. د. / منار محمد جابر
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة بني سويف

أ. م. د. / مريم محمد الشرقاوي
الإدارة التعليمية المساعد المتفرغ
كلية التربية – جامعة بني سويف
(رحمة الله عليها)

يهدف البحث الحالي الي وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر في ضوء مدخل القياس المقارن بالأفضل، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، وسار البحث وفق هذا المنهج في مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للبحث، ثم توضيح الإطار النظري للقياس المقارن بالأفضل، والتميز المؤسسي، ثم تناول البحث عرض لواقع التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر، وتضمنت الخطوة الأخيرة تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة في ضوء مدخل القياس المقارن بالأفضل، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في آليات للتغلب على معوقات التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي - الاعتماد المؤسسي - القياس المقارن
بالأفضل

Abstract

Benchmarking Approach to achieve Institutional Excellence in Egypt Accredited Schools

The aim of this research is to benefit from benchmarking in achieving institutional excellence in accredited schools. In order to achieve this goal, the study used the descriptive approach, the research proceeded according to this approach in a set of steps, starting with the general framework of the research, then clarifying the theoretical framework of institutional excellence, institutional accreditation, and benchmarking. Then the research made a presentation of the findings and the obstacles to institutional excellence in accredited schools in Egypt, and the last step included a proposal to achieve institutional excellence in accredited schools in the light of benchmarking.

Keywords: institutional excellence – institutional accreditation – benchmarking

يعد التميز مصدر تمتلكه مؤسسة تعليمية دون الأخرى، يمكن لهذا المصدر أن يكون عنصرًا بشريًا متميزًا، أو تكنولوجياً متميزة، أو أسلوب عمل لا يكون في مقدور المؤسسة غير التقليدية، أو ميزة تنافسية لا يستطيع المؤسسات المنافسة تقليدها، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما ان غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تنسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعوقات تؤثر على قدرتها التنافسية والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي يحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر. (السلمي، ٢٠٠٢، ١٥)

وحيث أن المؤسسات التعليمية- ومنها المدارس المعتمدة- تعيش في حالة تغير دائم، نتيجة للتغيرات التكنولوجية والبيئية، فقد أصبح التحسين المستمر من أهم القضايا التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام في غالبية دول العالم، باعتباره مبادرات تزيد من النجاحات والحد من الفشل، فهو يعزز الإبداع للمؤسسات عامة. (Mashael A. Haddas.,et al., 2014, PP34-35)، كما يساعد المؤسسات التعليمية على مواكبة التحديات والتطورات الهائلة، والمنافسة لضمان استمرارية بقائها. (Mark A,Smylie, 2010, P2)، ومن ثم تحتاج المؤسسات التعليمية إلى إعادة النظر في أنظمتها من أجل إحداث التغيير المناسب، لتتلاءم مع السياق العالمي والوطني والمحلي، حيث اعتمدت النظم التعليمية الحالية على الكفاية الكمية دونما الاهتمام بالكفاية النوعية، مما تسبب في خلل بالمخرجات الطلابية، الأمر الذي دعا العديد من أنظمة التعليم إلى أن تتوجه للحصول على الاعتماد من قبل منظمات دولية ومحلية، تساعدها على استمرارية التحسين. (عبدالمعطي، ٢٠١٥، ٢)

وتؤكد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على أهمية استمرارية عملية التحسين للمدارس المعتمدة بجميع مراحلها خلال فترة صلاحية شهادة الاعتماد، وذلك بخضوع المدارس المعتمدة لإجراءات المتابعة والمراجعة الدورية. (محمود، ٢٠١٩، ٢٥٦)

وتفعيلاً لمواد قانون إنشاء الهيئة، تسري صلاحية شهادة الاعتماد التي تمنحها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية لمدة خمس سنوات، ويتم تجديد الشهادة بناءً على طلب يقدم للهيئة من المؤسسة التعليمية المعتمدة خلال الشهر الأول من السنة الأخيرة من مدة سريان شهادة الاعتماد، وتستمر المؤسسة الصادرة لها شهادة اعتماد طوال فترة صلاحية الشهادة، للمتابعة، والمراجعة الدورية. وإذا تبين من أعمال المتابعة، أو الفحص الدوري لأداء المؤسسة التعليمية الصادرة لها شهادة اعتماد فقد المؤسسة التعليمية أحد الشروط المقررة للاعتماد، أو البرامج التعليمية التي تقدمها، بما يجعلها غير مستوفية لمعايير التقييم والاعتماد المقررة، كان لمجلس إدارة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بقرار مسبب منه وقف شهادة الاعتماد للمدة التي يحددها أو إلغاء الشهادة، بحسب جسامه المخالفة. (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٣٧-٣٨)

ويسهم القياس المقارن بالأفضل في تحديد الأطر التي توجه المؤسسات التعليمية نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه، والوقوف على الميزة التنافسية لها، ويمكن استخدام مدخل القياس المقارن بالأفضل بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في أداء المؤسسات التعليمية عن طريق الإجابة على بعض التساؤلات ومنها: أين نحن بالنسبة للآخرين؟ وما مجالات التحسين المرغوبة؟ وما أفضل المؤسسات التعليمية التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية؟ وكيف يمكن استخدام أسلوب تلك المؤسسات لدينا؟ وكيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك المؤسسات التعليمية. (المليجي، ٢٠١١، ٣)

مشكلة الدراسة

على الرغم من مستويات التحسين التي تشهدها المدارس التي تتأهل للاعتماد أو المعتمدة فعلياً، إلا أن واقع المدارس المعتمدة في مصر ما زال يشير إلى وجود بعض معوقات ترتبط

بتقافة الجودة والاعتماد المؤسسي والتهيئة للمرحلة التالية لها وهي مرحلة التميز، ومن هذه المعوقات ما يلي :

توصلت إحدى الدراسات إلى مجموعة من النتائج منها قصور اهتمام المدارس المعتمدة في تفعيل خطط التحسين والتي تعتمد عليها في الحفاظ على المستوى التعليمي والإداري التي اعتمدت من خلاله، بالإضافة إلى قصور في الإشراف من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في تحرى مصادقية تفعيل خطط التحسين المدرسي بعد اعتماد تلك المدارس، ضعف تدريب العاملين بالمدارس المعتمدة على برامج خطط التحسين وكيفية إجرائها لضمان جودة تلك المدارس، قصور المدرسة في التعرف على الكوادر العاملة ذات معرفة ومهارة واستعداد للمشاركة في برامج وخطط التحسين المدرسي، ضعف علاقات الشراكة الفعالة بين المجتمع المدرسي والخارجي، مما يؤدي إلى ضعف اسهامات المجتمع المحلي متمثلاً في أولياء الأمور، ورجال الأعمال، الجامعات، وغيرها من الجهات ومؤسسات المجتمع الداعمة لقدرة المدرسة على التحسين المستمر في أدائها التعليمية والإدارية. (الأصمعي، وآخرون، ٢٠٢٠)

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى وجود العديد من السلبيات التي يتم رصدها مع كل زيارة للمدارس المعتمدة، ومن هذه السلبيات: التغيير المستمر لقيادات المدارس المعتمدة، وانتقال الكوادر المدربة على فكر الجودة من مدرسة إلى أخرى وإحلال غيرهم من المعلمين المستجدين ذوى الخبرة القليلة في مجال الجودة والاعتماد، كما أصبح الهدف هو الحصول على الاعتماد كرخصة وليست الجودة وبالتالي أصبحت لدينا مدارس معتمدة بلا جودة. كما أظهرت المقابلة أنه لا توجد قاعدة بيانات لكل مدرسة معتمدة كما أن القائمين على وحدة التدريب بالمدارس المعتمدة لم يحصلوا على دورات تدريبية تؤهلهم لإدارة هذه الوحدة والتي تعد مركز صقل الجودة بالمدرسة. (محمد، ٢٠١٦، ٢٥٠)

كما توصلت إحدى الدراسات من خلال دراسة استطلاعية على بعض المدارس المعتمدة بمحافظة المنيا إلى أن المدارس المعتمدة حققت الكثير من التغييرات الإيجابية وعلى الرغم من هذه الإيجابيات إلا أنها تعاني من وجود بعض المعوقات منها وجود عجز في الهيكل

التنظيمي ببعض المدارس، وقلة وجود قنوات اتصال بين المدارس والإدارات العليا، والحاجة إلى توفر بعض الإمكانيات المادية بشكل أكبر، وكذلك الحاجة إلى بعض المتطلبات التقنية والتكنولوجية مثل أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت، وأن التطوير المستمر يحتاج لوقت وجهد كبير، وكذلك وجود مقاومة لدى بعض العاملين للتغيير وقلة مشاركتهم في أعمال التطوير. (عدلي، ٢٠١٩، ٦٨)

ومن هنا يمكن صياغة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر في ضوء مدخل القياس المقارن بالأفضل؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

(أ) ما الاطار النظري للتميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية على ضوء الاديبيات التربوية المعاصرة؟

(ب) ما الأسس الفلسفية لأسلوب المقارنة المرجعية؟

(ج) ما واقع التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة في مصر على ضوء الوثائق والادبيات في مصر؟

(د) ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر في ضوء مدخل القياس المقارن بالأفضل؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر في ضوء مدخل القياس المقارن بالأفضل، من خلال تعرف أهم معوقات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة، ووضع آليات مقترحة للتغلب على هذه المعوقات.

أهمية البحث

١- يمكن البحث الحالي المدارس المعتمدة من معرفة أين نحن الآن من التميز؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟

٢- تسقيد المدارس المعتمدة من الدراسة الحالية فى رفع مستوى جودتها بالوصول من مستوى الاعتماد إلى مستوى التميز من ناحية، وتحسين قدرتها التنافسية على المستوى المحلى من ناحية أخرى .

٣- أنها تساعد المدارس المعتمدة فى الإطلاع على خبرات بعضها لبعض، ومن ثم إحداث المقارنات المعيارية فيما بينها .

منهج البحث

لكى يحقق البحث أهدافه ويجب عن أسئلته العلمية استخدم المنهج الوصفي لاستعراض معوقات التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر، حيث يستخدم هذا المنهج فى دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة فى ذلك.

مصطلحات البحث

Institutional Excellence

(أ) التميز المؤسسي

(مَازَ) الشئ - مَيَّزًا: عَزَلَهُ وَفَرَزَهُ .: فَضَّلَهُ عَلَيْهِ .(مَيَّزَ) الشئ :مَازَهُ (إِمْتَازَ) الشئُ : بدأ فضله على مثله.و-:أَفْصَلَ عن غيره وانعزل (انمَازَ) الشئُ:أَمْتَازَ.(تَمَيَّزَ) القومُ:تَحَرَّزُوا و-:تَفَرَّقُوا.(تَمَيَّزَ) الشئُ :أَمْتَازَ.ويقال :تَمَيَّزَ القومُ:سَارُوا فى ناحية أو انفردوا . (المَيَّزُ): الرِّفْعَةُ.(المِيْرَةُ) : المَيَّزُ . (المعجم الوجيز، ص٥٩٦)

ويمكن تعريف التميز المؤسسي أيضاً بأنه "مدخل تستطيع المؤسسة من خلاله أن تحقق أداءً متميزاً عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التى تتمثل فى العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر فى ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلى والعالمى، وفى وضع يمكنها من المنافسة العالمية". (مسيل، ٢٠١٧، ٢٠٩-٢١٠)

ويعرف البحث الحالي التميز المؤسسي إجرائياً بأنه

تقييم ذاتي للمدارس المعتمدة بهدف التعرف على نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين والفجوات المحتملة لتحسين قدرتها التنافسية بحيث تكون قادرة على المنافسة محلياً، وتحقيق أداء متميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة، والتعلم منها، واكتساب الخبرة.

Accreditation

(ب) الاعتماد

يذكر المعجم الوجيز أنه "عمد الشيء عمداً أي أقامه بعماد ودعّمه، وعمد الشيء: قصده واعتمد الشيء، ويقال اعتمد الرئيس الأمر: وافق عليه وأمر بإنفاده، وتعمد الأمر: قصده، وبهذا فمعنى الاعتماد: الإقرار أو الموافقة". (المعجم الوجيز، ص ٤٣٣)

ويمكن تعريفه باعتباره "عملية التقويم الشامل الذي تقوم به الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية، ويتم خلالها منح شهادة اعتماد المؤسسة إذا تمكنت المؤسسة التعليمية من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية وتحقيق الفاعلية التعليمية وفقاً للمعايير المعتمدة والمعلنة من الهيئة، ولديه من الأنظمة المتطورة التي تضمن التحسين والتعزيز المستمر للجودة". (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، ص ٨)

ويعرف البحث الحالي الاعتماد إجرائياً بأنه

التأكد من استيفاء المؤسسة التعليمية لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فإذا ما أثبتت المؤسسة التعليمية تحقيقها لمعايير الاعتماد تمنح شهادة أو اعتراف من الهيئة بالاعتماد وتخضع المؤسسة التعليمية لمدة لا تقل عن خمسة سنوات للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وتلتزم بتقديم تقرير سنوي عن جودة أدائها.

Benchmarking

(ج) القياس المقارن بالأفضل

كلمة Benchmark كما حددها قاموس Webster تعنى نقطة مرجعية يمكن عمل المقارنات والقياسات من أي نوع بالرجوع إليها، أما كلمة Benchmarking فهي تعنى : معيار أو نقطة مرجعية فى القياس والتقدير. (Merriam- Webster, 1995, P47.)
ويطلق على Benchmarking فى اللغة العربية العديد من المسميات للإشارة إلى هذا المصطلح وهو: المعايرة النموذجية، المقارنة المرجعية، القياس المرجعى، والقياس المرجعى المقارن، القياس المقارن، القياس المقارن بالأفضل، وكل هذه المسميات تقابل المصطلح

الإنجليزي Benchmarking، وتستخدم الدراسة المصطلح العربي القياس المقارن بالأفضل.
(زهير، ٢٠١٢، ٢)

ويمكن تعريف القياس المقارن بالأفضل باعتباره "مقارنة أداء المؤسسات التعليمية مع المؤسسات المنافسة وخاصة التي تتميز بوضع تعليمي واستراتيجي وتنافسي جيد بهدف معرفة واقع أداء المؤسسات المتميزة لتحديد مدى تنافسية المؤسسة، وبذلك فإنه يمثل أحد أدوات التقويم، والتطوير وتحسين الأداء المؤسسي التي تسعى لتحديد الفجوة في الأداء، وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء". (حلمي، ٢٠١٧، ١٥٩-١٦٠)

ويعرف البحث الحالي القياس المقارن بالأفضل إجرائياً بأنه

قياس أداء مؤسسة تعليمية ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة التعليمية المنافسة، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة إلى الأداء المتميز بما يتلائم مع إمكانياتها والظروف المحيطة بها .

الإطار النظري للبحث: ويمكن عرض هذا الإطار من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: القياس المقارن بالأفضل :

يعد القياس المقارن بالأفضل Benchmarking من ركائز تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالاهتمام بالتعلم ونشره على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل، مع الاهتمام بفكرة التعلم من أفضل الممارسات، أو المعايير، من خلال التعلم من نجاحات وخبرات الآخرين، وكذلك مقارنة المنظمة نفسها بالمنظمات الأفضل في الأداء، والتعلم منها.

(Kari, Tuominen, 2003)

أولاً: مفهوم القياس المقارن بالأفضل

يمكن تعريف القياس المقارن بالأفضل بأنه قياس أداء مؤسسة تعليمية ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة التعليمية المنافسة، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة إلى الأداء المتميز،

واستخدام المعلومات الناتجة كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات، والتطبيق. (إسماعيل، ٢٠٠٦، ٤٨)

ويعرف القياس المقارن بالأفضل بأنه مدخل يستخدم لتحسين المنتج التعليمي، والخدمات التعليمية، والعمليات الإدارية، من خلال تحليل أفضل الممارسات في ضوء معايير محدد للأداء مع بيان كيفية إنجازها، مما يزيد من رضا المستخدم للعملية التعليمية Jain, M. (2010, P79).

ووفقاً لمفهوم القياس المقارن بالأفضل تتعلم المؤسسة من ممارساتها كما تتعلم من أفضل الممارسات Best Practices للآخرين من ذوى السمعة الطيبة عن الأداء المتميز، ثم يتم عمل التغييرات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة القدرة على المنافسة، فهو نموذج منهجي تحليلي للتحسين من خلال مقارنة المؤسسة لأداء التنظيمي والعمليات التنظيمية، وفهم أسباب نجاح الآخرين، والتعلم منها بهدف تطوير مستويات جديدة للأداء، أو تحسين العمليات، وتتضمن المعايير الناجحة تشخيص مستوى أداء المؤسسة الحالي، ومقارنة أداء المؤسسة بمنظمات أخرى لديها نفس التحديات واستطاعت تحقيق الأداء الناجح الذى تطمح إليه المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الفجوة بين الممارسات الحالية للمؤسسة، وأداء المؤسسة المعيار. (Have, 2003, P22)

ويشير القياس المقارن بالأفضل إلى طريقة منهجية للمقارنة، ورسم الخطط، والتطبيق الفعال حيث يتضمن، مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات بغض النظر عن نوع النشاط، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، ومقارنة الخدمة التعليمية المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها أفضل المنافسين، ومقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذي القيمة الفضلى والمناسب للتطبيق لظروف كل مؤسسة تعليمية على حدة، وتحديد أو تعريف أفضل أداء بشكل تطبيقي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل، والمبادرة بالاستجابة، والتكيف مع هذه الاتجاهات. (المليجي، ٢٠١١، ٢٠)

ومما سبق يتضح أن القياس المقارن بالأفضل يتمثل في تقييم الأداء في مؤسسة تعليمية ما ومقارنته بأداء مؤسسات تعليمية رائدة؛ لرصد فجوة الأداء، والتعرف على أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغييرات الضرورية على الأنشطة، والعمليات، وبعد ذلك تطبق طرق العمل الجديدة التي تم التوصل إليها، مع الأخذ في الاعتبار مواءمتها والظروف الداخلية للمؤسسة، كما أن الهدف من وراء كل ذلك هو تطوير أداء المؤسسة، وبتطبيق ذلك على المدارس المعتمدة، يتضح ضرورة تحفيز الأفراد على التعلم من خبراتهم، ومن خبرات الآخرين، وكذلك سعى قادتها على التعلم من المدارس متميزة الأداء تلك التي تمثل أفضل الممارسات، وذلك بمتابعة أدائهم، وتحليله، وقياس الأداء الحالي للمدرسة بالمقارنة بأداء هذه المدارس، والتحسين المستمر لأدائها لتحقيق تميزه مما يؤدي بالمدرسة لأن تصبح منظمة متعلمة، ومتطورة باستمرار مما يسهم بدوره في تحقيق تميزها .

ثانياً: أهداف القياس المقارن بالأفضل

تتضمن أهداف القياس المقارن بالأفضل، القضاء على مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وتوفير إطار للتقويم الخارجي، وإيجاد شبكة لدعم التواصل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، حيث تلجأ المؤسسات الإدارية إلى البحث عن المؤسسات التي تقوم بتأدية نفس النشاط، أو الخدمة، وإتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وإتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه داخلياً وخارجياً، نحو النماذج الفضلى للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء، وينعكس ذلك التوجه على العاملين، باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا فرص المشاركة لهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل بصفة عامة. (Alstete,J, 2006, P9)

وهناك من يرى أنه عند القيام بأجراء القياس المقارن بالأفضل فإنه من الضروري مراجعته أهدافه، والتي تشمل توفير مقياس يتيح لنا المقارنة بين أداء المؤسسات للتعرف على الأداء المتميز، يصف بوضوح الفجوة في أداء المؤسسة عند مقارنتها بالمؤسسات الأخرى، يحدد

بوضح أفضل الممارسات، والعوامل التي أنتجت الأداء المتفوق من خلال الملاحظات التي تتم خلال مشروع القياس المقارن بالأفضل، يضع الأهداف لتحسين الأداء، ويحدد الإجراءات التي تتخذ من أجل تحسين العمليات داخل المؤسسات التي تتم فيها المقارنة. (Wireman, Terry, 2010, P59)

ويتمثل التحدي بعد ذلك في اكتشاف وفهم أفضل الممارسات للوصول إلى أهداف جديدة أعلى، وسد الفجوة، ويمكن تطبيق المعايير في الممارسات الإدارية، وتمثل أفضل الممارسات طرق للأداء المرتفع لتحقيق أهداف المنظمة تسهم في حل المشكلات وإيجاد فرص التحسين، وتحسين نتائج العمل، فالمعايير تمثل الرابطة المباشرة بين التعلم وإنجاز الأعمال، وفي هذا النموذج لا تقوم المنظمة بالاقتراب من الآخرين دون وعي، وإنما يجب أن تكيف ما تستعين به من استراتيجيات عمل ناجحة بما يناسب ظروفها الخاصة. (Harry, Tomlinson, 2004, P179)

والأساس في نجاح المعايير هو التبادل Sharing واستعداد المنظمة لتبادل المعلومات يزيد من استعداد المنظمات الأخرى لكي تكون أكثر انفتاحاً وتبادل خبراتهم والمعايير ليست مكلفة، ويمكن جمع معلومات عن أفضل الممارسات بسهولة وبطرق عديدة، وتعد المعايير من أفضل الخطوات التي يمكن أن توضح اهتمام المدرسة بتحقيق التميز وسعيها نحو الابتكار، ولكن يجب عليها في الأساس تحديد جوانب الأداء التي تريد معايرتها بأفضل الممارسات لتحسين الأداء، وتحديد كيف يمكنها أن تحقق ذلك بأفضل صورة ممكنة. (Harry, Tomlinson, 2004, P179)

ومما سبق يتضح أن هدف تطبيق القياس المقارن بالأفضل بالمدارس المعتمدة هو رصد فجوة الأداء بين المدرسة وبين المدارس الخاصة المتميزة، وتحديد الإجراءات التي يتم إتخاذها من أجل تطوير أداء المدرسة أي: أن الهدف الأساسي للقياس المقارن بالأفضل هو: تطوير أداء المدرسة الخاصة، وذلك بالاعتماد على المدارس الخاصة المتميزة .

ثالثاً: أهمية القياس المقارن بالأفضل

يعد القياس المقارن بالأفضل الأسلوب الأول الذي يساعد المؤسسة على التعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنافسين لكونه أسلوباً للتحسين المستمر، الذي يعد من مقومات البقاء والتنافس وأن أهميته تبرز من خلال ما يحققه من منافع منها: (Finnigon, Jerome,) (1996, P15)

- ١- يساعد المؤسسة على مقارنة أدائها بأداء المؤسسات الرائدة .
 - ٢- يساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد .
 - ٣- يساعد على تحديد العمليات الحاسمة وإعطائها الاهتمام، والأولوية في التنفيذ .
 - ٤- يسهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي .
 - ٥- يزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نواحي القصور في الأداء .
 - ٦- يسهم بشكل فعال في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة .
- ويسهم القياس المقارن بالأفضل في تحديد الاطر التي توجه المؤسسات التعليمية نحو المستقبل التي ترغب في تحقيقه، والوقوف على المزايا التنافسية لها، ويسمح لمختلف مكونات المؤسسة التعليمية من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يسهم في أنشطة المؤسسة، وتشجيعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وفتح قنوات الحوار بين المشاركين في وضع، وتنفيذ الاستراتيجية بما يعمق فهم لرؤية المؤسسة، ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية والانتماء للمؤسسة التعليمية، كما يهدف لإحداث التوافق بين المؤسسة التعليمية، والبيئة المحيطة بها، والسماح لها بتحديد أولوياتها. (Tavana, M., 2003, P507)
- ومما سبق يتضح أن أهمية تطبيق القياس المقارن بالأفضل للمؤسسات التعليمية ومنها المدارس المعتمدة تتمثل في تشجيع روح التنافسية بين المدارس لتحقيق الريادة، وتبني سياسة التغيير نحو الأداء الأفضل، والإسهام في تنمية الإبداع الفردي، والجماعي داخل المدرسة، ودعم العمل الجماعي بين العاملين بالمدرسة .

رابعاً: مراحل القياس المقارن بالأفضل

اختلف الباحثون في تحديد مراحل تطبيق القياس المقارن بالأفضل، حيث يرى البعض أنها تتضمن: تحديد المؤسسة المراد المقارنة بها- على سبيل المثال اختيار منتج أو خدمة أو عملية يتم على أساسها القياس المقارن بالأفضل، وفهم أداء المؤسسة وهذا يتضمن تحديد العوامل (الحاسمة) للنجاح، ووضع مقاييس للأداء لتحديد الأداء الأفضل لعمل المقارنة، وهو تحديد المنافسين المباشرين، أو أفضل مؤسسة في المجموعة أو داخل المجال التي تعمل فيه المؤسسة، وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة، وتحديد الفجوة في الأداء الحالي ووضع خطة لمستويات الأداء في المستقبل، ووضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق تكون مقبولة من أفراد المؤسسة، ووضع خطط العمل وتنفيذ أفضل الممارسات، ورصد التقدم وإعادة القياس مرة أخرى. (Fong, Patrick et. al,2001, P308)

أما من الناحية المنهجية فإن مراحل تطبيق القياس المقارن تتمثل فيما يلي:
١- مرحلة التخطيط:

الهدف من هذه المرحلة: معرفة ما الذي سيتم مقارنته، بمعنى مجالات المقارنة (الوظائف أو العمليات أو المنتجات)، التي سوف تتضمنها عملية المقارنة المرجعية، ومن هم أفضل المنافسين الذين سيتم المقارنة بهم، وكيفية جمع المعلومات، وما هي المجالات التي تتطلب مقارنة فورية، وتطوير مقاييس جيدة تكون أساس المقارنة. (Omachonu, 2005, P152) (V.& Ross,J

ويتم تشكيل فريق عمل القياس المقارن بالأفضل في هذه المرحلة، ويجب أن تمثل في هذا الفريق مختلف المجالات الوظيفية في المؤسسة (المدرسة) كما يجب تدريب هذا الفريق على خطوات، ومراحل تطبيق أسلوب القياس المقارن بالأفضل، ويجب أن تمنح لفريق القياس المقارن سلطة كاملة؛ لإجراء أي تغييرات ضرورية أثناء إجراء القياس المقارن بالأفضل، وهذا يتطلب أن يخطى هذا الفريق بدعم من الإدارة العليا لتنفيذ هذه التغييرات. (معوض، ٢٠٠٥، ٢٣٥)

٢- مرحلة جمع البيانات:

ويتمثل الغرض الأساسي لهذه المرحلة في جمع البيانات اللازمة لإتمام عملية القياس المقارن بالأفضل، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية: (موسى، ٢٠١٢، ٩٥)

- ١- إعداد الاستقصاءات والتخطيط للمقابلات اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة .
- ٢- تجميع وتصنيف البيانات المتعلقة بالمنظمة نفسها .
- ٣- تجميع وتصنيف البيانات المتعلقة بشريك القياس المقارن بالأفضل.
- ٤- تجميع وتصنيف البيانات اللازمة من المصادر الأخرى .
- ٥- التأكد من توثيق كافة البيانات المجمعة .
- ٦- مراجعة دقة وملائمة البيانات لاحتياجات عملية القياس المقارن بالأفضل .

٣- مرحلة (التحليل والتكامل):

وفي هذه المرحلة يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مرحلتي التخطيط، وجمع البيانات، وإجراء المقارنات بين مقاييس الأداء، وذلك لتحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الأفضل، وما إذا كانت إيجابية أو سلبية، والأسباب التي أدت إلى وجود هذه الفجوات، ويتم توصيل نتائج عملية التحليل للإدارة العليا، وإعادة تحديد الأهداف، والاستراتيجيات في ضوء نتائج التحليل، وتحديد عناصر أفضل الممارسات التي يجب تنفيذها، ووضع الخطط الكفيلة باستخدام هذه المعلومات لإحداث تحسينات في الأداء . (حسنين، وآخرون، ٢٠١٥، ١٢-١٣)

٤- مرحلة التنفيذ والتطبيق:

وتتضمن هذه المرحلة العمل على سد الفجوة التي تم تحديدها في مرحلة التحليل، من خلال ترجمة التحسين المحتمل إلى نتائج ملموسة، وفي هذه المرحلة يجب أن تراعى المؤسسة ضرورة وضع نتائج وتوصيات عملية القياس المقارن بالأفضل في شكل أهداف جديدة، تتم صياغتها من خلال الخطة الكفيلة بتحقيقها، سواء أكان ذلك على مستوى المؤسسة ككل، أم على مستوى أنشطتها، أو عملياتها الفرعية، وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية: دراسة المسؤولية عن تحقيق نتائج عملية القياس المقارن بالأفضل، وإيجاد التكامل بين هذه

النتائج وخطة عمل المؤسسة، وإعداد الخطة اللازمة لإحداث التغييرات المطلوبة، وتنفيذ الخطة الموضوعة. (موسى، ٢٠١٢، ٩٦)

٥- مرحلة المتابعة وتقييم النتائج:

وفى هذه المرحلة يتم مراقبة التقدم في الأداء والنتائج، لتحديد هل الأداء يتحسن أم لا؟ ثم إعادة النظر في عناصر عملية القياس المقارن بالأفضل دوريًا بما يضمن استمرارية عملية التحسين، والتطوير المتفوق حتى تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل. (السيد، ٢٠١٤، ٢٣٥)

ومما سبق يتضح أن تطبيق القياس المقارن بالأفضل في المدارس المعتمدة عملية مستمرة ومترابطة كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التي تليها، حيث تبدأ بالتخطيط، ثم جمع البيانات وتحليلها، ثم عملية التنفيذ والمتابعة، وتقييم النتائج التي توصلت إليها.

خامسًا: معوقات تطبيق القياس المقارن بالأفضل في المؤسسات التعليمية:

هناك معوقات تتعلق بعملية تطبيق أسلوب القياس المقارن بالأفضل ومنها: (معوض، ٢٠٠٥، ٢٤٨)

١- المساندة غير الكافية من جانب الإدارة العليا، فيجب أن تدعم الإدارة العليا فريق القياس المقارن بالأفضل، وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية للفريق .

٢- الاختيار والإعداد غير السليم لفريق العمل المكلف بالدراسة أو التطبيق، حيث يجب أن يضم فريق القياس المقارن بالأفضل التخصصات المختلفة ذات المهارة العالية، كما يجب أن يتصف أعضاء الفريق بالقدرة على العمل الجماعي، وتفهم احتياجات باقي أعضاء الفريق .

٣- التقنية والدعم غير الكافي للتنفيذ، حيث تحتاج عملية القياس المقارن بالأفضل إلى أجهزة وبرامج مختلفة لتجميع وتصنيف وتبويب وتحليل المعلومات .

٤- الأهداف غير السليمة، وخاصة على المدى الطويل يمكن أن تؤدي إلى انحراف فريق القياس المقارن بالأفضل عن الوجهة الأساسية للغرض من القياس المقارن بالأفضل .

٥- عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه، أو في الزمن المتوقع للتنفيذ، فيجب إتاحة الوقت الكافي لفريق القياس المقارن بالأفضل لجمع المعلومات وتحليلها.

٦- الفهم غير السليم، أو غير الكافي للمعلومات، أو لطريقة التطبيق في المؤسسات المختارة الأمر الذي يتطلب وجود التخصصات المختلفة القادرة على جمع وتحليل المعلومات بطريقة صحيحة.

٧- غياب المتابعة، أو عدم كفايتها، حيث يجب أن يشعر دائماً أعضاء فريق القياس المقارن بالأفضل بأهمية العمل الذي يقومون به، وذلك من خلال المتابعة المستمرة من جانب الإدارة العليا.

ومما سبق يتضح أن معوقات تطبيق القياس المقارن بالأفضل في المدارس المعتمدة، قد لا يكون سببه في معظم الأحيان صعوبة جمع المعلومات عن المدارس المعتمدة المتميزة، وإنما يرجع إلى ضعف قدرة المديرين على التوظيف الصحيح للمعلومات التي يحصلوا عليها من خلال القياس المقارن بالأفضل في إحداث تغييرات جوهرية داخل المدرسة .

المحور الثاني: التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر

يتناول هذا المحور عرض لماهية التميز المؤسسي، وأهدافه، وأبعاده، ومتطلبات تحقيقه، وفيما يلي عرض لهذه النقاط:

أولاً: ماهية التميز المؤسسي

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت

مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة، وفيما يلي عرض لمفهوم التميز المؤسسي وخصائصه:

(أ) مفهوم التميز المؤسسي

يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه "سعى المؤسسة إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وأن المنظمة المتميزة هي التي تركز في ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات". (عبد المطلب، ٢٠١٠، ٨٤)

ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه "تفوق المؤسسات بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة". (الحدادى، ٢٠٠٧، ٢٣)

ويعرف بأنه "مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق على الآخرين ويتحاشى بقدر الإمكان التعرض للخطأ أو الإنحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمر". (أبو النصر، ٢٠٠٨، ١١٢)

ومما سبق يتضح أن التميز المؤسسي يمثل:

- دراسة وتفهم المناخ المدرسي والكشف عما به من فرص وتهديدات .
- تفوق المدارس المعتمدة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع المستفيدين من خدماتها التعليمية بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها، والبيئة المحيطة .
- مجموعة من المعايير تمكن المدرسة من تحقيق نتائج تنافسية.
- التطوير والتحسين بصفه مستمرة .

(ب) خصائص التميز المؤسسي :

هناك مجموعة من خصائص التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية تتمثل فيما يلي:
(الهالي، غبور، ٢٠١٣)

- ١- السعي نحو فرص جديدة وتجاوز المهام والمسئوليات النمطية (المبادرة).
- ٢- تأكيد مهارات الاتصال والتواصل سعياً للبحث عن المعرفة.
- ٣- تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكهم بما يمكنهم من تحمل ضغوط العمل بإدارة الذات.
- ٤- أهمية العميل، حيث يمثل نقطة البداية في تفكير الإدارة، ومن ثم تتطلق الإدارة في تحديد نتائجها المستهدفة من : تحليل رغبات عملائها، واهتماماتهم، كما يمثل العميل نقطة النهاية- أيضاً- حيث يعد مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها، الفيصل في الحكم على تميز الإدارة .
- ٥- التقييم الذاتي، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه ضعفها، وتأثيراتها على الأداء، والنتائج المتوقعة، وكذلك مصادر قوتها، ومدى استثمارها، والإفادة منها في بناء قدراتها المحورية، وقوتها التنافسية، وتمييزها.
- ٦- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، والتي يمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة، تقوم بها لحساب المؤسسة، وذلك بكفاءة أعلى، وتكلفة أقل، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية، باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- ٧- الكشف عن القدرات الكامنة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تمييزها، وتوظيفها، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

ومما سبق يتضح أن أهم ما يميز التميز المؤسسي هو قدرة المدارس المعتمدة على تقييم ذاتها، ومراجعة أوضاعها الداخلية والخارجية باستمرار، بما يتناسب مع رؤيتها، ورسالتها،

وأهدافها المحددة، وتحديد جوانب ضعفها، ومحاولة التغلب عليها، وقدرتها على الكشف عن قدرتها الكامنة، ودعم مواطن قوتها، مما يزيد من قدرتها التنافسية.

(ج) أهداف التميز المؤسسي

إن تطبيق إدارة التميز يحقق العديد من الأهداف سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى النتائج أو من خلال السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، والتي تتمثل فيما يلي:
(أحمد، جابر، ٢٠١٥، ٤٢٢-٥١٣)

- ١- الاهتمام بالقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق .
- ٢- تطوير العاملين وتمكينهم والإفادة والإستفادة من قدراتهم الذهنية داخل المؤسسة (التعلم التنظيمي)
- ٣- فتح آفاق جديدة للتطوير والضبط للنظم المؤسسية من حيث تحديد المسؤوليات والأدوار بدقة.
- ٤- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- ٥- التركيز على البحث العلمي، وتوطيد الثقة وزيادتها، والتعاون بين المدارس المعتمدة والمجتمع المحلى .
- ٦- وضع معايير بهدف قياس الأداء، ومن ثم تقويمه بطرق علمية منهجية.
- ٧- منح المدارس الحاصلة على الاعتماد المزيد من الاحترام والتقدير المحلى والإقليمي والدولى.
- ٨- إعطاء العاملين الفرصة لاستخدام خبراتهم فى تطوير أساليب العمل وإجراءاته، والتدريب اللازم لهم، ومنحهم الحوافز المناسبة نتيجة الجهود التى يبذلونها فى أداء أعمالهم.

ومما سبق يتضح أن التميز المؤسسي له أهداف وغايات محددة تستهدف الرقى العام بالمدارس المعتمدة سواء من حيث جودة مدخلاتها وجودة مخرجاتها وجودة عملياتها والمتمثلة فى الارتقاء بالموارد البشرية والمالية والمادية للمدرسة، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل

بين البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وزيادة قدرة المدرسة على مواجهة التغيير بالإضافة إلى أن التميز المؤسسي يعمل على استثمار إمكانياتها ومواردها من خلال التفاعل بين الإدارة والمعلمين والنظم ونتائج الأداء، وذلك من خلال تمكين المعلمين وإعطائهم كافة الصلاحيات التي تمكنهم من القدرة على صنع القرار واتخاذها، وتوزيع المهام والأدوار بين العاملين وتحملهم المسؤولية عن نتائج أدائهم، بما يقودهم إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أفضل الإنجازات وأعلى مستويات الأداء بما يحقق رغبات المستفيدين من خدماتها التعليمية وتوقعاتهم، وتحقق لها قدرات عالية تمكنها من مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية من ناحية أخرى، بما يمكن المدارس المعتمدة من استثمار القدرات وتحقيق التميز والمنافسة محلياً وعالمياً .

(د) أبعاد التميز المؤسسي

وتتضمن أبعاد التميز المؤسسي ما يلي:

١- القيادة المتميزة : ويتم ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعاً لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة ، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من الممارسات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع التميز في المؤسسة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، وأن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي الضعف، ويحس بالمشكلات، ولاشك أن القادة الذين يزداد إدراكهم لأوجه القصور تزداد فرصتهم لإيجاد حلول

غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز. (Borghini,E.C.,. 2013. 226-289)

٢- **الاهتمام بالموارد البشرية:** تواجه المؤسسات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وتمكين المعلمين في مختلف المستويات الإدارية، لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارات العليا إلا في الحالات الضرورية وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغاية تقديم الخدمة التعليمية بكفاءة وفاعلية فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرار واتخاذ، والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمؤسسة. (Cristina, Mele, et al, 2006, P464-489)

٣- **العمليات :** إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على خدمة لا تلبى حاجات فئات المستفيدين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المستفيدين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه الخدمات، ولتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي الضعف لا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة، وراتب، ٢٠٠٨، ٥٣).

٤- **إدارة المعرفة :** يعد تشجيع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة وحث العاملين على تبني المبادرات المكتسبة عن نظم إدارة المعرفة أمراً مهماً في عملية بناء التميز داخل أى مؤسسة من خلال بناء نظام إلكتروني لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها، وجعلها متاحة لجميع العاملين للإفادة منها في عمليات التميز وبنائه، بالإضافة إلى ضرورة تدريب جميع

العاملين القادرين على كيفية التعامل مع المعارف المختلفة المتوفرة في مؤسساتهم وطرق توثيقها وتخزينها وإعادة إنتاجها وجعلها متاحة للجميع للإفادة منها في جميع عمليات التنظيم الإداري. (نضال، ٢٠١١)

٥- **هياكل تنظيمية مرنة** : يعد الهيكل التنظيمي الأداة الرئيسة لضمان انتظام الأنشطة واستمرارها لتحقيق أهداف المؤسسة التي تطبق إدارة التميز، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية التي تصلح للتطبيق من قبل جميع المؤسسات، والتنظيم في المؤسسات التعليمية ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف بأفضل الطرق وأكفها، فهو عنصر بالغ الأهمية لتحقيق التميز وأداة فاعلة في تكوين إدارة التميز، ويعد الهيكل التنظيمي أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة، حيث يتسم بتعزيز التعاون بين جميع من في التنظيم من عاملين وإداريين، وإتاحة الفرص للنمو والتطوير وتحقيق الطموحات للأفراد، بما يكفل الاستفادة من طاقات العاملين وقدراتهم الكامنة من أجل تحقيق التميز في المؤسسة. (قاسم، ٢٠٠٨)

٦- **تكنولوجيا المعلومات** : تعتبر تكنولوجيا المعلومات إحدى محددات نجاح إدارة الجودة والتميز، حيث تسهل عمليات تطبيق التكنولوجيا الإدارية في العمل الإداري، وتقنية الإدارة المدرسية، كما أن أساليب التقنية تساعد في بناء المعرفة، ودعم القرار وإتخاذها. (Rammanthan,R,2004,P319)

٧- **التفكير الاستراتيجي**: تعبر الاستراتيجية عن الرؤية وتصور المستقبل المطلوب وتحقيقه، وأسلوب المؤسسة في الوصول إلى ذلك، فالإستراتيجية في أي تنظيم هي الخط الرئيسي الذي تنتهجه في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذها قاعدة لإتخاذ القرارات ذات العلاقة طويلة الأجل من أجل استمراريتها وفعاليتها لتحقيق المستوى المطلوب، وتتطلب إدارة التميز في أي مؤسسة من القيادات أن تحدد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المؤسسة عند تحقيقها للأهداف الإستراتيجية. (رشدى، ٢٠٠٦)

٨- **تقويم الأداء التنظيمي:** يعد التقويم التنظيمي نظاماً مهماً في المؤسسة التي تسعى لتطبيق التميز المؤسسي، فهناك علاقة طردية بين التقويم والتميز المؤسسي، حيث يعد التقويم المنظمي محصلة الأداء العام للأفراد والوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة بشكل عام، وتحقيق إدارة التميز يتطلب أن يتم تقويم الأداء بناء على مؤشرات الأداء التي يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية، وهي تتمثل في الآتي (أوزى، ٢٠٠٥):

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة التعليمية على تطويرها وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة النشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية .
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة في المؤسسة التعليمية، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة تكاليف الخدمة إلى جودة المخرجات المحددة .
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدات التنظيمية التعليمية، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجاتها ومدخلاتها .
- مؤشرات تتعلق بجودة الخدمة التعليمية والبرامج والأنشطة التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية.



شكل رقم (١) يوضح ابعاد التميز المؤسسي (أحمد، وجابر، ٢٠١٥)

ومما سبق يتضح أن إدارة التميز المؤسسي لها مجموعة من المرتكزات التي تعتمد عليها، أهم هذه المرتكزات هي : إرضاء المستفيدين وتحقيق توقعاتهم دائماً وباستمرار، وأن يكون المستفيدون هم محور الاهتمام ، وأن يظهر ذلك في مخرجات العملية التعليمية من خريجين يتميزون بالكفاءة العالية والتأهيل الجيد لسوق العمل، ومن المرتكزات الهامة أيضاً بناء العلاقات القوية والشراكات مع المستفيدين من خدماتها التعليمية والمجتمع الخارجي، ومن

المرتكزات الهامة الرئيسة أيضاً: الهياكل التنظيمية المرنة، وتطوير أنظمة العمل، والتفكير الإستراتيجي، وإدارة المعرفة، والاعتماد علي التكنولوجيا، والاهتمام بالقيادات المتميزة، وأخيراً، الاهتمام بالطاقات البشرية وحسن استثمارها، وتدريبها وتطويرها .

(هـ) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لإدارة التميز من أهمها: (Harrington, J.)

(2008)

- ١- القيادة وثبات الغاية: وتعتبر عن سلوك القيادة بوصفها الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح إتجاه قيم المؤسسة وغايتها من خلال سلوكهم وتشجيعهم للمعلمين في السعي لتحقيق التميز .
- ٢- التميز المستمد من المستفيدين: تؤكد كل مداخل التميز أن المستفيدين هم مصدر تميز الخدمات ونوعية المنتجات، ويعد تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين الحاليين والمحتملين أفضل وسيلة لتحقيق ولاء المستفيدين والاحتفاظ بهم.
- ٣- التوجه الاستراتيجي : جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبنى خطط التطوير الاستراتيجي وتحقيق التناسق والتكامل الإستراتيجي بين كل أجزاء التنظيم .
- ٤- التركيز على الأفراد : كفاءة الأفراد تعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ودعم ثقافة الثقة والتمكين في المؤسسة .
- ٥- تطوير الشراكات: تؤكد منهجيات التميز على أهمية وضع إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع شركاء خارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومؤسسات التعليم.
- ٦- الإدارة بالحقائق : تركز مداخل التميز على تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العملاء والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات بقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.

٧- **توجيه النتائج:** من خلال تبني استراتيجيات تقييم مناسبة لقياس مستوى الأداء داخل تلك المؤسسات وتقييم المخرجات في ضوء ما تتوقعه المؤسسات الشريكة، والمجتمع، وكافة المستفيدين من المؤسسة.

٨- **المسئولية الاجتماعية:** من خلال تبني مجموعة من القيم المرسخة للحوار والداعمة للإنتفاع والتوافق واحترام الآخر، وتبني مجموعة ممارسات إنسانية فاعلة من شأنها أن ترسخ لتعزيز المسئولية الاجتماعية للأفراد تجاه مؤسساتهم .

٩- **التعلم والتحسين المستمر:** وهما عنصران حاسمان في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتدريب المستمر للكوادر البشرية، والتحسين المستمر للبنية التحتية المؤسسية يسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والإبتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة .

ومما سبق يتضح أن التميز المؤسسي يمثل القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المدارس المعتمدة (البشرية، والمادية، والمالية، والتكنولوجية)، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الأداء (الخدمي، والتعليمي)، والوصول بذلك إلى مستوى مخرجات عالية يفوق توقعات المستفيدين (الطلاب، أعضاء المجتمع المحلي) بالإضافة إلى أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق على نفسها بمنطق التعلم، وأن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة .

المحور الثالث: واقع التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة (دراسة وثائقية)

تكانفت جهود الدولة في مصر لتحسين التعليم وتطويره، وتأتي الرؤية المستقبلية للدولة المصرية للتعليم ٢٠٣٠م والمتمثلة في وثيقتها الرسمية، بأن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع دون تمييز، يُساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتر بذاته، ومبدع، ومسئول، وفخور بوطنه. (رؤية مصر ٢٠٣٠، ٣٢-٣٣)

في هذا المحور يتم عرض واقع التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة وفقاً لأبعاد التميز المؤسسي كما يلي:

١- القيادة المتميزة :

- ضعف انتشار ثقافة التنافسية بين العاملين في المدارس الابتدائية المعتمدة، وعدم إيمان القادة والمسؤولين بثقافة الجودة والتنافسية.

- عدم وجود رؤية واضحة ومعلنة وموحدة من قبل وزارة التربية والتعليم والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمدارس المعتمدة للمحافظة عليها، وحمايتها بعد الاعتماد. (فتحي، ٢٠٢٠م، ١٠٤٣-١٠٤٤)

٢- التخطيط الإستراتيجي :

- ضعف تفعيل خطط التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة وعدم تهيؤها بشكل كافٍ لتفعيل تلك الخطط في الوقت الراهن، ومن هذه المؤشرات (قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم ونماذج التخطيط المدرسي الإستراتيجي، وخطط التحسين في إجراء التحليل الإستراتيجي لموقف المدرسة، وضعف الكفايات المتعلقة بوضع خطط التحسين المدرسي وربطها بالحالات الواقعية داخل المدرسة مما يضعف التشخيص، ويضعف الصياغات المعبرة عنه، مما يترتب عليه ضبابية الأهداف الإجرائية المتضمنة لخطة التحسين المنبثقة من الرؤية وعليه ضبابية السبل الكفيلة بتحقيقها كما تتضمنها الرسالة. (السيد، وآخرون، ٢٠٢٠م، ١٥٧)

- ملائمة معايير الاعتماد التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لتكون مقياساً لتحديد مقومات التنافسية في المدارس المعتمدة، وتساهم معايير الجودة والاعتماد في تحقيق قدرة تنافسية عالية للمدارس الابتدائية المعتمدة إذا طبقت فعلياً وبنسب عالية في المدارس.

- شروط إعادة اعتماد المدارس الابتدائية غير مناسبة، ولا تساهم في دعم القدرة التنافسية للمدارس الابتدائية. (فتحي، ٢٠٢٠م، ١٠٤٣-١٠٤٤)

٣- الموارد البشرية :

- محدودية استخدام المعلم الأنشطة التربوية، ومواقف عملية لتنمية المهارات الحياتية وحل مشكلات المجتمع، وضعف توظيف امكانات البيئة المتاحة .
- عجز المعلمين في التخصصات المختلفة في المدارس الابتدائية المعتمدة .
- يتوفر بالمدارس المعتمدة وحدات التدريب المفعلة بالمدارس الابتدائية المعتمدة .
- ضعف الحافز المادي والمعنوي للعاملين بالمدارس الابتدائية المعتمدة. (فتحي، ٢٠٢٠م، ١٠٤٣-١٠٤٤)
- ضعف التنمية المهنية المستدامة، والتي تحقق التجديد المهني لتحقيق الأداء التعليمي واستمراريته، مع قصور القدرات القيادية، وضعف الدعم والتعزيز على مواصلة التحسين، بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات البشرية، وأن بعض المدارس تطبق استراتيجيات حديثة ولكنها تصطدم بالمعوقات البشرية، وقلة مشاركة المعلمين في عملية التحسين واستمراريته، لمحدودية القناعة بعملية التحسين، كما تمثلت مقوقات قدرة المدرسة الابتدائية على استمرارية التحسين في الروتين والمركزية، وضعف المشاركة في وضع وصنع القرار، وضعف الإمكانيات البشرية، وزيادة كثافة الفصول، وقلة الاستفادة من الدورات التدريبية. (هنداوى، ٢٠١٢، ٣٩٤-٣٩٥)
- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال، والعمل بمبدأ الأقدمية في التعيين على حساب الكفاءة، ووجود عجز في أعداد المعلمين في بعض التخصصات، وضعف امتلاك المعلمين لمهارات تقييم الجوانب الوجدانية للمتعلمين، قلة اهتمام المعلمين بإجراء البحوث الإجرائية. (عبدالباسط، ٢٠٢٠، ٣٢٨-٣٢٩)
- قصور اهتمام قطاع التعليم المصري بإستحداث إدارة للموارد البشرية بها على جميع المستويات، من المستوى المركزي وحتى المستوى المدرسي بحيث تضطلع بالوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية من استقطاب العاملين ذوي الكفاءة وتعيينهم، وإرشادهم وتهيئتهم للعمل الجديد، وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا بإستمرار وهذا القصور يؤدي لقصور المدرسة في التعرف على الكوادر العاملة ذات معرفة ومهارة واستعداد للمشاركة في برامج خطط التحسين. (السيد، وآخرون، ٢٠٢٠م، ١٦٥)

٤ - إدارة العمليات :

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية الحديثة في المدارس الابتدائية المعتمدة .
- ضعف التنسيق والترابط بين وزارة التربية والتعليم والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، خاصة على المستوى المحلي .

- قلة الموارد المالية والمادية للمدارس الابتدائية المعتمدة. (فتحي، ٢٠٢٠م، ١٠٤٣-١٠٤٤)
- قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المبنى المدرسي، وضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، بالإضافة إلى ضعف سرعة الانترنت في المدارس وصعوبة الوصول للمنصة، وضعف استخدام التكنولوجيا في التواصل مع أولياء الأمور. (عبدالباسط، ٢٠٢٠، ٣٢٨-٣٢٩)

- قصور نظام المحاسبية والمساءلة في قرارات إحلال المدارس غير المطابقة لمواصفات الجودة أو تطويرها، بحيث لا تسمح للمدرسة بالاستمرار إلا في ضوء توافر الحد الأدنى لضمان الجودة في الأداء المدرسي، من حيث البنية التحتية اللازمة، والإمكانات المادية الأساسية حيث تبين أن توافر الامكانيات يمثل عنصراً أساسياً في نجاح برامج خطط التحسين المدرسي. (السيد، وآخرون، ٢٠٢٠م، ١٦٥)

٥ - نتائج الأداء التنظيمي :

- يوجد تحسن فعلي في جودة أداء المدارس الابتدائية بعد الاعتماد ولكنه مؤقت في كثير من المدارس لعدم المتابعة، وضعف الحافز.

- يسهم حصول المدرسة على الاعتماد في تحقيق قدرة تنافسية بين العاملين، ولكنه مؤقت لعدم وجود حافز معنوي ومادي للمدارس المعتمدة .

- ضعف متابعة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمدارس الابتدائية المعتمدة لتحقيق قدرة تنافسية. (فتحي، ٢٠٢٠م، ١٠٤٣-١٠٤٤)

- زيادة نسبة غياب المتعلمين في الفصول الدراسية، ضعف ممارسة المتعلمين لمهارات اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. (عبدالباسط، ٢٠٢٠، ٣٢٨-٣٢٩)

- ضعف علاقات الشراكة الفعالة بين المجتمع المدرسي والخارجي، بما يؤدي إلى ضعف إسهامات المجتمع المحلي متمثلاً في أولياء الأمور، ورجال الأعمال، والجامعات، وغيرها من الجهات ومؤسسات المجتمع الداعمة لقدرة المدارس على التحسين المستمر في أداؤها التعليمية والإدارية. (السيد، وآخرون، ٢٠٢٠م، ١٦٥)

المحور الرابع: تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر
في ضوء الإطار النظري، اقترح البحث تصوراً علمياً قد يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة، من خلال استخدام مدخل القياس المقارن بالأفضل، ويشمل التصور المقترح أهداف التصور المقترح، ثانياً منطلقاته، ثالثاً أبعاده، رابعاً معوقات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة.

أولاً: أهداف التصور المقترح :

يمكن تحديد أهم أهداف التصور المقترح على النحو الآتي:

- ١- الارتقاء بمستوي الأداء بالمدارس المعتمدة بمصر من مستوى الاعتماد إلى تحقيق التميز
- ٢- وضع مفهوم واضح، ومحدد لإدارة التميز المؤسسي، يمكن أن تسترشد به المدارس المعتمدة بمصر للوصول إلى تحقيق التميز في الأداء .
- ٣- نشر الوعي بأهمية تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بصفة عام، والمدارس المعتمدة بصفة خاصة وفقاً للمعايير المعتمدة في ذلك .
- ٤- نشر ثقافة تبادل الخبرات بين المدارس المعتمدة، وتشجيع المنافسة بينها.
- ٥- زيادة وعي مديري المدارس المعتمدة، ومعلميها بالمعايير المختلفة لإدارة التميز المؤسسي، ودورها في تحسين العملية التعليمية من ناحية، ورفع مستوى أداء هذه المدارس من ناحية أخرى.
- ٦- يسهم في نشر ثقافة التميز بالمدارس المعتمدة لدى كافة أفراد المجتمع المدرسي، والارتقاء بمستوى الأداء باستمرار من خلال تعريفهم بخطوات ومراحل تطبيق القياس المقارن بالأفضل، وكيفية الاستفادة منه في تطوير ممارساتهم.

- ٧- إمداد المسؤولين ومتخذي القرار بالمدارس المعتمدة بالخطوات التي يمكن اتخاذها لتطبيق القياس المقارن بالأفضل في المدارس المعتمدة، لتطوير أدائها.
- ٨- التعرف على أهم المعوقات، والمشكلات التي تواجه تطبيق القياس المقارن بالأفضل بالمدارس المعتمدة، ووضع آليات للتغلب عليها.
- ٩- تقديم إنموذج مقترح لآليات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر في ضوء مدخل القياس المقارن الأفضل.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح :

يستند التصور المقترح إلى مجموعة من الأسس والمرتكزات تمثل منطلقات التصور، وتتمثل فيما يلي:

- ١- أهمية التكامل بين معايير ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية التي وضعتها الهيئة القومية، والتي تستخدم لتقويم واعتماد المؤسسات التعليمية محلياً، وبين ما تتضمنه مقومات التميز المؤسسي بما يحقق مستويات تميز في أداء المدارس المعتمدة ويكسبها ميزة تنافسية على المستويين الإقليمي والدولي .
- ٢- التميز المؤسسي مؤشراً لجودة الأداء، وميزة تنافسية للمدارس المعتمدة عن منافسيها، ويساعدها على تحسين قدرتها التنافسية على المستوى المحلي من ناحية، وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى العالمي وحصولها على جائزة من جوائز التميز العالمية من ناحية أخرى .
- ٣- يهتم التميز المؤسسي في ضوء أبعاده بإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات بمنهجية علمية، ودعم القيادة لسياساتها وإستراتيجياتها، والاهتمام بنتائج الأداء التنظيمي مما يساعد المدارس المعتمدة على الارتقاء بجودة أدائها .
- ٤- أن القياس المقارن بالأفضل أصبح ضرورة من ضروريات التطوير، والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي، ولا سيما المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس المعتمدة حيث حققت كثير من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم نجاحاً كبيراً من جراء تطبيق مدخل القياس المقارن بالأفضل، ويظهر ذلك واضحاً من خلال كفاءة مخرجاته، وأسلوب

العمل به بالإضافة إلى ضرورة مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل أسلوب كايزن، واستراتيجية المحيط الأزرق، وتكامل أسلوبى تقليل الفقد وستة سيجما، والمستجدات العالمية في إصلاح التعليم قبل الجامعى في مصر وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وإحداث تغييرات جذرية في جوانب العملية التعليمية .

٥- الاتجاه المتنامى لدى وزارة التربية والتعليم نحو تطوير وإصلاح التعليم، ومواكبة التطور والذي أصبح سمة العصر، ومطلباً ضرورياً لنجاح أي منظمة أو مؤسسة .

٦- التقدم المتسارع وسقوط الحواجز بين الثقافات، وزيادة توقعات الجماهير وطموحاتهم لخدمة تعليمية أفضل، وازدياد المنافسة العالمية بين المؤسسات التعليمية، وضرورة وجود آليات للتميز، والحصول على الجودة والاعتماد .

٧- وجود فجوة بين صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية وبين عمليات تنفيذ ومتابعة الخطط المنبثقة عن السياسات والخطط الاستراتيجية وهذا ما يستدعى ضرورة فهم واستيعاب كل فرد استراتيجية المدرسة ومسؤوليته في تنفيذها، كما يستدعى وجود معايير واضحة ومؤشرات محددة يتم من خلالها الحكم على تميز الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار أثناء تنفيذ الاستراتيجية، بما يضمن وصول الخدمة التعليمية المقدمة إلى قيمة مدركة لدى المستفيد، مما يزيد من قدرتها التنافسية ويحقق رضا المستفيد من خدماتها .

ثالثاً: أبعاد التصور المقترح :

يمكن تحديد أبعاد التصور المقترح على النحو الآتي:

القيادة المتميزة :

- اختيار قادة المدارس المعتمدة ممن يمتلكون رؤية واضحة لتطوير الأداء بالمدرسة، مع ضرورة وضع مجموعة من المعايير الموضوعية لأختيارهم، يكون من بينها تقديم رؤيته الخاصة لتطوير المدرسة، وإجراءات تنفيذها وفق جدول زمني محدد .
- الحرص على اختيار قادة المدارس المعتمدة ممن يتمتعون ب(النزاهة، والحسم، والأمانة، والموضوعية، والعدالة، والشفافية، والثقة بالنفس)، وغيرها من أخلاقيات العمل المدرسي،

وقيمة المختلفة، بحيث يمثلون قدوة حسنة لجميع العاملين بالمدرسة، فضلاً عن ضرورة امتلاكهم أساليب قيادية فاعلة، لتحقيق النتائج المرغوبة، وكذلك إيمانهم بأهمية المشاركة في صنع القرارات المدرسية، واتخاذها، والالتزام بالمنهجية العلمية عند التعامل مع المشكلات التي تواجه المدرسة، ووضع الحلول المختلفة لها .

- أن تحرص قيادة المدارس المعتمدة على الاهتمام بالمستفيدين من خدماتها التعليمية، والاستماع إلى شكاوهم، ومقترحاتهم، وآرائهم المختلفة، فضلاً عن حرصها على تلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، والقدرة على اتخاذ القرارات المنطقية في الأوقات الصحيحة .

- أن تحرص قيادة المدارس المعتمدة على تطوير الثقافة الداعمة للتميز بين جميع المعلمين بالمدرسة، فضلاً عن ترسيخ ثقافة العمل الجماعي .

٢- التخطيط الإستراتيجي :

- وضع رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المدارس المعتمدة، مع ضرورة مشاركة مدير المدرسة ووكلاء المدرسة، ومعلمي المواد الأساسية، والمعلمين الأوائل، والأخصائي الإجتماعي، والطلاب، وأولياء الأمور، وأعضاء من المجتمع المحلي من المهتمين بالتعليم و خبراء في الجودة، في وضع هذه الرؤية المستقبلية، مع تحديد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

- التحديد الدقيق لأهداف المدارس المعتمدة، وغاياتها المختلفة، بتحديد أفضل المدارس التي تقوم المدرسة بإجراء القياس المقارن معها .

- وضع إستراتيجية واضحة، ومحددة للمدارس المعتمدة، ضمن إجراءات هذه الاستراتيجية الحصول على المعلومات عن المدارس الأفضل في أدائها مع ضرورة تطوير هذه الإستراتيجية، ومراجعتها باستمرار، لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المحددة .

- التركيز في خطة المدرسة على خدمة جميع أفراد المجتمع المدرسي .

٣- الموارد البشرية :

- تشكيل فريق القياس المقارن بالأفضل من الكفاءات داخل المدرسة، ولا بد أن يتم تشكيل هذا الفريق من كافة التخصصات، حيث يجتمع مدير المدرسة بالمعلمين، والاتفاق على آلية اختيار هذا الفريق وإلزامهم بالمهام الموكلة إليهم، وإلزام الجميع بالتعاون معهم، والتوضيح لهم أن نجاح القياس المقارن بالأفضل في المدرسة يرتبط بنجاحهم في أداء أدوارهم.

- التركيز على تأهيل وتدريب هذا الفريق، وتشجيعهم على المشاركة في ورش العمل، وكيفية القيام بعملية القياس المقارن بالأفضل، وكيفية التعامل مع خطوات تطبيقه لكي يحقق القياس المقارن أهدافه مما يدعم من قدراتهم، ومهاراتهم، مع توفير الوقت اللازم لذلك - كلما أمكن ذلك .

- دعم المعلمين، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة تشجعهم على الابتكار، والإبداع، وطرح الأفكار الجديدة، مما يساعد على تطوير الأداء بالمدرسة .

- إعطاء فريق القياس المقارن بالأفضل كافة الصلاحيات، والتي تمكنهم من تطبيقه، وتذليل المعوقات التي تحول دون الاستفادة من تطبيقه، وإعطائهم الصلاحيات لتنفيذ التغييرات التي يراها مناسبة، وتحتاج إليها المدرسة .

٤- إدارة العمليات :

- الاهتمام بتوفير خدمات، وبرامج تعليمية جديدة، غير تقليدية، وبجودة مرتفعة، تلبي احتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية، مع ضرورة العمل على تطوير البرامج التعليمية القائمة بالفعل .

- يقوم فريق القياس المقارن بالأفضل بتحديد العمليات، أو مجالات الأداء التي تحتاج إلى تطوير داخل المدرسة، وأن تتسم جميع العمليات بالوضوح، والشفافية .

- إنشاء قاعدة بيانات داخل كل مدرسة معتمدة، بحيث تتضمن بيانات عن جميع العاملين بالمدرسة، ومؤهلاتهم، وتخصصاتهم المختلفة، والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها، ودرجاتهم الوظيفية، وسنوات خبراتهم، كما تتضمن بيانات عن جميع الطلاب داخل المدرسة، ومراحلهم التعليمية، ودرجاتهم، والطلاب الذين تخرجوا، والمراكز التي حصلت عليها المدرسة، وعدد مرات الاعتماد، بحيث يسهل الحصول على أي بيانات، واسترجاعها، وتعديلها بطريقة

منظمة، ودقيقة، ومتكاملة، مع ضرورة وضع برامج لتفسير هذه البيانات، والمعلومات، لحمايتها، وضمان أمنها، وسلامتها، وبذلك تمتلك المدارس المعتمدة نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرار.

- تطوير نظم الاتصالات الموجودة بالمدارس المعتمدة، وتفعيل قنوات الاتصال الرسمية بين جميع المستويات الإدارية المختلفة، كأخذ موافقة المديرية التعليمية التابع لها المدرسة، للقيام بعملية التطبيق، وأخذ موافقة المدرسة التي تقوم المدرسة المعتمدة بعمل المقارنة المرجعية معها، والتنسيق معها على إجراء القياس المقارن من خلال تحديد مواعيد الزيارات الميدانية، ومجالات الأداء التي يتم الاطلاع عليها، مما يساعد على سهولة تدفق البيانات، والمعلومات

- يحدد فريق القياس المقارن بالأفضل في المدرسة الأدوات التي سوف يستخدمونها لجمع البيانات (مثل المقابلات الشخصية، والاطلاع على التقارير الدورية والنشرات).

٥- نتائج الأداء التنظيمي :

- اهتمام المدرسة بتقويم ذاتها، والحكم على جودة أدائها وفي هذه المرحلة يتم مراقبة الأداء المؤسسي للمدرسة وهل الأداء تحسن من خلال عملية القياس المقارن بالأفضل أم لا ؟ ، من خلال وضع مجموعة من المؤشرات الواضحة لتقييم الوضع الحالي للمدرسة، وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وإستراتيجياتها، ورصد الأهداف التي لم يتم تحقيقها، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى عدم تحسين الأداء، والوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف، ويتم ذلك من خلال قيام فريق القياس المقارن بالأفضل بتقييم تجربة تطبيق القياس المقارن بالأفضل في المدرسة للتأكد من أنها حققت أهدافها أو لم تحقق أهدافها، وكتابة تقرير بذلك إلى مدير المدرسة يتم فيه توضيح الأسباب التي أدت إلى إخفاق المدرسة في الاستفادة من إجراء القياس المقارن بالأفضل، وتحديد العوامل التي ساعدت على النجاح، وتحديد المعوقات التي تواجه المدرسة في تحقيق الاستفادة من عملية القياس المقارن بالأفضل، وهذا التقرير يفيد المدرسة في تحديد عوامل النجاح وتلافي الأخطاء التي يمكن

الوقوع فيها عند تطبيق القياس المقارن بالأفضل مرة أخرى أي أن عملية القياس المقارن بالأفضل لا تتم لمرة واحدة بل أنها عملية مستمرة تبحث دائماً عن الأفضل للاستفادة منه.

رابعاً : معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

يقدم هذا التصور رؤية متكاملة ومتسقة لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل القياس المقارن بالأفضل، استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء الإطار النظري، ويبدو أن ذلك قد يواجه مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ هذا التصور المقترح بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

١- البيروقراطية في اتخاذ القرارات والاعتماد على مركزية الإدارة، ويمكن التغلب على

تلك المعوقات تفعيل مبدأ اللامركزية في العمل، واعتمادها على القيادة الاستراتيجية وذلك من أجل استخدام التعليم بشكل استراتيجي من خلال التخطيط ودعم وتأييد التعلم من أجل تحقيق أهداف محددة .

٢- ندرة البيانات والمعلومات المتوفرة على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته

عن أداء المدارس شريكة القياس المقارن بالأفضل، وما يصاحب ذلك من فشل في توفير المعلومات، بالإضافة إلى قلة معرفة فريق القياس المقارن بأساليب تحليل البيانات ومعالجتها، ويمكن التغلب على تلك المعوقات قيام وحدة القياس المقارن بالأفضل بعمل ورش عمل أو مؤتمرات أو اجتماعات أو تدريبات توضح خطوات تطبيق القياس المقارن بالأفضل، وكيفية جمع البيانات والمعلومات عن المدارس شريكة المقارنة، وكذلك توظيف الأدوات في جمع المعلومات، وكيفية اختيار الشريك النموذجي، والمعوقات التي تواجه عملية التطبيق، وكيفية التغلب عليها .

٣- قلة عدد الكفاءات من المعلمين داخل المدارس المعتمدة، الأمر الذي يترتب عليه

ضعف كفاءة الفريق المكلف بتطبيق القياس المقارن بالأفضل، وضعف التأهيل الجيد لفريق القياس المقارن بالأفضل ويمكن التغلب على تلك المعوقات بتدريب العاملين داخل المدرسة على طرق جمع البيانات، والمعلومات عن شريك القياس المقارن

بالأفضل، وكيفية تحليل هذه البيانات والاستفادة منها، وعمل دورات تدريبية متخصصة للعاملين فى المدارس عن كيفية تطبيق القياس المقارن بالأفضل بالمدارس المعتمدة .

٤- صعوبة إجراء زيارات ميدانية للتعرف على واقع أداء المدرسة الفضلى التي تقوم المدرسة المعتمدة بالمقارنة معها، وعدم موافقة بعض المدارس المتميزة على المشاركة فى عملية المقارنة، وذلك خوفاً من اطلاع المدارس الأخرى على الطرق التي تعمل بها أو نواحي القصور فى أدائها **ويمكن التغلب على تلك المعوقات** إنشاء روابط بين المدارس الموجودة فى نطاق جغرافي واحد للعمل على تبادل الخبرات وعمل مشروعات القياس المقارن بينهما، وتقديم جوائز للمدارس التي تقوم بتطوير أدائها من خلال القياس المقارن بالأفضل .

٥- ضعف دافعية المعلمين داخل المدرسة للبحث عن النماذج الأفضل، والتعلم منها لعدم وجود ما يحفزهم على القيام بهذا، وإقتناعهم بعدم جدوي التغيير، **ويمكن التغلب على تلك المعوقات** نشر ثقافة التميز داخل المدارس المعتمدة بحيث تكون مشجعة على تطبيق القياس المقارن بالأفضل، وتشجيع العمل الجماعي من خلال ورش العمل وغيرها.

٦- صعوبة الحصول على الموافقات الأمنية التي تسمح للمدرسة بالقيام بعملية القياس المقارن بالأفضل مثل: موافقة أمن المديرية والإدارات على إجراء الزيارات الميدانية للمدرسة التي يتم عمل المقارنة المرجعية معها، وموافقة ولى الأمر فى حالة اصطحاب فريق القياس المقارن لبعض الطلاب إلى المدرسة التي يتم المقارنة المرجعية معها، **ويمكن التغلب على تلك المعوقات** إنشاء وحدة للقياس المقارن بالأفضل بوزارة التربية والتعليم يكون لها فروع بالمديريات والإدارات التعليمية تكون مسئولة عن تنسيق مشروعات القياس المقارن بالأفضل بين المدارس، وتقديم الدعم الفني للمدارس التي تسعى إلى تطبيق القياس المقارن بالأفضل يصدر بها قرار أو قانون على غرار وحدات الجودة .

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- المليجي، رضا إبراهيم . (٢٠١١). القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية ببنها . العدد ٨٧. يوليو.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- أحمد ، عزام عبد النبي ، ومنار محمد جابر .٢٠١٥. تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر ٢٠١٥م، ١٦٥٤، مصر .
- إسماعيل، حنان. (٢٠٠٦). المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي، مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. المجلد الثاني عشر. العدد ٤٢.
- الحداوي، حسن. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية بالتميز الإداري. المنظمة العربية للتنمية. الديواني، نادية فهمي محمود. ٢٠١٩. فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف. عدد يناير. الجزء الثاني ٢٠١٩، ص ٢٥٦.
- الزطمة، نضال محمد .٢٠١١. إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- السلمي، على. (٢٠٠٢). إدارة التميز- نماذج أدوات وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيد، محمد حسنين (٢٠١٤): قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات المصرية- مدخل القياس المقارن، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص ٢٣٥.
- السيد، محمد حسنين. (٢٠١٤). قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات المصرية- مدخل القياس المقارن. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد الخامس، العدد الثاني .
- الشربيني، الشربيني الهلالي، وأمانى السيد غبور (٢٠١٣). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٨٣، المجلد ٢٠، إبريل .
- القيروتي، محمد قاسم. ٢٠٠٨. نظرية المنظمة والتنظيم، ط (٣)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- المهدي، ياسر فتحى هنداوى. ٢٠١٢. بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر: دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. العدد (٣١)، ص ص ٣٩٤-٣٩٥.
- النعيمي، محمد عبدالعال ، و خليل صويص، راتب . ٢٠٠٨. تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- أوزى، أحمد. ٢٠٠٥. المناهج الفعالة ودور المدرس في تحقيق التميز والإبداع في التعليم العالي، المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي، التميز والإبداع في التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ٧-٨ ديسمبر .
- جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ص ص ٣٢-٣٣ .

- جمهورية مصر العربية. رئاسة مجلس الوزراء. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠٠٩). دليل الهيئة. ابريل.
- حسنين ، محمد رفعت، وآخرون (٢٠١٥): نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، مركز التعليم المفتوح نموذجًا، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، العدد الثالث، الجزء الأول، ص ١٢-١٣.
- حسنين، محمد رفعت ، وآخرون. (٢٠١٥). نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية. مركز التعليم المفتوح نموذجًا. مجلة العلوم التربوية. معهد الدراسات والبحوث التربوية، العدد الثالث، الجزء الأول، ص ١٢-١٣.
- حلمي، فؤاد أحمد. (٢٠٠٧، يناير ٢٨-٢٩). المقارنة المرجعية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. رؤى مستقبلية لقيادة التعليم وإدارته بالوطن العربي. المنعقد بدار الضيافة- جامعة عين شمس. ١٥٩-١٦٠.
- رئاسة مجلس الوزراء. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. دليل المتابعة الدورية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المعتمدة، ص ٤.
- رئاسة مجلس الوزراء. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. اللائحة التنفيذية. المادة ٩، ص ٣٧-٣٨.
- زهير، سمير. (٢٠١٢). سلسلة تحسين الإنتاجية – المعايير النموذجية benchmarking ، تعزيز ثقافة الريادة في المجتمع الفلسطيني. وزارة الاقتصاد الوطني.
- سالم، طه عبدالباسط على. ٢٠٢٠م. معوقات ضمان جودة المدارس الثانوية المعتمدة في مصر وسبل التغلب عليها (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بينها. المجلد (٤). العدد (١٢٤).
- طعيمة، رشدي. ٢٠٠٦. الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات، دار ميسرة، عمان .
- عبد المطلب، عبد الحميد. (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال. القاهرة، الشركة العربية للطباعة.
- عبدالمعطي، هشام. ٢٠١٥. أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية. المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. من بحوث المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم. المنعقد في الدار البيضاء. المملكة المغربية، في الفترة من ٧-٨ ديسمبر، ص ٢.
- عدلي، أمنية مصطفى (٢٠١٩). أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا "دراسة ميدانية". مجلة البحث في التربية وعلم النفس. كلية التربية. جامعة المنيا. المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، الجزء الأول، أبريل ٢٠١٩.
- قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (المواد: ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١).

- لوس، عفيفة فتحي رفله. ٢٠٢١. معايير الاعتماد مدخلاً لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة. مجلة شباب الباحثين. العدد (٧)، أبريل ٢٠٢١م. كلية التربية. جامعة سوهاج.
- محروس، محمد الأصمعي، وآخرون. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج، العدد الرابع، يوليو ٢٠٢٠م.
- محمد، لبنى السيد علي، ومحمد الأصمعي محروس، وحمدى السيد عبدالله. ٢٠٢٠م. إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. العدد الرابع. يوليو ٢٠٢٠م. كلية التربية. جامعة سوهاج.
- محمد، مجدى عبد الرحمن. (٢٠١٦). تقويم مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادى الجديد من وجهة نظر كوادرها الإدارية والتعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٧، ٢٤، يونيو ٢٠١٦.
- مسيل، محمود عطا محمد (٢٠١٧). التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية فى القرن الحادى والعشرين. المؤتمر العلمى السنوى الرابع والعشرين قيادة التعليم وإدارته فى الوطن العربى. الواقع والرؤى المستقبلية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. يناير ٢٠١٧. ٢٠٩-٢١٠.
- معوض، أحمد هاشم (٢٠٠٥). استخدام القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للقدرات التنافسية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية التجارة. جامعة المنصورة، المجلد ٢٩، العدد ٢.
- موسى، عمار فتحي (٢٠١٢): معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالى في مصر (مدخل القياس المقارن)، المؤتمر السنوي (العربي السابع- الدولي الرابع)، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالى في مصر والوطن العربي كلية التربية النوعية بالمنصورة، في الفترة من ١١-١٢ أبريل، ص ٩٥.

References

- Cristina, Mele, Colurcio, Maria. 2006. The Evolving path of TQM: Towards Business Excellence and stakeholder Value, *International Journal of Quality & Benchmarking in Higher Education*.
- Alstete, J. (2006). *Benchmarking in Higher Education. Adapting Best Practices to Improve Quality*, (2nd)Ed., Open University Press.
- Finnigon, Jerome (1996): *The Managers Guide to Benchmarking*, Bass publishers, San Francis .
- Harrington, J. (2008). *the Impossible Dream, Paper for the Quality forum and the Symposium of the Best practice of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh*. King AbdulAziz Quality Award .
- Jain, M. (2010). Benchmarking The Redesign of Business Process Reengineering Curriculum. A continuous Process Improvement(CPI), Benchmarking. *An International Journal*. Vol, 17. Issue1. P.79.

-
- Kari Tuominen. (2003). *Managing Change. Practical Strategies For Competitive Advantage*, Wilkinson. ASQ Quality press.
- Mark A, Smylie. *Continuous school improvement*. (USA: Sage Asia-Pacific Crown Press, P2.
- Mashael A. Haddas, et al. 2014. Continuous Improvement-Development of time. *International Journal of computer applications*. Vol. 108, No8, PP34-35.
- Merriam- Webster (1995). *New American dictionary*. Smithmark publishers.
- Omachonu, V.& Ross,J (2005): *Principles of Total Quality*.3rd Ed, CRC Press,London, P152.
- Rammanthan,R,. 2004. *Business Excellence of Industrial Groups in Oman*,Measuring Business Excellence, vol,8,No,4,P319.
- Steven Ten Have (2003). *Key Management Models*. Prentice Hall.
- Tomlinson, Harry (2004). *Personal Growth for Professional Development*. SOAG Publication Ltd.
- Wireman, Terry. (2010). *Benchmarking Best practices in Maintenance Management*. Industrial Press.
- Borghini,E.C. Aframework for the study of Relationship between organizational characeristics and organizaional innovation. *the 2013. Journal of creative Behavior*,vol,31,No,1.
- Tavana, M. (2003). Total quality index. abenchmarking tool for total quality management . *Benchmarking. An International Journal*. Vol.10. No.6. p.507.
-