معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة

إعداد

د/ **محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر** (1)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتحليل أهم مجالاته والتي حددت في خمسة مجالات، وهي: القيادة الإستراتيجية الفعالة، والسياسات المتجددة في إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المحفزة لتحقيق للتميز، والكفاءة في إدارة العمليات التنظيمية، والتقويم باستخدام مقاييس تنافسية.

ولقد اتبعت الدراسة المنهج المقارن لتحليل ثلاثة من نماذج التميز التنظيمي على المستوى العالمي، وهي: النموذج الفنلندي، والنموذج الأمريكي، والنموذج السنغافوري. واختتمت الدراسة بتقديم قائمة بمعايير ومؤشرات التميز التنظيمي في مجالاته المختلفة داخل المؤسسات التعليمية في مصر.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، مؤسسات التعليم قبل الجامعي، النماذج العالمية المعاصرة.

(1) مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية ـ جامعة قناة السويس.

A Suggested Criteria for Organizational Excellence within institutions of pre-university Education in Egypt in light of some of contemporary global models

Dr. Mohamed I. A. Khater ([1]*)

Abstract:

The study aimed to identify the nature of organizational excellence in educational institutions, and analysis of the most important fields; identified in five fields:(Effective Strategic leadership, renewable policies in human resources management, organizational culture and incentive for excellence, and efficiency in the organizational process management, and the evaluation using competitive measures), the study followed the comparative approach to the analysis of three models of organizational excellence at the global level, the Finnish model, the American model, and the model of Singapore, the study has concluded to provide the list of criteria and indicators of organizational excellence in various fields within the educational institutions in Egypt.

Keywords: Organizational Excellence – Institutions of Pre-university Education - Contemporary Global Models.

(*)Lecturer of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez Canal University

معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة

إعداد:

د/ **محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر**[1]

مقدمة:

يشهد عالم اليوم كثير من التغيرات والتحديات المطردة نتيجة للثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتزايد حدة المنافسة العالمية، واعتبار نجاح المؤسسات وفعاليتها مرهونًا بسرعة استجابتها مع التغيرات من حولها كافة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات كافة ضرورة تبني الاتجاهات والصيغ والمداخل المعاصرة؛ لتحقيق التكيف الإيجابي مع المتغيرات المحيطة بها، والدخول في سباق التنافسية مع من حولها.

ويأتي التميز التنظيمي في مقدمة الاتجاهات والمداخل، التي تمثل أهم ضرورات التطوير الإداري للمؤسسات المعاصرة، فقد أصبح تحقيق التميز لأي مؤسسة من مقومات التغلب على الصعوبات التي تواجهها وإيجاد إطار حيوي للمنافسة مع نظيراتها، إذ يبقى هو الحالة الفعالة التي تكون عليها المؤسسة كي تضمن الاستمرار والتقدم حيث يعد نظامًا متكاملًا ينظم فعاليات الإدارة المعاصرة وتقنياتها؛ لتحسين الأداء والإنجاز بأعلى مستوياته (السلمي، 2006م، ص6).

ولقد زادت أهمية التميز التنظيمي، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، مع ظهور نماذج دولية لتميز المؤسسات، والتي تعد بمثابة خارطة طريق لتحقيق التميز المؤسسي عامة، والتميز الإداري خاصة، ومن أهم هذه النماذج: النموذج الأوروبي وتطبيقاته في معظم دول الاتحاد الأوروبي،

(1) **مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة قناة السويس.**

والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، وظهور نماذج متفوقة ومعاصرة، مثل: النماذج التي أخذت بها سنغافورة، وكوريا الجنوبية وإسكتلندا.... وغيرها.

ولقد عملت تلك النماذج على تحديد أهم مجالات وعناصر تميز المؤسسات ومقومات تحقيقه، كما عملت على تشجيع الأخذ بالفكر الإداري المعاصر، وتلبية رغبات الجمهور بأن تعمل المؤسسات بروح ومنهج المؤسسات المتميزة (المليجي، 2012م، ص208)؛ مما أدى ذلك إلى تنامي الاهتمام بتحقيق الأداء المتميز باعتباره سمة هذا العصر، والوصول إلى مستوى إداري تنظيمي فريد للمؤسسات كافة، ومنها المؤسسات التعليمية ولا سيما أن غاياتها وأدوارها ومخرجاتها أكثر ارتباطًا بملامح الغد وطبيعة المستقبل.

ويحقق تميز المؤسسة التعليمية فوائد عديدة، فهو من ناحية يساعد على رفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين، ودعم ارتباطهم بالتنظيم، ومن ناحية أخرى يساعد المؤسسة على العناية بما تملكه من كفاءات بشرية مؤهلة، وتوفير فرص التنمية المهنية اللازمة لذلك، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال وتحسين عمليات الاتصال، والترابط بين قطاعات المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، وبالتالي الاستمرارية في تقديم أفضل الخدمات التعليمية (الهلالي، 2006م، ص65).

وفي ذات السياق، ما من سبيل لتحقيق تميز المؤسسة التعليمية إلا من خلال المقارنة بين أدائها وبين غيرها من المؤسسات الرائدة ذات الإنتاجية العالية، وهذا يتطلب إيجاد مؤشرات للحكم على التميز التنظيمي والتي تكون بمثابة الدليل والبرهان على مدى سرعة المؤسسة في تحقيق النجاح والارتقاء بالإنتاجية بما يرضي تطلعات المستفيدين ورغباتهم (قطب،2009، ص68).

الدراسات السابقة:

نظـرًا للأهميـة المتزايـدة لتحقيـق التميـز التنظيمـي، أوصـت العديـد مـن الدراسات والبحوث بضرورة تبنيه، واتخاذ الإجراءات والآليات الكفيلة ببناء ثقافته وتطبيقه، ومن ذلك دراسة **لـي روي (LeRoy,2008)** فقد توصلت أن معايير بالدريج Baldrig للتميز في الأداء والتي طبقت على ثلاثة من المدارس كان لها أثر إيجابي على كفاءة المعلمين الجماعية، ولها أثر كذلك في التنفيذ الجماعي للخطط والأنشطة، كما أن هذه المعايير توفر إطارًا عامًا في تحقيق التميز التنظيمي.

ولقد قدمت **دراسة (ناصف وهاشم،2010م)** رؤية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في المدارس المصرية في ضوء الجوائز التي تقدمها بعض الهيئات والجهات الدولية للمؤسسات المتفوقة بناءً على مواصفات ومعايير حددتها هذه الهيئات، ولقد اشتملت الرؤية المقترحة على ركيزتين أساسيتين، وهما: بنية تنظيمية مقترحة للمدارس المصرية المتميزة، واقتراح جائزة تمنح للمدارس المتميزة.

بينما أكدت دراسة **(اللوقان،2011م)** أن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية يتم من خلال الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي محفز للإبداع والابتكار في إنجاز الأعمال، إلى جانب عقد ندوات وورش تدريبية لجميع العاملين؛ لتنمية معارفهم بأبعاد التميز التنظيمي وثقافته.

وفي نفس الإطار فقد حددت دراسة **سور (Thor, 2012)** أهم مقومات تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي: توفير القيادة الرائدة والقادرة على صنع مستقبل المؤسسة، والاهتمام بنشر ثقافة التميز، وبناء فرق العمل ومنحها الاستقلالية والثقة اللازمة؛ لتنفيذ خطط التطوير المستقبلية.

ولقد عرضت دراسة **(منـدور،2014م)** أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي، والتي تمثلت في: تعزيز دور إدارة المعرفة في العمليات الإدارية، وتشجيع العاملين على الأداء المتميز عن طريق تقديم الحوافز بأنواعها، وتطبيق نظم لتقييم النتائج بناءً على توقعات الجهات الخارجية.

ولقد صنفت دراسة **سيرنفس** وزملائه **(Sreenivas, et.al., 2014)** أهم معوقات تحقيق التميز التنظيمي، إلى أربعة أنواع، وهي: **معوقات تنظيمية،** وتتمثل في ضعف صلة المؤسسة ببيئتها الخارجية. **ومعوقات بشرية،** تتمثل في عدم وجود مناخ تنظيمي محفز لتحقيق التميز والإبداع. **ومعوقات مالية،** تتمثل في عدم وجود الدعم المالي الكافي لتنفيذ برامج التميز. **ومعوقات تكنولوجية،** وتتمثل في عدم وجود نظم لإدارة المعرفة، وعلى ضوء تلك النتائج فقد جاءت بعض التوصيات كان من أهمها: إنشاء وحدات متخصصة لدعم ورعاية التميز التنظيمي في المؤسسات.

وفي نفس السياق، فقد اتفقت دراسة **(السالم،2015م)** مع الدراسة السابقة في وجود عديد من معوقات تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ومن أهم هذه المعوقات وأشدها تأثيرًا ما يتعلق بنظم إدارة الموارد البشرية؛ لذلك فقد اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات، من أهمها: إنشاء آلية لتقويم الأداء في هذه الإدارات لتشمل جميع المستويات، والأخذ بالمعايير التي صاغتها هيئات ومنظمات دولية؛ لتحقيق أعلى مستوى من الأداء المتميز.

ولقد توصلت دراسة **(Darling, 2016)** إلى وجود صلة مباشرة بين قوة التنظيم الإداري والتركيز على المستفيدين، كما أن تطوير الخطط الإستراتيجية ونشرها له تأثير مباشر على الأداء التنظيمي؛ لذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة المراجعة الدورية للمعايير التي تقيس: جوانب القيادة، وإدارة المعرفة، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات، والتركيز على المستفيدين، والنتائج.

وبعد تحليل ما تناولته الدراسات السابقة يتبين أن جميعها تناول موضوع التميز التنظيمي سواء في مؤسسات عامة أو مؤسسات تعليمية، كما أن منها ما سعى إلى تحقيق التميز التنظيمي والبحث عن متطلباته ومقوماته، ومنها ما تناول المعوقات التي تحول دون تحقيقه.

ولقد تنوعت توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في تحقيق التميز التنظيمي لتشمل، ما يلي:

- مجال الموارد البشرية، والاهتمام برأس المال الفكري بإدخال نظم متطورة لإدارة المعرفة.
- مجال نشر الثقافة التنظيمية، وتدعيم دور القيادة في تهيئة مناخ إداري مبدع قائم على: العدالة، وتوزيع المسئوليات، والثقة في إمكانات الأفراد والتزامهم المهني.
- مجال تحسين العمليات باستحداث إدارات داعمة للتميز داخل المؤسسات.
- مجال توفير آليات تقويم تستند إلى معايير ومؤشرات مستمدة من مؤسسات متميزة.

وبناءً على ما سبق، فقد أصبح لزامًا على المؤسسات التعليمية أن توجه طاقاتها وأنشطتها نحو تحقيق التميز التنظيمي، في سبيل تحقيق أهدافها؛ فلم يعد مقبولًا منها الارتهان إلى الواقع الذي تعيش فيه، بل أصبح لزامًا عليها مواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة، والدخول إلى عالم التجديد والتكنولوجيا والتنافسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى المؤسسات التربوية ـ مثلها مثل بقية المؤسسات الأخرى ـ إلى تحقيق حالة من التوازن والتكيف مع التغيرات والتحديات المتسارعة في المجالات كافة؛ محليًا وعالميًا، والعمل على نشر الجودة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية تأهيلًا للاعتماد التربوي والتحسين المستمر، ولذلك فقد ظهر الاهتمام

القومي في مصر باعتماد المؤسسات التعليمية بناءً على معايير وضعتها هيئة قومية مستقلة تم إنشائها عام 2006م باسم "الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد". وعلى الرغم من مستويات التحسين التي تشهدها المدارس التي تتأهل للاعتماد أو المعتمدة فعليًا، إلا أن واقع المؤسسات التعليمية في مصر ما زال يشير إلى وجود بعض معوقات ترتبط بثقافة الجودة والاعتماد المؤسسي والتهيئة للمرحلة التالية عليه وهي مرحلة التميز، ومن هذه المعوقات ما يلي: (**الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 2015م، ص118)** & **(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2016، ص 3)** & **(وزارة التربية والتعليم،2017، ص35)**

1- أن هناك تباطؤًا في استيعاب وتطبيق فكر الجودة ومعاييرها ومقاومة ثقافتها في كثير من المدارس المصرية، ولقد ظهر ذلك في أن عدد المدارس التي تقدمت للحصول على الاعتماد حتى نهاية عام 2015م، من بين قرابة50 ألف مؤسسة تعليمية للتعليم قبل الجامعي، تشمل التعليم الأساسي بجميع مراحله من رياض الأطفال وحتى الثانوي بأنواعه المختلفة، هو4,600 مدرسة، حصل منها على الاعتماد2.600 مدرسة فقط معظمها من المدارس الحكومية، ومنها نسبة 10% من المدارس الخاصة، وتم اعتماد معظمها لأنها تملك موازنات التطوير، بينما كانت نسبة التعليم الفني قليلة للغاية.

2- المركزية الشديدة في إدارة المؤسسات التعليمية؛ مما يمثل عائقًا في التوجه نحو تطبيق المبادرات التجديدية من قبل أي مؤسسة، أو اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات التنظيمية، وتطوير البرامج الدراسية.

3- افتقار كثير من المدارس وحتى المعتمدة منها إلى قواعد بيانات تكون بمثابة ذاكرة تنظيمية لكل مؤسسة يسجل فيها الداعمون والمستفيدون والأطراف ذات العلاقة.

4- الافتقار إلى آليات لتشجيع التنافس بين مؤسسات التعليم وحتى للمعتمدة منها والإعلان عن ذلك في وسائل الإعلام المختلفة؛ مما يساعد على التحفيز لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم.

5- تباين الآراء حول أداء المؤسسة التعليمية من قبل المستفيدين وهم: الطلاب في أنهم يتعلمون تعليمًا متميزًا، وأولياء الأمور في أن المؤسسة التعليمية تحقق المعايير القياسية، ورجال الأعمال في أن جودة إعداد المنتج التعليمي للعمل، والمجتمع في أن الخريج سيجد فرصة عمل مناسبة في السوق المحلي، الإقليمي، أو العالمي.

ولقد نتج عن المعوقات السابقة إما ضعف في مستويات التقدم للاعتماد لكثير من المدارس، وإما تراجع العديد من المدارس في الاحتفاظ بالاعتماد لمرات أخرى، الأمر الذي نتج عنه ضعف مشاركة المؤسسات التعليمية المصرية في جوائز ومسابقات التميز العالمية، أو طلب هيئات دولية لاعتمادها، علاوة على التراجع الملحوظ للتعليم المصري في الترتيب العالمي الذي يجرى سنويًّا من حيث جودة التعليم ونوعية مخرجاته.

واستنادًا لما تقدم، فإن هناك ضرورة ملحة لتجاوز المعوقات السابقة وتحقيق نجاح طويل المدى يرتبط بتفوق في الأداء المالي وإدارة العمليات التنظيمية ودعم العلاقة بالمستفيدين وسوق العمل، استنادا إلى قيادة إستراتيجية، وثقافة تجديدية، وأداء متميز للموارد البشرية، وقياس تنافسي مقارن يقوم بتصنيف المؤسسات التعليمية في مجموعات وفقًا لمستويات كفاءتها وفاعليتها، وذلك ما يحققه تبني مدخل التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية الذي يترجم الأداء التنظيمي إلى مجالات ومعايير ومؤشرات بناءً على المستوى النوعي للمخرجات، ورضا المستفيدين وتطلعاتهم. وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن الإفادة من بعض النماذج العالمية المعاصرة في اقتراح معايير للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأطر الفكرية للتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

2- ما ملامح التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر نظريًا؟

3- ما أهم النماذج العالمية المعاصرة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

4- ما المعايير المقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء الاستفادة من بعض النماذج العالمية المعاصرة؟

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج المقارن؛ إذ يعد أكثر مناسبةً وقربًا من طبيعتها، وما تستهدفه؛ حيث تنطلق الدراسة من السعي نحو الاستفادة من نماذج التميز الإداري على المستوى العالمي، لتقديم معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؛ ويتم توظيف المنهج المقارن وفقًا للخطوات التالية:

1- تحليل الأطر الفكرية في الأدبيات المتعلقة بالتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية من حيث طبيعته ومجالاته الرئيسية.

2- عرض ملامح التميز التنظيمي ومجالاته في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر نظريًا.

3- عمل دراسة تحليلية مقارنة لثلاثة من نماذج التميز التنظيمي على المستوى العالمي، وتحديد القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل نموذج؛ حيث إن لكل نموذج بيئته، وإطاره الثقافي، وعوامله التي قد أسهمت في إنتاجه وظهوره بهذا الشكل.

4- إجراء مقارنة تفسيرية؛ لتحديد أوجه التشابه والاتفاق وأوجه الاختلاف بين نماذج التميز الثلاثة، وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية،

وبذلك يعد التحليل المقارن لهذه النماذج هو الأكثر إجرائية في تحقيق الاستفادة منها ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

5- اقتراح معايير للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وفقًا لمجالاته الرئيسية التي تم استخلاصها من الإطار النظري للدراسة، ومن الإطار المقارن الخاص بنماذج التميز العالمية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة، فيما يلي:

1- **الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة على الأطر الفكرية للتميز التنظيمي من خلال مجالاته التالية: القيادة الإستراتيجية، وسياسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وإدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء)، وتقويم الأداء باستخدام مقاييس الأداء التنافسية؛ حيث تمثل هذه المجالات أهم مكونات نماذج التميز الإداري على المستوى العالمي، كما أنها تمثل أهم مجالات تحديد مؤشرات الأداء المتميز في مؤسسات التعليم وفقًا لما تحدده منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD: Organization for Economic Co-operation and Development, 2015**)، وبناءً على هذه المجالات يتم وضع معايير ومؤشرات تدل على مستويات تميز المؤسسات المختلفة ومن بينها المؤسسات التعليمية.

2- **الحدود المكانية:**

تعد جميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي محور اهتمام الدراسة، فلم يتم التقيد بمرحلة معينة دون غيرها؛ نظرًا لأن هذه المؤسسات جميعًا تخضع لنمط إداري واحد وقواعد موحدة لنظام تعليمي واحد على اختلاف مراحله، كما أن هذه المؤسسات تتبع سياسات تعليمية عامة، تصدر من جهة رسمية واحدة وهى وزارة التربية والتعليم في مصر، حيث تشمل هذه السياسات كل ما يتعلق بأهداف التعليم وتوجهاته، وكل ما يرتبط بالعاملين في المؤسسات التعليمية، وأساليب تنميتهم مهنيًا وكيفية اختيار

القيادات من بينهم، كذلك تحدد هذه السياسات أنواع التفاعلات التعليمية والأنشطة، وصولًا إلى تحديد أساليب التقويم وطريقته.

وتتخذ الدراسة ثلاثة نماذج عالمية لتميز المؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية، وهى: النموذج الفنلندي باعتباره نموذجًا عمليًّا على التميز الإداري في أوروبا، والنموذج الأمريكي لتوضيح معالم واحدة من مستحدثات الفكر الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية، ونموذج دولة سنغافورة والذي يمثل القارة الأسيوية ويعد مثلًا متميزًا في أداء مؤسساته التعليمية، حيث حققت تلك النماذج مستويات متقدمة في الريادة العالمية في مجال التعليم بصفة عامة وإدارته بصفة خاصة، حيث حازت كثير من الدول التي تتبنى هذه النماذج المكانة المتقدمة في التصنيف العالمي الذي يجرى سنويًّا عن مستويات جودة التعليم في دول العالم وذلك لسنوات عديدة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في وضع قائمة بمعايير ومؤشرات التميز التنظيمي في المجالات الرئيسية للمؤسسات التعليمية، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على طبيعة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومجالاته الرئيسية.

2- تحليل أهم نماذج التميز التنظيمي المعاصرة على المستوى العالمي.

3- تقديم قائمة بمعايير ومؤشرات التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تتناول التميز التنظيمي، والذي بات أحد المداخل الإدارية الضرورية في الميدان التربوي، والتي تنادي الهيئات والمنظمات الدولية والخبراء الدوليون بتبنيها وتطبيقها في المؤسسات التعليمية.

كما يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- تفيد نتائج الدراسة المسئولين عن تدريب القيادات التربوية في إدارات التعليم بمصر في تصميم البرامج التدريبية التي تركز على ممارسات التميز التنظيمي في المدارس.

2- تقدم الدراسة قائمة بمعايير ومؤشرات التميز التنظيمي للمدارس؛ مما يساعد المعنيين بتطوير التعليم المصري على تبني فلسفة التميز التنظيمي، والمشاركة في المسابقات الدولية.

3- استجابة لرؤية مصر 2030م، والتي تبنت الشعار التالي: "مصر من أفضل30 دولة في مؤشرات التنافسية التعليمية"، وفي هذا تأكيد واضح على التوجه المصري لتحقيق التميز في الميدان التربوي بمؤسساته المختلفة؛ نظرًا لاعتبار الارتقاء بالتعليم من أهم المؤشرات العالمية للتنمية البشرية.

مصطلحات الدراسة:

1- التميز التنظيمي Organizational Excellence:

تتعدد مفاهيم التميز في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها ومن بينها المدارس والجامعات، حيث تمثل كل من المدرسة والجامعة مثالًا تطبيقيًّا لمفهوم المؤسسة التعليمية، فينطبق على كل منها ما ينطبق على المؤسسات الإنتاجية والخدمية الأخرى في المجتمع، وذلك كما يلي:

يعرف **التميز التنظيمي** بأنه: تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المؤسسة على من ينافسه؛ بحيث يتسم جميع ما يصدر عنها بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالًا للخطأ، بحيث يكون التنفيذ صحيحًا وتامًّا من المرة الأولى (السلمي،2002م، ص7).

ويمثل التميز التنظيمي نجاحًا طويل المدى، يرتبط بتميز في: الأداء المالي، والعمليات، والعلاقة بالعميل، وتميز أداء المؤسسة في سوق العمل (الدوري، 2006م، ص26).

وفي ذات السياق يعرف التميز التنظيمي بأنه: حالة إيجابية منشودة، تؤكد على أن تعمل المؤسسة بكفاءة وقدرة عالية تتفوق بها على غيرها من المؤسسات وبشكل يضمن لها التفرد عن مثيلاتها في البيئة والمجتمع المحيط (Shelton& et. al., 2010, p.63).

كما يعبر التميز التنظيمي عن تميز إداري وظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في إمكانات العاملين والمؤسسة على حد سواء، ويتسم بنقاط قوة تتمثل في: القيادة، والتمكين، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء (Kolzow, 2012, p.121).

كما يعرف بأنه: تطوير الأداء الإداري والفني للخدمات والنشاطات المؤسسية كافة؛ من خلال منهجيات التميز العالمية التي أثبتت نجاحاتها من خلال مؤسسات عالمية، أسست أفضل الممارسات في أوقات قياسية (خيري، 2014م، ص20).

وفي ذات الصدد جاء تعريف التميز التنظيمي بأنه: قدرة المؤسسة على الأداء المتفوق بشكل إستراتيجي، وهو مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل، والأداء الفعال، القائم على نهج إداري متوازن لمفاهيم إدارية رائدة تتضمن إحداث نقلة نوعية في تفكير القادة بالتركيز على الأداء والنتائج، وتلبية وتجاوز توقعات المستفيدين وضمان التحسين المستمر (فتحي، 2015، ص11).

ويلاحظ من التعريفات السابقة، أنها تركز على تطبيق المؤسسات لأفضل الممارسات العالمية بتحقيق النتائج غير المسبوقة، وبلوغ أعلى مستويات الجودة، بما تمتلكه من مقومات وعناصر ذات كفاءة عالية، وهذا ما تهدف إليه

المؤسسات التربوية كون هذا الأمر من محاور اهتماماتها وأهدافها في الارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق تميز المخرجات.

وبناءً على ما سبق، **يمكن تعريف التميز التنظيمي في المؤسسة التعليمية إجرائيًّا بأنه:** " تفوق المؤسسة التعليمية وتفردها في الأداء، من خلال كفاءة تنظيمية عالية، وإنتاج مخرجات ذات جدارات قادرة على المنافسة محليًّا وعالميًّا ".

2- **معايير التميز التنظيمي،** ويقصد بها: مجموعة الأحكام والمقاييس والموجهات المرشدة التي تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية والتي تحدد إجرائيًّا مستويات تفوق المؤسسة التعليمية في أدائها، وسعيها لإنتاج مخرجات متميزة على المستويين المحلي والعالمي؛ وبما يضمن رضا المستفيدين وتحقيق ميزة تنافسية عالية.

وبناءً على ما تقدم فإن الدراسة تسير وفقًا للمحاور التالية:

المحور الأول ـ التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، إطار نظري:

ويشتمل على العناصر التالية:

أولًا- فلسفة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يعد مفهوم التميز التنظيمي من المفاهيم التي تعبر عن مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها واستثمار قدراتها المحورية من ناحية أخرى. (Kaattari & Trottier, 2002, p.3)

كما يعبر التميز التنظيمي عن إطار فكري يلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي ينظر إلى الإدارة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها؛ ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، واستنادا إلى ذلك يمكن تطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية انطلاقًا من

عديد من الموجهات الفكرية والأسس النظرية، يمكن تصنيفها وفقا للأبعاد التالية:

1-البعد الأول ـ الغايات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية:

ويتضمن هذا البعد الموجهات الفكرية التالية: (حسين، 2006م، ص134) & (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص38)

أ- إن الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تعليمية ناجحة؛ تكون بناء الرؤية الطموحة، القائمة على رسالة متزنة، تتحقق بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة، في ضوء إمكانات الواقع وظروفه والفرص المحتملة في المستقبل والتهديدات التي تستلزم التنبؤ بها والتهيؤ للتكيف معها، والاستناد إلى تلك الرؤية كأساس للتخطيط والتوجيه في مجالات النشاط كافة في المؤسسة، وكذا اعتبارها المقياس الأهم لتقويم النتائج.

ب- أن التميز التنظيمي يرتكز في الأساس على تنمية القدرات المحورية ـ الموارد البشرية للمؤسسة التعليمية ـ حيث لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق التميز والإبداع في كل مجالات العمل إلا بتوفير القدرات والمهارات اللازمة؛ لذلك من الضروري الكشف عن القدرات الكامنة من: المعلمين، والإداريين، والاختصاصيين التي تميز المدارس عن منافسيها، وتوفير فرص التنمية المستمرة لهم؛ لاستثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات.

ج- تعتمد المؤسسة التعليمية الناجحة على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الإدارة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق؛ لاستخراج المؤشرات الدالة على الإنجاز في مختلف مجالات النشاط، والتنبؤ بالمشكلات، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية أساسًا في تنمية فرص التميز التنظيمي.

د- إن التنظيم الإداري المتميز يعمل على استثمار وتوظيف الموارد المادية المتاحة، بالتركيز على الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة الأعلى

والتخلص من الأنشطة قليلة الجدوى، والبحث عن مصادر متجددة وداعمة لتحقيق التمويل الذاتي وتغطية تكاليف العمل.

وبذلك يمكن القول: إن المستفيد (الطالب، وأسرته، ومؤسسات مجتمعه) هو نقطة البداية في تفكير المدرسة المتميزة؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، وهو نقطة النهاية أيضًا؛ حيث يكون مدى رضاه عن مدرسته وخدماتها هو الفيصل في الحكم على مستوى تميزها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع المستفيدين وتنميتها هدفًا استراتيجيًّ لكل مدرسة، حيث تؤدى كل ما لديها لتحقيقه.

2- البعد الثاني ـ إدارة العمليات الداخلية في المؤسسة التعليمية:

ويشمل هذا البعد الأسس النظرية التالية: **(أبو بكر، 2005م، ص70) & المليجي، 2012م، ص58)**

أ- تتحقق لأية مؤسسة تعليمية القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد، وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها، ويحقق الأخذ بمنطق "إدارة العمليات" Process Management تفوقًا واضحًا؛ حيث يؤدى لترابط والتشابك في عمليات الإدارة وحسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس، ومن ثم تحقيق التميز في إدارة عملياتها المختلفة.

ب- إن أية مؤسسة تعليمية تعمل في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تستمد مواردها من المناخ المحيط، وتصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية للعاملين بها وقدرتها على التعلم من الآخرين، واستخدام التكنولوجيا لدعم أهدافها؛ تمثل أهم دعائم ومرتكزات بناء مؤسسة تعليمية متميزة.

ج- تتخذ المؤسسة التعليمية الرائدة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية، ولذلك فإن وجود قنوات اتصال وتفاعل نشطة مع الأطراف الممثلة للمؤسسة كافة حول كيفية تحقيق التميز في مجالات العمل، مثل: التميز في استخدام التكنولوجيا، والتميز في تنمية علاقتها بالمجتمع، والتميز في تقييم أدائها ومخرجاتها، وغيرها، كل هذه الأمور تمثل مقومات تحقيق التميز التنظيمي المستدام.

د- تحكم المؤسسة التعليمية المتميزة على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية، بمقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المؤسسات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقًا من خلال اتباع منهجية المقارنة المرجعية Benchmarking.

هـ- إن القياس والتقويم أساس التميز التنظيمي؛ حيث يتم العمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء، وبناءً على قيمة القياس يتم التقويم الذاتي، وتسمح تلك العملية للمؤسسة التعليمية بمراجعة أوضاعها باستمرار دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقدرة التنافسية.

ومن ثم، فإن التميز التنظيمي في المدارس يعبر عن القدرة على تنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، كما يعبر عن منهجية إدارية متفوقة تستهدف الوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالمدرسة، بتطبيق أساليب المقارنة المرجعية لنظم التشغيل المتبعة مع مدارس أخرى مماثلة.

4- البعد الثالث ـ نوعية نتائج المؤسسة التعليمية:

ويتضمن هذا البعد الموجهات الفكرية التالية:

أ- التميز ليس مجرد مواصفات للمخرجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة التعليمية فقط؛ ولكنه أيضًا يمثل فلسفة شاملة لكل ما يجري في المؤسسة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها المدخلات والعمليات والمخرجات كافة. فالتميز التنظيمي يتحقق حين يتم الالتزام بأداء العمل وفق المواصفات القياسية، وبالمستوى الذي يرضي المستفيدين **(سيفر، 2007م، ص102)**.

ب- يسعى التنظيم الإداري المتميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة التعليمية، فالعاملون يرغبون في تعويض جهودهم المبذولة بالتحفيز والإثابة، والمستفيدون والمتعاملون من أطراف المجتمع يرغبون في خدمات أفضل، وبجودة أعلى وتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها **(جاد الرب، 2009م، ص41)**.

واستنادًا إلى ما تقدم فإن الموجهات الفكرية والأسس النظرية السابقة تتكامل لتمثل منظومة متشابكة، هي الأساس في بناء وتنمية مقومات التميز في المؤسسات التعليمية المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المدارس ذاتها، كما تقوم بعض المؤسسات التعليمية الراعية لنماذج وجوائز تميز الأداء بقياس تلك المقومات، ومدى تكاملها، وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المدرسة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.

ثانيًا ـ أهداف التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يحقق التميز التنظيمي العديد من الأهداف والنتائج النهائية؛ حيث إنه يعمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر ثقافة التميز ومبادئه، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات والبرامج في الأداء التنظيمي، كما يعمل على تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها المستفيد، ويحقق التميز التنظيمي أيضا الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، وجعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقًا مع متطلبات السوق، كما يعمل على الارتقاء

بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية (محمود، 2010م، ص79).

كما يهدف التميز التنظيمي إلى بناء خارطة طريق؛ لتحقيق متطلبات الشفافية الإدارية، ودراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة، ونشر أفضل الممارسات، وبث روح المسئولية؛ لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في بيئة المؤسسة (خيري، 2014م، ص 23).

ووفقًا لطبيعة المؤسسات التربوية والتعليمية تتعدد أهداف التميز التنظيمي، لتتمثل في الآتي:**(Aldaihani, 2014, p.129)**

1- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية، ورسم رؤيتها المستقبلية، وتحديد شكل المستقبل الذي يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، والمحافظة عليها.
2- إدارة العمليات التنظيمية في بيئة عمل تعاونية، قائمة على: التشاور، والمشاركة، والالتزام، والعدالة، والثقة، وتوفير المناخ الإبداعي والابتكاري؛ لإنتاج مخرجات متميزة.
3- التعامل مع مستجدات الفجوة الرقمية، والسعي نحو الاستثمار في الاقتصاد المعرفي والرقمي، والارتباط بمستحدثاته المتسارعة.
4- إدارة المخاطر المحتملة، بتحليل بيئة المدرسة، واستثمار الفرص المتاحة، وتبني مداخل إدارية معاصرة، مثل: الإدارة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة، وبحوث العمليات، والتقييم التنافسي.

ومما تقدم يتضح، أن الغرض من تحقيق التميز التنظيمي هو توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية للمستفيدين من المؤسسة التعليمية، وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها، ويتحقق ذلك حين تتوفر للمؤسسة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، وإستراتيجيات وسياسات مدروسة، تديرها القيادة الواعية ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، مع التزام المؤسسة بالمرونة والسرعة في الاستجابة للتغييرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص لاستثمارها، وتتبنى

المداخل الإدارية والتقنية المعاصرة؛ لتصبح مؤسسة إدارية إلكترونية من ناحية، وتحقق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها من ناحية أخرى.

ثالثًا- مراحل التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يمثل مفهوم التميز التنظيمي صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، لما يحققه من إضفاء الطابع الفريد للمؤسسة التعليمية التي تتبنى نماذجه، حيث تكون أكثر اتصالًا وتفاعلًا مع مجتمعها بمختلف مؤسساته، فلا بديل للمؤسسات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار الموارد المتاحة كافة من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة المتغيرات باستمرار.

ويأخذ التميز التنظيمي أربع مراحل رئيسية لإقراره وإدارته في المدارس، وتتبع كل مرحلة مجموعة من الخطوات والإجراءات، ويتمثل ذلك فيما يلي:

1-مرحلة الإعداد والتهيئة للتميز التنظيمي في المدارس:

في هذه المرحلة على المؤسسة أن تكتشف أن هناك حاجة لتحقيق التميز في أدائها. وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية: **(كمنج وأندرسون،2004، ص ص98-100)**

أ- **تحديد الحاجة لتحقيق التميز:** وذلك بناءً على تشخيص الوضع الحالي للمدرسة، وشعور الإدارة أنه يوجد وضع أفضل، له السبق والتفوق، وقادر على المنافسة، وأفضل مما هي عليه، أو لوجود تغيرات في بيئة عمل المدرسة تستدعي إدخال تغييرات بناءة في بعض نظمها.

ب- **بناء فريق إدارة التميز، وتنمية قدراته:** حيث يتولى الفريق مسئولية التخطيط، ومتابعة تنفيذ الخطط، وتقييم برامج التميز، وكلما كان قائد الفريق ومساعديه لديهم القدرة على الابتكار وتحليل المشكلات ودراسة الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة؛ كانت لديهم القابلية لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وأدى ذلك إلى نجاح برامج التميز المنشودة.

جـ- تنمية الرغبة لدى الأفراد في تحقيق التميز: بمعنى إقناع الأفراد بأهمية التميز في تحقيق رخاء وازدهار المدرسة، ويتم هذا الإقناع من خلال لقاءات جماعية، يقودها الفريق المشرف على تطبيق برامج التميز، ويتم فيها توضيح المبررات، ووضع التصورات للنظام الجديد ومناقشة الإيجابيات التي ستترتب على تطبيق هذا النظام مع العاملين.

2- التخطيط لتحقيق التميز التنظيمي في المدارس:

في هذه المرحلة يتم تحديد: أهداف التميز، ومجالاته، وأساليبه، وإعداد جداول زمنية له، وتحديد الميزانية التقديرية لتكلفته، ويمكن تفصيل تلك الخطوات على النحو التالي: **(ماهر، 2007، ص 92)** & **(Kezar, 2011, p.198)**

أ- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة:

حيث يتم بناء اتفاق جماعي حول توجهات المدرسة وأهدافها وأولوياتها وذلك بإشراك العاملين، والمعنيين بها، ويتم ذلك من خلال حلقات نقاش أو تنظيم مؤتمرات أو إجراء بحوث ودراسات مستقبلية.

ب- تحديد مجالات التميز:

في هذه الخطوة يتم تحديد مجالات التجديدات والتحديثات المدرسية بدقة، كما يتم في هذه الخطوة تحديد العناصر المرتبطة بكل مجال.

جـ- تحديد احتياجات برامج التميز:

حيث يتم تحديد الاحتياجات البشرية والمادية المطلوبة لإحداث التميز المستهدف؛ بحث تكون متاحة عند البدء في تنفيذ برامجه.

د- تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة برامج التميز:

في هذه الخطوة يتم تقدير التكلفة المالية لكل مجالات التميز المستهدفة، واتخاذ القرارات اللازمة لتوفير الأموال لتغطية تلك التكاليف.

هـ- توفير المناخ الحافز لتحقيق التميز:

وذلك بتوفير مناخ مفعم بالثقة لدى جميع العاملين، تسوده العدالة، وعلاقات الود والاحترام المتبادلة، وتهيئة الفرص لتنمية أسلوب التفكير العلمي في حل المشكلات، وبث روح التنافس الإيجابي بين المعلمين؛ بما يسهم في دعم مبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة بفعالياتها المختلفة.

3- تنفيذ برامج ومشروعات التميز المدرسي:

وفى هذه المرحلة يتم نقل فكرة التميز لجميع العاملين، مع عرض برامج التميز ذات الأولوية، ويتم ذلك وفقًا للخطوات التالية:

(Balzac, 2011, p.88) & (Mclean, 2006, p.67)

أ- وضع آليات محفزة لتحقيق أهداف التميز:

يتنوع التحفيز ليشمل: **الحوافز المادية**، وتتمثل في الحصول على مكافآت مادية، **والحوافز المعنوية**، وتتمثل في الإشادة، والثناء، والاعتراف بالجهود المبذولة، والإنجازات المحققة، وإسناد الأدوار والمهام ذات الأهمية أو إتاحة الفرص للالتحاق بالدراسات العليا أو الترشيح لمناصب قيادية، ...إلخ.

ب- إدارة وقت التميز بفعالية:

حيث تحدد الفترة اللازمة لتحقيق التميز وتقييم نتائجه، علاوة على وضع جداول زمنية لتدريب الأفراد على المهارات اللازمة لإحداثه، وكذلك يجب مراعاة تأثير العوامل الدخيلة والعارضة وتحديد الوقت المستقطع لها بدقة. وكل ذلك من أجل الالتزام بتنفيذ خطة التميز الموضوعة بدقة وبأعلى معدل كفاءة.

جـ- تنفيذ برامج التميز في نطاق الخطط الموضوعة:

إذ يبدأ تنفيذ الخطط الموضوعة حسب الجدولة الزمنية، وذلك تحت إشراف ومتابعة فريق إدارة التميز.

د- المتابعة والتوجيه:

ويتم ذلك على ضوء وجود معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج تنفيذ برامج التميز، ومدى قرب أو بُعد التنفيذ عن الخطط الموضوعة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح أي انحرافات؛ فالمتابعة والتوجيه يضمنان بقاء تنفيذ برامج التميز في الاتجاه السليم.

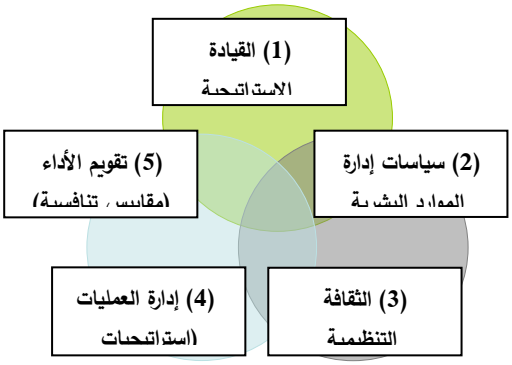
4- قياس النتائج النهائية لخطط التميز المدرسي:

في هذه المرحلة يتم مقارنة نتائج خطط التميز بالنتائج المتوقعة سلفًا ومعرفة أسباب الانحرافات وكيفية معالجتها، ويفضل أن تنشر نتائج التقييم على العاملين لمعرفة نتائج جهودهم وهو ما يسمى (بالأثر المرتد) (سميث، 2004، ص158).

وبناءً على ما تقدم، فإن تطبيق برامج التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية يسهم في إيجاد قوة وكفاءة أكبر لهذه المؤسسات من خلال: نشر ثقافة الإبداع داخلها، والتجديد في الأعمال والممارسات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، كما أنه يعطي للمؤسسة التعليمية تصورًا واضحًا حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأدوارها ووظائفها في المستقبل، والعمل على تحقيقها.

رابعًا- المجالات الرئيسية للتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

تتعدد المجالات الرئيسية للتميز التنظيمي في المؤسسات وفى مقدمتها مؤسسات التعليم، وذلك كما ورد في الأدبيات الخاصة بذلك الشأن، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (1)، المجالات الرئيسية للتميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث

ومن الشكل السابق يتضح، أن السعي نحو تحقيق التميز التنظيمي يقتضي من المؤسسات التعليمية تقسيم مكونات المؤسسة وميادين عملها، وذلك وفقًا لمجالات رئيسية، تمثلت في خمسة مجالات، وهي: القيادة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وإدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء)، وتقويم الأداء استنادًا إلى مقاييس تنافسية.

وفيما يلي عرض وتوضيح لكل مجال من هذه المجالات من خلال جانبين رئيسين، يتمثل الأول في ماهية المجال وطبيعته، ويوضح الجانب الثاني، علاقة كل مجال بالتميز التنظيمي.

❶ المجال الأول ـ القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

تؤدى القيادة دورًا محوريًّا مؤثرًا في صياغة أهداف وغايات المؤسسة التعليمية، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية.

وبذلك تصبح القيادة ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات ومجالات التميز التنظيمي.

أ- ماهية القيادة الإستراتيجية:

يشار إلى القيادة الإستراتيجية بأنها: تلك الممارسات الإدارية التي تركز على تحديد التوجه طويل الأمد، والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، وتوجيه الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح، من خلال: التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، وتحقيق حالة من الانسجام في بيئة المؤسسة مع تشخيص الفرص المتاحة، وإدراك التحديات والتهديدات المحتمل حدوثها(Pasmore & Lafferty, 10/3/2017) .

وللقيادة الإستراتيجية نماذج متعددة تعبر عن بعض الممارسات أو الأداءات أو الاهتمامات الخاصة بها والمميزة لها، والتي تتصل بالتمكن من إحداث التغيير الإستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه النماذج ما يلي:

(1) **النمـــوذج الأول:** يقوم هذا النموذج على وجود خمسة أدوار للقائد الإستراتيجي، تتمثل في: تكوين الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ووضع سياسات داعمة لتنفيذها، وتحديد أبعاد جميع المتغيرات البيئية وانعكاساتها على عمل المؤسسة، والقدرة على تسيير وإدارة التغيير، والحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإداري الإستراتيجي لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات إستراتيجية مع المستفيدين.

(2) **النموذج الثاني:** ويركز هذا النموذج أكثر من النموذج السابق على الموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث تتمثل أدوار القائد الإستراتيجي في: دعم النمو المهني للعاملين في المؤسسة، وتطوير رأس المال البشري، والاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، والتصرف الإستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف) **(فريدمان وتريجو، 2006م، ص24).**

(3) **النموذج الثالث:** يركز ذلك النموذج على دور القائد الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي ينتمي إليها ويتضح ذلك من خلال أدواره التالية: اكتشاف موارد المؤسسة التي تعد مصدرًا لميزتها التنافسية قياسًا بالمنافسين لها في ميدان العمل، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة تحقق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية في التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وإرساء أسس نظام متوازن للرقابة الإستراتيجية؛ بما يحقق التكيف مع التغييرات البيئية وتحقيق السبق والتفوق التنظيمي **(Quong& Walker, 2010, p.23)**.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول: إن العملية الإدارية المتميزة ليست عملية تسيير أعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى؛ فالسلطة الإدارية قد ترغم العاملين على النظام والطاعة، ولكنها لا تحفزهم، ولا تبعث في نفوسهم الحماس والانتماء والتفاني. كما يتضح أيضًا أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تعلم تعاونية تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام مع مراعاة ظروف العصر ومتغيراته الجديدة.

ب- القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي:

تمثل القيادة المتميزة عاملًا مهمًا في نجاح المؤسسات كافة وفى مقدمتها المؤسسات التعليمية؛ فالقيادة أمر ضروري وحيوي، تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، والقيادة الناجحة تحقق التميز التنظيمي؛ لكونها تملك القدرة على التأثير في الآخرين، والتأثير في التنظيم برسم سياساته واتجاهاته، كما أنها تعمق الالتزام في الأفراد؛ لتحقيق الأهداف، وتقوم على الإقناع والثقة المتبادلة.

وفى سياق متصل فالقيادة تتطلب أدوارًا ومهارات جديدة في عصر المعرفة والثورة التكنولوجية؛ من أجل تحقيق التميز الإداري والتنظيمي، وتتمثل

فـي: تحديـد الرؤيـة المسـتقبلية، وترسـيخ قـيم التميـز، وتـدعيم السـلوك المتميـز، وتنميـة المـوارد البشـرية، وتحقيـق أهـداف أصـحاب المصـالح، وتأكيـد المسـئولية تجاه المجتمع **(Harding, 2010, p.53)**.

وبـذلك يمكـن القـول: إنـه لا توجـد مؤسسـة متميـزة دون قائـد متميـز، فهـو المحرك والموجـه لكل ممارسـات وأفعـال المؤسسـة داخليًـا وخارجيًـا؛ فالقائـد التربـوي الإسـتراتيجي يحـرص علـى زيـادة الحمـاس والدافعيـة لـدى العـاملين فـي المؤسسـة التعليمية، وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتفوق والريادة، ودعم المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة واستشراف مستقبلها، وكل ذلك يحقق التميز في العمل.

❷ المجال الثاني ـ سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية:

تعرف الموارد البشرية لأية مؤسسة بأنها: مجموعة الأفراد القادرين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم **(المرسي، 2006م، ص134)**، وبذلك تعد الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحديد النجاح والإنتاجية أو الفشل والإخفاق في المؤسسات التعليمية في مختلف المجالات والقطاعات؛ ولذلك فهي تحتاج إلى تبني سياسات رائدة لإدارة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق التميز.

أ- ماهية سياسات إدارة الموارد البشرية:

تعبر سياسات إدارة الموارد البشرية عن القواعد المنظمة والأطر الحاكمة التي تقوم بها المؤسسة تجاه مواردها البشرية بقصد زيادة فعاليتهم ورفع إنتاجيتهم وضمان رضاهم الوظيفي، ويمكن تناول أهم تلك السياسات كما يلي:

(1) السياسة الأولى ـ التخطيط للموارد البشرية:

يمثل التخطيط الركيزة الأساسية لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية كافة، حيث تتمثل أهدافه في معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية في المؤسسة؛ بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية، وتوزيعها على المستويات الإدارية، والإدارات والأقسام المختلفة، والتعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية، كذلك التنبؤ بأعداد ومستويات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة

خـلال الفتـرة الزمنيــة المسـتقبلية (**النجــار، 2009م، ص89**)، ومـن ثـم وضــع السياسات المتعلقة باختيارهم وتعيينهم وتنميتهم، بما يضمن تحقيق مستوى تشغيلي متميز داخل المؤسسة.

(2) السياسة الثانية ـ التدريب للموارد البشرية:

تظهر أهمية سياسة التدريب من خلال ما تحدثه من صقل وتحسين للقدرات والمهارات والمواهب والمواصفات الموجودة لدى الأفراد، أو ما تضيفه إليهم من معارف، كما تفيد الأفراد الذين تتم ترقيتهم لشغل وظائف أخرى وتحتاج إلى مهارات جديدة. ويتم تنفيذ سياسات التدريب من خلال المراحل التالية: (**حسن،2009، ص105**) & (**عبد الفتاح، 2011م، ص65**)

(أ) تحديد الاحتياجات التدريبية: وذلك بمعرفة الفرق أو الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات، وبين ما ينبغي أن تكون عليه معارفه ومهاراته واتجاهاته، ويتم هذا التحديد استنادًا إلى المستوى الوظيفي للفرد، ودراسة معدلات الكفاءة داخل المؤسسة، وتحديد الوحدات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب، ومن ثم تصميم برامج التدريب المناسبة.

(ب) تحديد الأهداف التدريبية: والتي تؤكد على تأهيل الأفراد لمستويات أعلى بما يحقق مصالحهم في الترقي، إلى جانب مصالح المؤسسة ومصالح المستفيدين من خدماتها.

(جـ) تحديد موضوعات التدريب: وذلك بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى أهداف التدريب الموضوعة.

(د) تحديد أساليب التدريب: بحيث تتنوع أساليب التدريب ما بين: حلقات النقاش، وتمثيل الأدوار، والزيارات الميدانية، والتجارب المفتوحة، والمؤتمرات... الخ، ويتم تحديد الأسلوب التدريبي استنادا إلى عدد من المؤشرات، أهمها: عدد المتدربين، والهدف من الموضوع التدريبي وطبيعة التوجه الإستراتيجي وذلك بما يتفق مع إمكانات المؤسسة وقدراتها المالية.

(هـ) تحديد أماكن التدريب وتجهيزها: حيث يمكن أن يتم التدريب في الموقع الوظيفي (مكان العمل On-The Job Training)، أو بطريقة ممارسة المهنة Apprenticeship (التلمذة الصناعية)، أو أن يتم في بيئة مماثلة للعمل Vestibule Training، إلى جانب التدريب الإبداعي Creativity Training والذي يتم بطرح الأفكار الإبداعية الناتجة عن العصف الذهني للمتدربين.

وفي هذا الصدد يجب اطلاع الكوادر البشرية في المؤسسات التعليمية على كل جديد يجري في تخصص كل فئة منهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنويع برامج التدريب ليناسب تخصصاتهم، مع التأكيد على أهمية توفير مدربين أكْفاء قادرين على تنفيذ برامج تدريبية في موقع العمل، تتواءم مع التوجهات الفكرية المعاصرة في مختلف التخصصات والمستويات.

(3) السياسة الثالثة: توفير المناخ الداعم للموارد البشرية:

يقصد بالمناخ الداعم، الظروف الإيجابية المحددة لأداء الموارد البشرية كافة، والتي من خلال توافرها تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية، وتتمثل هذه الظروف فيما يلي: **(عبد الوهاب، 2002م، ص18)**

(أ) تفويض السلطة للعاملين ومنحهم الثقة في أداء الأعمال المكلفين بها.

(ب) العمل بروح الفريق الواحد وتدعيم العلاقات الإنسانية الجيدة.

(جـ) تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل.

(د) التزام المؤسسة بترشيح المتميزين لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

(هـ) توافر قنوات اتصال فعالة مع المؤسسات والهيئات الخارجية ذات الصلة بالمؤسسة.

(و) الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

ومما سبق يمكن القول: إن الموارد البشرية يقع عليها عبء تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وأن إدارة الموارد البشرية تعد نتاجًا طبيعيًا للتطور الذي حصل في الفكر الإداري، إضافة إلى أن درجة كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية تعتمد أساسًا على فعالية العنصر البشري، والأسلوب الذي يُدار به؛ وأنه مهما يكن هناك من أموال وإمكانيات وممتلكات مادية لدى المؤسسات التعليمية، فإنها تظل بلا جدوى في ظل ضعف مواردها البشرية.

ب- سياسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز التنظيمي:

يعد المورد البشري أصل مهم من أصول المؤسسة التعليمية المتميزة، حيث يعد دور المعلمين والطلاب في المدرسة عاملًا مهمًّا في تحديد وضعها التنظيمي بين غيرها من المؤسسات التي تعيش في بيئة تنافسية، فالمؤسسة التعليمية المتميزة في البيئة التنافسية تشجع المورد البشري فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية، ونوعية حياة العمل، والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، ومن ناحية أخرى إذا كان نجاح المؤسسة مرهونًا بتحقيق أهدافها فإن المورد البشري هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف (ثابت، 2007م، ص73).

وبذلك فإن المورد البشري هو مورد إستراتيجي لأي مؤسسة تعليمية، فكل الموارد تقل مع مرور الوقت إلا المورد البشري تزيد فعاليته وقوته، إذا عمل على تطويره وتدريبه وتحقيق متطلباته وحاجاته، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تبنى على أساس التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية وأنشطة مواردها البشرية، كما أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية لا يتم من خلال التمويل، ولا الإمكانات المادية فقط ـ رغم أهميتهما ـ إنما تمثل الموارد البشرية

الوسيلة الأهم في ذلك؛ باعتبارها الأداة الفاعلة في استثمار الإمكانات المتوفرة، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الرضا لدى كل المستفيدين من خدماتها.

❸ المجال الثالث ـ الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

يعتمد التنظيم الإداري على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، التي يعبر عنها بثقافة المؤسسة التي تؤثر بدورها في سلوك العاملين فيها والمنتمين إليها، مما يستوجب تهيئته للإطار الثقافي في المؤسسة التعليمية؛ لتنمية فرص التميز داخلها.

أ- ماهية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا جذريًّا ومهمًّا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل؛ كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه.

فالقيم والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم، وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيهم، وزملائهم، والمتعاملون معهم، وتنعكس هذه القيم والمعتقدات في درجة التماسك والتكامل بينهم (عيد وهيبة، 2004م، ص211).

هذا وتتحدد الثقافة التنظيمية لأية مؤسسة استنادًا إلى مجموعة من العوامل، منها: الغايات والأهداف، وتاريخ المؤسسة، وهل هي عامة أم خاصة؟ محلية أم دولية؟ كذلك حجم المؤسسة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، كذلك اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا وما تفرضه من مهارات ينبغي على الأفراد امتلاكها، وتتحدد الثقافة التنظيمية أيضًا من خلال طريقة تعاملها مع المستفيدين منها والمنافسين لها **(Qawasmeh& et. al., 2013 p.5)**.

وترتبط الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي، فإذا كان السلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي معين، فإن الثقافة التنظيمية تعد

من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسة؛ إذ ترتكز الثقافة التنظيمية على اتجاهات الفرد وميوله والقيم التي تحكم سلوكه، ويتضح ذلك من خلال عرض نموذجين للسلوك التنظيمي، هما: **(عصفور, 2008م، ص66)**

(1) **الالتـزام التنظيمـي:** حيث يتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة، واحترامه لقواعد العمل بداخلها، واهتمامه بالاستمرار فيها.

(2) **الولاء التنظيمي:** يعد الولاء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة، ويظهر ولاء العاملين للمؤسسة من خلال عدة مظاهر، منها: احترام المؤسسة وإدارتها، والتضحية بالوقت والجهد الإضافي لتحقيق هدف تنافسي معين، ورفع الكفاءة الوظيفية، وتكاتف الجهود والاستعداد الدائم للتحسين المستمر. كما يشتمل مفهوم الولاء التنظيمي على مفهوم الرضا التام عن العمل وممارسته في هذه المؤسسة بالتحديد أكثر من المؤسسات المماثلة لها.

وبتحقق التزام الأفراد وانتمائهم لمؤسستهم تتكون حالة الولاء الممزوج بالرضا التام عن المؤسسة، ومن هنا فإن إدارة المؤسسة التعليمية عليها إعطاء بعض الامتيازات للعاملين وبخاصة عند تحقق النجاح وذلك كمردود لولائهم لها ولتحقيق ميزات تنافسية، ومن أجل المحافظة على النجاح والاستمرارية في التميز على إدارة المؤسسة أيضًا أن تتحرى ما تقدمه المؤسسات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها ودوام تنميتهم.

ب- **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي:**

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية في أنها تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يلزم اتباعها والاسترشاد بها، كما أنها تيسر مهمة الإدارة في تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهي

عنصر جذري يؤثر على قابلية المؤسسة لمواكبة التطورات الجارية من حولها (أحمد،2011، ص78).

ولثقافة المؤسسة دور حيوي في تحقيق ميزتها التنافسية وريادتها، ويتبين ذلك في ملامح الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، والتي تتمثل فيما يلي: (عبد الرحمن وآخرون، 2004، ص117)

(1) ثقافة نابعة من توجهاتها الإستراتيجية لمعاملة العاملين والمستفيدين.

(2) قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: الجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب، الالتزام بالأنظمة والتعليمات.

(3) معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

(4) الانتظام في سلوك التجديد؛ بحيث يصبح هذا السلوك مشترك بين جميع العاملين.

(5) تشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد العاملين في المؤسسة مع إقرار مبدأ التنافسية والتحول نحو الأفضل، فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية هي الأكثر إبداعًا في كل شيء.

(6) زيادة الإنتاجية من خلال الاهتمام برأس المال البشري، وتحقيق متطلباتهم، وما يرونه من أفكار ومقترحات.

(7) ترسيخ القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة في نفوس أفرادها؛ لكي تصبح هذه القيم والمعتقدات الموجه الرئيسي لكل أنشطة المؤسسة وفعالياتها.

واستنادًا لما تقدم، فإن الثقافة التنظيمية المميزة هي التي تقوم على أساس تشجيع المشاركة والشورى، وهي التي تجلب البيئة المناسبة للإبداع والتميز في المؤسسات التعليمية من خلال سعي العاملين لبذل قصارى جهودهم في سبيل تحقيق تميز منظمتهم.

❹ المجال الرابع: إدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء) في المؤسسات التعليمية:

يتحقق للمؤسسة التعليمية القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها؛ من خلال استخدام ما يتوفر لديها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها ورقابتها؛ للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات التميز في كل ما يجري بها، ويحقق تطبيق إستراتيجيات الأداء ومنهجية إدارة العمليات تفوقًا واضحًا في حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

أ- ماهية إدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء):

تعبر إدارة العمليات عن مجموعة الطرق والأساليب التي تتبعها المؤسسة التعليمية وتنفذها مواردها البشرية؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة. وتتضمن إدارة العمليات كافة إجراءات التحويل التي تتم على مدخلات المؤسسة لتصبح مخرجات تتوافق في مواصفاتها مع المعايير التي حددتها إدارة المؤسسة بالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة (زايد، 2005م، ص99).

ولإدارة العمليات داخل التنظيم بشكل متميز، يتم مراعاة ما يلي: (أحمد وعلي، 2009م، ص89)

(1) وضوح الأسس والمعايير في تخطيط الأداء، وتوزيع المسئوليات بين مستويات الإدارة.

(2) بناء الهياكل التنظيمية المرنة على أساس المجموعات الوظيفية المتشابكة؛ للتكيف مع المتغيرات الخارجية، واستثمار ما تجلبه من فرص، وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات.

(3) ترشيد الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاذ أقل وقت ممكن في العمليات؛ بما يزيد من فرص إنجاز الخطط في توقيت مناسب.

(4) الاستخدام الأمثل للتقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، وبذل الجهد المناسب لاستيعابها وتفعيلها.

(5) زيادة التوجه التسويقي وتفعيل النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء المستفيدين.

واستنادًا إلى ما تقدم، فإن إدارة العمليات تعبر عن منظومة متكاملة من إستراتيجيات الأداء تتفاعل عناصرها كلها لتحقيق التميز في مخرجاتها، وهي تمثل القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة التعليمية وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية؛ لإنتاج مخرجات قادرة على تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين.

ب-إدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء) وعلاقتها بالتميز التنظيمي:

لإدارة العمليات أهمية قصوى في تبني المؤسسة التعليمية للتميز فهي تحقق فائدة كبيرة كونها تحدد خارطة طريق للمؤسسة، وتنمي القدرة على التفكير الإستراتيجي البناء لدى المديرين، وتمكن إدارة المؤسسة من استخدام الموارد بشكل فعال، كما تمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويتحقق ذلك مما تؤديه إستراتيجيات الأداء المطبقة من عمليات تحويل متفاعلة ومعتمدة على بعضها البعض، وهي: (Harris, 2010, pp.199-200)

(1) **نتاج التحويل:** وتتم بتحديد عمليات التحويل المطلوبة في ضوء مدخلات ومخرجات المؤسسة، ثم تصنيفها حتى تتكامل وظائفها بعضها مع بعض ضمن تصميم معين.

(2) **تسهيلات التحويل:** وتعمل على استمرارية تنشيط كل العمليات لإتمام التحويلات اللازمة.

(3) **ضبط التحويل:** وتعمل على مراقبة عمليات التحويل وتحليل نشاطها، ثم تقديم التعديل اللازم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الدقة، وذلك ضمن التوازن اللازم لانسجام العمليات وتحقيق المخرجات المطلوبة.

وبذلك فإن إدارة العمليات تسهم بشكل كبير في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، كذلك توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في تنفيذ العمليات والأنشطة مع تطوير آليات التنفيذ طبقًا للمواصفات العالمية للتميز.

❺ المجال الخامس ـ تقويم الأداء باستخدام مقاييس تنافسية بالمؤسسات التعليمية:

تسعى المؤسسة التعليمية المتميزة إلى تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية استنادًا إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات أدائها مع غيرها من المؤسسات المتميزة، وتسعى للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقًا من خلال اتباع منهجية القياس التنافسي المرجعي.

أ- ماهية تقويم الأداء باستخدام مقاييس تنافسية:

يقصد بمقاييس الأداء التنافسية تلك الأساليب التي تمكن من دراسة وتحليل أداء المؤسسة التعليمية، للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء الموضوعة، والحكم على مدى نجاحها، ودرجة كفاءتها في القيام بأعمالها، ومدى قدرتها على تحقيق إنتاجية أعلى وذلك مقارنة بالمؤسسات المنافسة في طبيعة العمل (عبد المحسن،2001، ص22).

وتصنف مقاييس الأداء التنافسية إلى أنواع عدة، كما يلي: **(العتبى، 2007، ص 97)**

(1) **مقاييس فعالية التكلفة:**

وتشير إلى كيفية قياس التكلفة لكل وحدة، والتكلفة كنسبة من العائد، والتكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة، وقياس التكلفة الفعلية مقارنة بتكلفة الموازنة.

(2) **مقاييس إنتاجية العاملين:**

وتشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد، بقياس وحدات المخرجات في فترة محددة وحجم العمل (عدد المستفيدين الذين تم خدمتهم) ... الخ.

(3) **مقاييس كفاءة العمليات:**

وتشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات، بقياس معدلات الخطأ، ومعدلات الدقة، وتحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات.

(4) **مقاييس دورة الوقت:**

وتشير إلى وقت تنفيذ الخطط، وتحديد الوقت اللازم للرد على استفسارات المستفيدين، وحل مشاكلهم، علاوة على تحديد العوامل التي تؤثر على دورة الوقت.

وبعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، يتم توضيحها للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ثم تطبيق مقاييس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي للأفراد العاملين مع الأداء المعياري، ثم مناقشة نتائج تقويم الأداء الإيجابية والسلبية في أداء الأفراد العاملين، وفى ضوء ذلك يتم اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة ومنها ما يرتبط بالترقية، أو النقل، أو وضع الخطط اللازمة لتطوير أداء الأفراد العاملين.

ب- تقويم الأداء باستخدام مقاييس تنافسية وعلاقتها بالتميز التنظيمي:

إن وجود مقاييس لتحديد مستويات الأداء التنافسي للمؤسسة التعليمية، يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي وصولًا إلى التميز المنشود، وذلك نظرا للآتي: (النعيمي وآخرون، 2010، ص ص 155-156)

(1) يتم تحديد مقاييس الأداء التنافسية على أساس الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمدرسة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، وبذلك فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية المرتبطة بالنواحي المالية والتنظيمية والمستفيدين والعمليات الداخلية.

(2) تعتبر مقاييس الأداء التنافسية عنصرًا أساسيًا لمتابعة مدى نجاح المدرسة في تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا يسهم في تحديد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.

(3) المعلومات التي توفرها مقاييس الأداء التنافسية تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة.

(4) تتصف مقاييس الأداء التنافسية بالمرونة حيث تحدد الأولويات الإستراتيجية في المدرسة لإحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلاءم مع ظروفها المتغيرة.

(5) تسهم مقاييس الأداء التنافسية في تخطيط سياسات الترقي الوظيفي، وبالتالي تسهم في تعزيز التنافس بين الأفراد لزيادة الإنتاجية والاستفادة من فرص الترقي، ومن ثم تحقيق القدرة على تنافسية المدرسة ككل مع المدارس الأخرى.

وبناءً على ما تقدم، فإن لمقاييس الأداء التنافسية أهمية كبيرة في المؤسسة التعليمية؛ نظرًا لما تحققه من فوائد تسهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد مستوى إنجاز الفرد وإنتاجيته، حيث يرتكز اهتمام تلك المقاييس على تحديد كيفية أداء الموارد البشرية لأعمالهم، في ضوء توجهات المؤسسة، وتطلعات جمهور المستفيدين منها، ومن ثم بناء خطة لتحسين أدائهم، فضلا عن استخدام نتائج التقويم في ربط المكافآت بالأداء، وتحديد احتياجات التدريب والتطوير، واتخاذ القرارات المناسبة تجاه وضع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأفضل.

المحور الثاني ـ التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، دراسة نظرية:

يتأثر تقدم أي مجتمع بمدى اهتمامه بجودة العملية التعليمية داخله وذلك لما لها من دور فعال في ترتيب أوضاعه الداخلية وفي علاقته مع بيئته الخارجية، وبخاصة مع ما يشهده الوقت الحالي من تغيرات معرفية، وتطورات تكنولوجية هائلة، أثرت على مؤسسات المجتمع كافة، وطالت جميع جوانبها ومنها المؤسسات التعليمية، وقد نتج عن هذه التغيرات تغير وظائف ومهام تلك المؤسسات وإدارتها، كما أصبح سعيها الدائم لمواكبة تلك التطورات أمرًا ضروريًّا من خلال تطبيق الأساليب الجديدة لإدارة العمل، والتركيز على المهارات والقدرات التي تمكن العاملين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ومن هذا المنطلق تأتي ضرورة إحداث نقلة نوعية في التعليم المصري، تتجاوز المفاهيم والممارسات التربوية التقليدية، والانطلاق إلى آفاق أرحب بمفاهيم عصرية باتت تفرض نفسها، ويعمل العالم المتقدم من خلالها، ويحتل مفهوم "الاعتماد وضمان الجودة" الأولوية بين هذه المفاهيم والذي يعد خطوة أولية يعقبها تحقيق التميز التنظيمي في المدارس المصرية.

أولًا ـ التوجه نحو التميز التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر:

استنادًا لأهمية تطبيق الجودة كخطوة أولية للحصول على الاعتماد وبالتالي تحقيق التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، كان لزامًا وضع معايير بتلك المؤسسات، وفي الوقت ذاته وضع آليات للتأكد من تحقيقها واستمراريتها، وهو ما يسمى (توكيد الجودة).

ولقد ظهر مفهوم جودة التعليم في مصر مع بداية عام2000م معتمدا على ركيزة أساسية وهي إعلان المعايير القومية للتعليم عام2003م، وانطلاقا من المعايير القومية تم طرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة في عام2004م من خلال عدد من المشروعات التجريبية. وقد ظهرت عدة مفاهيم

إصلاحية أخرى، مثل: كفاءة النظم مع مشروع تحسين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي منذ بداية عام 1999م، وفي عام2002م ظهر مفهوم اللا مركزية محدودًا بتفويض سلطة الوزير إلى محافظ الإسكندرية مع بداية تأسيس تجربة المشاركة المجتمعية بالإسكندرية وبعدها اتسع التفويض ليشمل محافظات أخرى.

وبعد موافقة مجلس الشعب على القانون رقم (٨٢) لسنة 2006م بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والذي صدر بقرار رئاسة الجمهورية في يونيه ٢٠٠٦م، وفي يناير٢٠٠٧م تم إصدار اللائحة التنفيذية للقانون بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧م، وتشكيل مجلس إدارة الهيئة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٦٣) لسنة ٢٠٠٧م والذي صدر في نوفمبر ٢٠٠٧م **(رئاسة الجمهورية، 2007)**.

ويوضح القانون المشار إليه ولائحته التنفيذية توصيف الهيئة "باعتبارها هيئة عامة، تتمتع بالاستقلالية، وتتبع رئيس الوزراء، كما يوضح القانون، ولائحته التنفيذية أهداف الهيئة، وهيكلها التنظيمي، وبشكل خاص فإن المادة رقم (٦) في اللائحة التنفيذية تحدد قواعد وإجراءات حصول المؤسسة على شهادة الاعتماد، ومن بين تلك الإجراءات المراجعة الخارجية، وذلك للمؤسسات التعليمية التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم كافة.

وعلى الرغم من الدور المبذول من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وصياغة المعايير القومية لتحسين جودة التعليم ومخرجاته، إلا أن هذه الجهود ما زالت محدودة وقاصرة على تحقيق الحد الأدنى من معايير الجودة على المستوى المحلي، وفى ذلك إشارة واضحة للتباطؤ في تطبيق فكر الجودة، والوصول إلى الاعتماد كخطوات أولية لتحقيق التميز التنظيمي، ونشر ثقافته، وهو ما يترتب عليه ضعف التوجه نحو التميز التنظيمي في المدارس المصرية، وما يرتبط به من بناء قدرة مدارس

التعليم قبل الجامعي على التنافسية محليًا ودوليًا، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر.

ثانيًا ـ مجالات التميز التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر:

يتم تناول التميز التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من حيث المجالات التالية:

❶ القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

يعد مدير المدرسة ممثلًا لقيادة مؤسسته؛ حيث يتحمل المسئولية الكبرى في إدارة مدرسته، والتي تتشكل من العاملين في المدرسة كافة من: معلمين، وفنيين، واختصاصيين، والطلاب، وأولياء الأمور، ويتم اختيار مدير المدرسة وفقًا لمجموعة من الشروط العامة والتي حددها قانون التعليم رقم (155) لسنة 2007م، في مادته رقم (81)، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي: **(وزارة التربية والتعليم، 2007م)**

أ- استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقى إليها على النحو المبين في بطاقة الوصف الخاصة بها.

ب- قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة أو ما في مستواها وفقًا للقواعد المنظمة.

ج- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة الوظيفة المرقى إليها.

د- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على النظر في الترقية.

ويلاحظ من الشروط السابقة التركيز على عامل الخبرة أكثر من توافر عامل الكفاءة، ولعل ذلك يفسر ضعف قدرة كثير من قيادات التعليم على التخطيط الإستراتيجي على مستوى مدارسهم، وتهيئة الفرص المناسبة لتحقيق المعايير والتوقعات العالية للتلاميذ، وأولياء أمورهم، والمؤسسات المجتمعية الأخرى المعنية بالتعليم **(وزارة التربية والتعليم، 2014، ص 73)**. وهذا يؤكد ضعف

امتلاك كثير من القيادات المدرسية للمهارات اللازمة لمواكبة التغير المعرفي والتكنولوجي، والقدرة على ترسيخ قيم التميز، وذلك لا يتناسب مع التوجه نحو تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر والذي يؤكد على تحول دور القائد ليكون المرشد والميسر لفرق العمل المدرسية، علاوة على دوره الإستراتيجي في تحديد مواطن القوة والضعف في بيئة مدرسته من جانب، وإدراك تحديات البيئة الخارجية والفرص التي يمكن استثمارها من جانب آخر.

❷ سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

تعد المدارس الوحدات الأساسية لعمليتي التعليم والتعلم، ويمثل المعلم ـ على اختلاف درجته المهنية والوظيفية والتخصصية ـ العنصر البشري الأكثر تواجدًا بعد الطلاب فيها، وتتبع مصر سياسة موحدة في تعيين المعلمين وفقًا لشروط حددها قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981م والتي عدلت وفقًا للقانون رقم (155) في مادته رقم (72) لسنة 2007م، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي: **(وزارة التربية والتعليم، 2007)**

أ- أن يكون المعلم متمتعًا بالجنسية المصرية في تولي الوظائف العامة.

ب- أن يكون حاصلًا على مؤهل تربوي عالٍ مناسب.

جـ-أن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة.

ويلاحظ مما سبق، توحيد المعاملة الخاصة بتعيين المعلمين على مستوى الجمهورية في المراحل الدراسية كافة، ومن هنا ليس من صلاحية أي مدرسة أن تستقطب أو تتخير العناصر المجددة صاحبة الرؤية والتي يمكن أن تحدث نقلة نوعية متميزة في المدرسة الأمر الذي يظهر في انفتاح إدارتها ونوعية مخرجاتها ورضا المستفيدين عن خدماتها.

وتولي مصر اهتمامًا ملحوظًا بتنمية المعلم مهنيًّا؛ فلقد أنشئت الأكاديمية المهنية للمعلمين في عام 2008م، وذلك بما تقدمه من برامج تدريبية تقدمها

الأكاديمية في مقراتها أو بالتعاون مع كليات التربية على مستوى الجمهورية **(الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر، 2015، ص4)**. وعلى المستوى المدرسي فقد أخذت المدارس المصرية بفكرة التنمية المهنية القائمة على المدرسة باستحداث وحدات في المدارس تحت مسمى وحدات التدريب والتقويم وفقًا للقرار الوزاري رقم(48) لسنة 2002م ولقد تعدل مسماها بعد ذلك لتكون تحت مسمى وحدات التدريب والجودة، ولقد حدد القرار آليات العمل بها بأن يتم فيها التدريب على استخدام طرق وأساليب تربوية متنوعة، بواسطة المعلمين الخبراء في المدرسة والمبعوثين العائدين من التدريب في الخارج؛ مما يحقق مزيدًا من انتماء المعلم لمدرسته إلى جانب توفير الوقت والجهد المبذول في الانتقال إلى مراكز تدريب خارجية **(وزارة التربية والتعليم، 2002م)**.

وعلى الرغم مما تبذله الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر من جهود للارتقاء بالمستويات المهنية للمعلمين، علاوة على وجود وحدات للتنمية المهنية في كل مدرسة إلا أن هناك بعض معوقات تنظيمية وفنية ترتبط ببرامج التدريب المقدمة سواء من الأكاديمية أو من خلال وحدات التدريب والجودة بالمدارس، وهذه المعوقات ترتبط بالمعلمين الذين يمثلون معظم الكوادر البشرية التي يقع على عاتقها تحقيق الأهداف المدرسية وتنفيذ الخطط التعليمية، وبذلك فإن هذه المشكلات ترتبط بنظم إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، ومنها: **(عثمان، 2012، ص33)**& **(وهبة، 2013، ص132)**

1- **قصور في سياسة التخطيط لإدارة الموارد البشرية:** ويتمثل ذلك في ضعف القدرة على التخطيط لبرامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

2- **ضعف برامج تنمية الموارد البشرية:** ويتمثل ذلك في غلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية، وقلة توظيف الوسائل التكنولوجية في البرامج التدريبية لنقصان هذه الوسائل من جهة أو لعدم امتلاك كثير من المعلمين

لمهارات التعامل مع هذه الوسائل من جهة أخرى.

3- **الحاجة إلى تقويم برامج تنمية الموارد البشرية:** ويتمثل ذلك في الافتقار إلى آليات لمتابعة انتقال أثر التدريب وقياس العائد من برامج التدريب المقدمة في الميدان العملي للمعلمين.

وبناءً على ما تقدم، فإن المعوقات السابقة تمثل عائقًا للتوجه نحو التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية في مصر، والذي يتطلب وجود صلاحية لكل مدرسة لانتقاء كوادرها البشرية من المعلمين وغيرهم من العاملين؛ فنيين واختصاصيين وإداريين، وتوافر سياسات رائدة لتخطيط وتنفيذ وتقويم الموارد البشرية، إلى جانب توفير المناخ الداعم للإبداع والسعي الدائم للارتقاء بالمستويات المهنية لتلك الكوادر بما يتلاءم مع طبيعة التميز التنظيمي وأهدافه.

❸الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

تبدأ عمليات التطوير في المؤسسات التعليمية من الأفراد العاملين بها؛ لأنهم جوهر المدارس وأهم عناصرها، وعلى ذلك فالتميز التنظيمي لا يتحقق إلا بتغيير ثقافة العاملين في المؤسسة التعليمية، بحيث يتحقق التوافق بين الكوادر البشرية من حيث: أهدافهم، ودوافعهم، وقدراتهم، وآمالهم من ناحية، وبين المؤسسة: أهداف، وأعمال، وتكنولوجيا، وإجراءات، ومستفيدين، من ناحية أخرى، وذلك من شأنه تحقيق أداء ناجح داخل المؤسسة التعليمية.

ومن ثم يتضح أن توفير المناخ الداعم للتجديد والإبداع وإيجاد آليات بناء الاتجاهات وتكوين معتقدات وقيم التميز التنظيمي وتحديثها يُعد أحد أسباب تطوير المؤسسة التعليمية، فالتميز يتحقق عند تفهم سلوك أفراد المدرسة وشخصياتهم والعمل على تطويرها؛ لتتلاءم مع توجهات المدرسة نحو الريادة والتميز، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك ما يشير إلى وجود عديد من المشكلات المرتبطة بثقافة العاملين في المدارس المصرية والتي تنعكس في

سلوكهم التنظيمي، وتمثل عائقًا للجودة ونشر ثقافتها تمهيدًا للتميز التنظيمي في المراحل التالية: **(العجمي،2007، ص76)& (راغب، 2008، ص215)**

أ- وجود اهتمام متزايد بالأجور، مع قلة الثقة في جدوى أنظمة الحوافز وقدرتها على التمييز بين المتميز والضعيف.

ب- ضعف ثقة كثير من المعلمين في قياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.

جـ- العزوف عن المشاركة في صناعة القرارات والحصول على المعلومات وتحليلها.

د- ضعف مستوى الطموح لدى كثير من المعلمين في إحداث تغيير جوهري انطلاقًا من المدرسة؛ نظرًا لتعقد اللوائح والقوانين وسيطرة الروتين الناتج عن المركزية الإدارية.

هـ- سيطرة اللا مبالاة وضعف الالتزام التنظيمي عند كثير من العاملين (معلمين وإداريين) والتي تظهر في إهدار الوقت وقلة الانضباط والعزلة عن الزملاء وقلة الرضا الوظيفي.

ويشير ما تقدم إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المصرية والتي تترجم في مفاهيم ومعتقدات وقيم العاملين كافة من قيادات ومعلمين وطلاب وحتى أولياء الأمور، لم تعد مناسبة لمقابلة التغيرات الحادثة على المستويين المحلي والعالمي، كما أنها لا تمثل البيئة المناسبة لتطبيق التميز التنظيمي لتحقيق التنافسية والريادة في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر.

❹ إدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء) في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

إن نجاح مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر في تحويل المدخلات إلى مخرجات متميزة قادرة على المنافسة في سوق العمل محليًّا وعالميًّا، يتوقف على قدرة هذه المؤسسات على وضع تخطيط وتنفيذ الخطط التربوية بكفاءة، وذلك

بتوفير الموارد البشرية المؤهلة، والإمكانات المادية الكافية، مع وجود إستراتيجيات أداء مرنة؛ للمحافظة على التوافق والاتزان بين طبيعة الممارسات التي يؤديها الأفراد من جهة وطبيعة: المتغيرات البيئية، والتوجهات الإستراتيجية، ورغبات المستفيدين، ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى.

ويشير الواقع المصري إلى غلبة الطابع المركزي في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ إذ تتولى وزارة التربية والتعليم المصرية: عمليات التخطيط، وتوزيع الموارد، وبناء وتجهيز المدارس، وتحديد البرامج الدراسية وتوقيتاتها، ونظم التقويم والامتحانات، ... وغيرها. وبذلك يغلب الطابع التنفيذي على المدارس بالأساليب والطرق والآليات التي تحددها وزارة التربية والتعليم، دون القدرة على التعديل أو التبديل لما تقره الوزارة من لوائح وتعليمات. ويضاف إلى ذلك وجود مجموعة من العوامل المؤثرة في بيئة عمل المدارس المصرية؛ والتي تؤثر بشكل مباشر في تنفيذ عمليات التعليم والتعليم وإدارتها؛ وذلك كما يلي: **(وزارة التربية والتعليم، 2016*)**

أ- **عوامل داخلية**، وتتمثل في:

(1) زيادة مسئولية المدارس، بزيادة أعداد الطلاب فيها، وتعدد الفترات الدراسية بداخلها.

(2) إعادة توزيع المسئوليات وفقًا لقانون كادر المعلمين رقم (155) لسنة 2007م الصادر عن وزارة التربية والتعليم، والذي حدد المسميات الوظيفية للمعلمين، وإعادة ترتيبها وفقًا لشروط جديدة.

(3) تأثر إدارة المدرسة بانتهاج وزارة التربية والتعليم للفكر الإستراتيجي والتي تمثلت في الخطتين الإستراتيجيتين الصادرتين عن الوزارة؛ حيث تؤكد كلتيهما على ضرورة التوجه نحو اللا مركزية الإدارية، وتطبيق الإصلاح القائم على المدرسة، مع إدخال مفاهيم: الجودة والإتاحة، والمشاركة المجتمعية، والتنمية المهنية الذاتية، والتعلم النشط... الخ.

ب- عوامل خارجية، وتتمثل في:

(1) التغير الكبير في تطلعات المؤسسات المجتمعية من التعليم ومؤسساته، وذلك عقب ثورة يناير 2011م، والتي تبعتها تغيرات اقتصادية كبيرة ومعقدة، تحتم على المؤسسات التعليمية تغيير أيدولوجيتها تجاه مصادر التمويل وتوزيع الميزانية.

(2) التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، وإنشاء بوابة للتعليم الإلكتروني إلى جانب مركز للمعلومات وشبكة للمعلمين على الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم، وكل ذلك يفرض على المدارس ضرورة مواكبة هذا التطور بالتوسع في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقات تكنولوجيا التعليم بداخلها.

(3) التغير الدائم في طبيعة الاحتياجات والمطالب المادية والمالية المتعلقة بأساليب الإدارة، وطرق التعليم والتعلم، ولقد واكب ذلك إنشاء صندوق لدعم وتمويل المشروعات التعليمية في المدارس.

(4) تغير مطالب سوق العمل، واستحداث مواصفات جديدة يتطلب توفرها في المخرجات التعليمية.

(5) ترسيخ مبدأ المنافسة، ووضع معايير لقياس كفاءة المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية لتحديد مستويات رضا المستفيدين عن مخرجاتها.

ويستنتج مما تقدم، أن المؤسسات التعليمية في مصر تعيش في بيئة عمل متغيرة تؤثر على عملياتها وممارستها لأدوارها؛ نظرًا للتغير الحادث في القوى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية باستمرار، والتي تنعكس على مستويات أداء تلك العمليات، وأن تحقيق التميز في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر؛ يرتبط بمدى قدرة تلك المدارس على استقلاليتها عن السيطرة الكبيرة من قبل وزارة التربية والتعليم، بما يمكنها من السعي لإحداث استقرار وتوازن مستمرين في بيئتيها الداخلية والخارجية، من خلال التنبؤ الدائم بالعوامل التي تؤثر في أدائها والتهيؤ للتكيف معها؛ مما يتطلب الإسراع في نشر

ثقافة الجودة، والحصول على الاعتماد بأعلى مستوياته، تمهيدًا لتحقيق التميز التنظيمي في المدارس المصرية.

❺ تقويم الأداء باستخدام مقاييس تنافسية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

يتم تقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وفقًا لمستويات تطبيق المعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي يقصد منها تلك البيانات النوعية التي تعكس الممارسات في المؤسسة التعليمية، للتحقق من قدرة المؤسسة التعليمية على الأداء بكفاءة؛ لتحقيق رسالتها التي تفسر أسباب وجودها في المجتمع وذلك من ناحية، إلى جانب التحقق من مستوى فاعلية العملية التعليمية التي تمثل النشاط الأساسي للمؤسسة والذي يحدد طبيعتها، ويمكنها من مقابلة توقعات المستفيدين والمجتمع ككل من ناحية أخرى.

وعلى المدرسة التي ترغب في التقدم للاعتماد أن تقدم أدلة لاستيفاء معايير ومؤشرات هيئة الاعتماد، ومن ثم يشمل التقويم عناصر المنظومة التعليمية كافة والتي قسمت إلى مجالين رئيسيين، هما: مجال القدرة المؤسسية ومجال الفاعلية التعليمية، متضمنًا جميع أنشطة ومكونات المنظومة التعليمية، وذلك على النحو التالي: **(علي،2009، ص ص479-480)**

أ- **المدخلات**، وتتضمن ما يلي:

(1) **المبنى المدرسي:** من حيث السعة، والكثافة، وعملية الإضاءة والتهوية، وتوافر المعامل المختلفة، وساحات الأنشطة، وتوافر الأمن والسلامة، ...إلخ.

(2) **المعلمون:** وتتضمن أعدادهم، ومؤهلاتهم، ونسبتهم إلى التلاميذ، وتوافر التخصصات المختلفة (العجز- الزيادة)، ودورات التحسين المستمر.

(3) **التلاميذ:** وتتضمن معايير قبولهم، وخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية.

(4) **الإدارة المدرسية:** من حيث أعداد الهيئة الإدارية، والكفاءة المهنية (مدة الخبرة)، والدورات التدريبية المناسبة لشغل المناصب القيادية.

ب- **العمليات (أسلوب العمل وآلياته)، وتشمل:** متابعة العمل وإنجازه من حيث تنظيم الموارد البشرية والمادية، وعملية الانتظام للمعلمين والتلاميذ، وسير العمليات الإدارية والاستفادة من الإمكانات المتاحة، وعلاقة الإدارة بالمعلمين والعاملين والمجتمع، وتوافر المناخ المدرسي الملائم، والأنشطة المدرسية، وطرق التدريس ووسائلها، كما تشمل عمليات رفع العاملين وتنمية أدائهم.

ج- **المخرجات، وتشمل:** كفاءة وفاعلية المخرج التي تمكنه من التعامل مع متطلبات سوق العمل، وتأدية دوره بنجاح في حياته الأسرية والعامة في مجتمعه، كما تشمل إنجازات الخريج (معرفية، مهارية، وجدانية).

وتأسيسًا على ما سبق، فإن نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر يستند إلى معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي تمثل وجود الكفايات الأولية لفكر الجودة وإن لم يتعد ذلك إلى استخدام مقاييس تنافسية لتقويم الأداء، ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي والريادة والتي لم تحددها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر.

ثالثًا- معوقات تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

عند التحول إلى تطبيق مدخل التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، تظهر العديد من المعوقات التي قد تمثل تحديًا لهذا التحول، ويتطلب مواجهتها، والتي تتمثل فيما يلي: **(عزب ومرسى، 2010، ص 268)** & **(خضر، 2015م، ص 91)**

1- ضعف مستويات القيادات التعليمية في التخطيط الإستراتيجي، وتحليل بيئة العمل، واستثمار طاقات الشركاء والداعمين، وتحديد المستفيدين وتطلعاتهم في المخرجات التعليمية.

2- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية، إلى جانب الجمود في توزيع الموازنات، وعدم مراعاة المعايير الجديدة للمنافسة من أجل التميز بين المدارس.

3- مقاومة كثير من العاملين في مجال التعليم لهذا النظام الجديد، ووضع معوقات في طريق التطبيق؛ إما لضعف قناعتهم بثقافة التميز، أو لغياب نظام الإثابة والتحفيز.

4- ضعف الكفاءة الداخلية في المؤسسات التعليمية؛ بسبب نقص الموارد من ناحية، وبسبب الروتين في تنفيذ العمليات الداخلية، واعتمادها لمدد طويلة على التعليم بطريقة التلقين والحفظ، وعدم الاقتناع بالمشروعات التجديدية في التعليم والتي تتطلب؛ تطوير المعامل والمختبرات الدراسية، وتدريب المعلمين على النظام الجديد فيها.

5- الافتقار إلى مقاييس لتقييم الأداء المؤسسي من منظور تنافسي، ومن ثم العمل على تقويمه بمراعاة: رضا المستفيدين، والطلاب، وأولياء أمور، ومؤسسات المجتمع.

وبذلك فإن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب الارتكاز على التحسين المستمر؛ بما يتيح لكل مدرسة أن تكون دائمًا في موقف أفضل من غيرها، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء؛ بما يكفل لها التفوق، وتوفير منافع ومميزات للمستفيدين لا يجاريها المنافسون، كما يتطلب وباستمرار إلى يقظة مستمرة من قبل المؤسسة تجاه متغيرات بيئتيها الداخلية والخارجية؛ من أجل التهيؤ لمواجهة المشكلات أو العقبات التي قد تعترض سبلها؛ لتحقيق التميز بداخلها والمحافظة عليه.

وبناءً على ما تم عرضه عن ملامح التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، يمكن استخلاص ما يلي:

(1) أن تطبيق الجودة في التعليم، بمثابة خطوة مبدئية في طريق تحقيق التميز في التعليم المصري.

(2) أن ما تم الوصول إليه في بعض المدارس، يمثل الحد الأدنى من تطبيق الجودة في التعليم قبل الجامعي في مصر.

(3) أن ما تحقق بالفعل من حيث اعتماد مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ـ على اختلاف مراحلها ـ ما كان إلا اعتماد للمستويات الأولية من تحقق المعايير على المستوى المحلي والتي لم تصل إلى مستوى المعايير الدولية.

(4) أن التوجه نحو التميز التنظيمي في المدارس المصرية يتطلب إيجاد قائمة بمعايير ومؤشرات تحققه، مع توزيع تلك المعايير ومؤشراتها على مجالات عمله الرئيسية.

المحور الثالث ـ نماذج التميز التنظيمي في: فنلندا، والولايات المتحدة الأمريكية، وسنغافورة، دراسة مقارنة.

نظرًا للاهتمام المتزايد بمجال التميز في جميع مؤسسات دول العالم؛ فإن هذا الأمر قاد إلى ظهور عدد من نماذج التميز التنظيمي المختلفة، تبعًا لاختلاف البيئات والثقافات؛ وكان من أهم النماذج العالمية، النموذج الفنلندي كأحد تطبيقات نموذج التميز الأوروبي المطبق في معظم دول الاتحاد الأوروبي، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، والنموذج الكوري، والنموذج السنغافوري، ... وغيرها. وقامت بعض هذه النماذج بوضع خارطة طريق للمؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية في مختلف دول العالم؛ للمساعدة في وصول هذه المؤسسات إلى المستوى المنشود من التميز التنظيمي.

وفيما يلي عرض لثلاثة من هذه النماذج، كما يلي:

أولًا ـ نموذج التميز التنظيمي في فنلندا:

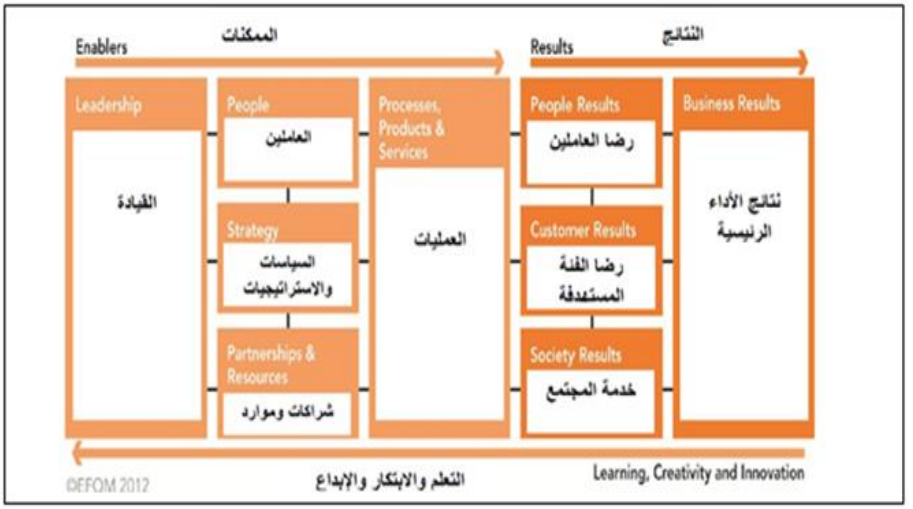
تقع فنلندا في شمال أوروبا، ويقيم فيها حوالي 5.4 مليون شخص، وهي أقل دول الاتحاد الأوروبي كثافة سكانية. وفنلندا جمهورية برلمانية ذات حكومة مركزية وحكومات محلية في 336 بلدية، وبعد استقلال فنلندا عن الإمبراطورية الروسية انضمت إلى الأمم المتحدة في عام 1955م، ومنظمة التعاون والتنمية

الاقتصادية في عام 1969م، والاتحاد الأوروبي في عام 1995م، ومنطقة اليورو منذ إنشائها **(Simola, 2010, p.307)**.

ومع بداية الألفية الثالثة لوحظ وجود فنلندا باستمرار في صدارة المقارنات الدولية في كثير من المجالات، حيث تتزعم فنلندا قائمة أفضل بلدان العالم في: استطلاعات الرأي، والمسابقات الدولية التي تجرى سنويًّا من حيث: الصحة، والدينامية الاقتصادية، والتعليم، والبيئة السياسية، ونوعية الحياة؛ وهذا يجعلها من أكثر البلدان تنافسية في العالم.

ويرتكز النموذج الفنلندي للتميز على نفس مكونات نموذج التميز الأوروبي، الذي يعد من أبرز نماذج "التميز المؤسسي" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، وتتبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة في المؤسسة **(Kim& et. al., 2010, p.684)**.

ويهدف هذا النموذج إلى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية في المؤسسات؛ للوصول إلى القدرات التنافسية العالية، لذلك يقدم النموذج منهجية واضحة تساعد الإدارة على تحقيق التميز، وهي منهجية يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review، حيث يتضمن النموذج تسعة معايير؛ خمسة منها تمثل الممكنات (Enabler) وهي تتم في بيئة المؤسسة، وتشمل: القيادة، والسياسة والإستراتيجيات، والعاملين، والموارد، والعمليات. والأربعة الأخرى تمثل النتائج (Results) وتتضمن أربعة عناصر تمثل كيفية قياس المؤسسة لأدائها، وهي: رضا الفئة المستهدفة، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء. **(Davies, 2014, p.343)** ويتضح ذلك من الشكل التالي:



شكل رقم (2): مكونات نموذج التميز الأوروبي European Foundation for Quality Management **(EFQM)**،

المصدر: (المؤسسة الأوربية للجودة (EFQM) 22/3/2017)

ويركز هذا النموذج على الممارسة الرائدة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج؛ ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة التميز إن التزمت بأفكار الإدارة القائمة على الأسس التالية: **(European Foundation for Quality Management, 22/3/2017)**

1- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة وذلك بالتركيز على النتائج المستهدفة وتحديد مستقبل المؤسسة على المدى البعيد والمدى القريب أيضًا.

2- التركيز على المستفيدين Customer Focus حيث يعد المستفيد هو في النهاية الحكم الأخير على تميز المؤسسة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة بتوقعاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.

3- الإدارة بالعمليات والحقائق Management by Processes and Facts حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة، يتم توجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

4- تنمية وتمكين الأفراد العاملين في المؤسسة People Development and Empowerment؛ حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم وخبراتهم بما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج.

5- التعلم المستمر والإبداع Continuous Learning, and Innovation شرط مهم لتحقق التميز حيث يتم استثمار: خبرات المؤسسة، ونتائج العلم، ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتفادي الأخطاء، ومنع تكرارها، والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

6- تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development؛ حيث تتوفر للمؤسسة فرصة أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.

7- إدراك المسئولية العامة للمؤسسة Public Responsibility، واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها على المدى الطويل.

ويلاحظ من هذا النموذج أن منهجية التميز تتم في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات، وتخطيط العمليات، وتجهيز الموارد والعلاقات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، وتفعيل هذه الممكنات، ووضعها موضع الحركة وإطلاق طاقاتها، وإجراء عمليات تقويم للأداء للكشف عن الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها، وتحسين الأداء (أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج).

ثانيًا ـ نموذج التميز التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من رواد التجديد التربوي في العالم، ومنها كان إشعاع كثير من الفكر التربوي الحديث وتطبيقاته، حيث يتميّز نظام التعليم بانفتاحه، وخضوعه لقوى السوق، وارتباطه بطلب المستفيدين(الطلاب)، ولذلك فقد اعتمدت الإستراتيجيات التي اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية لتطوير مؤسساتها وفى مقدمتها المؤسسات التربوية الأمريكية، على إحداث تغيير في اتجاهات الأفراد ومهاراتهم وقيمهم، انطلاقًا من أن تغيير النظام الاجتماعي يمكن أن يحدث بزيادة وعي الأفراد الذين يقوم عليهم هذا النظام، ولقد ارتكز الفكر الإستراتيجي التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية على ما يلي: **(U.S. Department of Education, 2008, p.18)**

- التطوير الجذري للمدارس لتكون أكثر التزامًا ومسئولية تجاه جيل الغد.
- تطوير جيل جديد من المدارس المبدعة.
- تطوير برامج التعليم المستمر، وتعليم الكبار.
- تطوير المجتمعات التي تتوافر بها فرص للتعلم مدى الحياة.

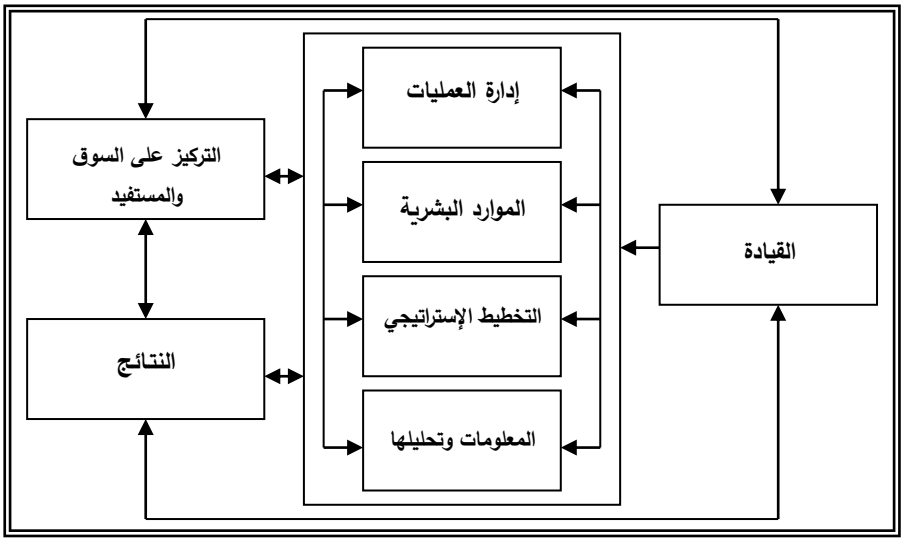
وعلى أساس هذه الاعتبارات، تمت صياغة الأهداف القومية الكبرى، والمناهج التي تهدف إلى تحقيق التعليم، وتمكين الدارسين من اكتساب المهارات والمعارف المحددة، ومن مواصلة تعلمهم الذاتي مدى الحياة.

ولعل أهم ما جذب الانتباه في التجربة الأمريكية، عنايتها الكبيرة بتقويم أداء المؤسسات، وتتولّى هيئات متخصصة ومستقلة مسئولية اعتماد المؤسسات التعليمية، ويترتب على النتائج العلنية التي تتوصل إليها هذه الهيئات، أهمية قصوى وتأثير بالغ على المؤسسات التعليمية، خاصة فيما يتعلق بالدعم المالي الذي تحصل عليه من الحكومات المحلية والفيدرالية، وتعتمد هذه الأجهزة الخارجية على آلية متميزة لضبط الجودة النوعية في التعليم **(كونتي، 2015، ص49)**.

ويهدف هذا النموذج إلى: تحقيق مبادئ التميز الإداري، والقدرة على المنافسة، والتحسين المستمر؛ من خلال نشر ثقافة التميز، والإبداع، والجودة،

والالتـزام، والإتقـان فـي مكونـات مجتمـع التعلـيم. كـذلك يسـعى إلـى إبـراز دور المتميزين علميًّا وإداريًّا، وتكريمهم، ودعم مكانتهم في المجتمع، ونشر الممارسات الإدارية المتميزة؛ للارتقاء بمستوى الأداء **(Willette, 2008, p.14)**.

ويحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المؤسسات من أجل تحديد مستوى التميز التنظيمي بها، وهي كما في الشكل التالي:



شكل رقم (3): النموذج الأمريكي لتميز المؤسسات (نموذج بلدريج)

المصدر: (Baldrige National Quality Program, 2014)

ومن الشكل السابق فإن نموذج التميز الأمريكي يشتمل على الركائز التالية: **(National Institute of Standards and Technology, 2014, pp.18-20)**

1- القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership التي تهتم بتحقيق المنافع الكلية للمؤسسة من خلال إدراكها لكل أبعاد بيئتيها الداخلية والخارجية.

2- التركيز على المستقبل Focus on the Future وتعميق التوجه الإستراتيجي، ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، واتخاذها أساسًا في تخطيط العمليات.

3- مراعاة رغبات المستفيدين Customer-Driven، وتقدير الشركاء Valuing and Partners، والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة، ويزيد على ذلك العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويؤكد على أهمية دورها الاجتماعي، ومسئوليتها نحو مجتمعها، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

4- استثمار الحقائق في الإدارة والإدارة بالحقائق Management by Facts، وتنمية أساليب الإدارة المستندة إلى الحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

5- التعلم التنظيمي Organizational Learning ويقصد به ضرورة التطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء، وتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال لكونه الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

6- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة Systems Perspective، وتنظيم العمليات وتنفيذها، والتركيز على تصميم الجودة في جميع مجالات النشاط؛ بما يساعد على منع حدوث الأخطاء.

7- التركيز على النتائج وخلق القيمة Focus on Results and Creating Value بمعنى قياس أثر النتائج على المستفيدين، ومدى رضاهم عنها، وتأثير تلك النتائج على قطاعات المجتمع ككل.

ويلاحظ مما تقدم، أن السمة المميزة في النموذج الأمريكي، هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل مؤسسة لإجراء تقويم ذاتي Self-Assessment باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم.

وتتم عملية التقويم الذاتي وفقًا لإجراءات متعددة تبدأ بتحديد أهداف التقويم، واختيار مجالاته وآلياته التي تتفق وطبيعة أنشطة المؤسسة واهتماماتها، ثم تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقويم، والقيام بجمع المعلومات من القطاعات المختلفة، وتحليلها، ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها، وتحديد فجوات الأداء؛ ومن ثم البحث عن أسباب تلك الفجوات وتتبع مصادرها سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتطبيق عمليات الإصلاح والتطوير؛ لتلافي أسباب الفجوات والارتقاء إلى مستويات الأداء المعيارية، وتختتم هذه العملية بعرض تقارير التقويم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها، واتخاذ القرارات المناسبة في المستقبل **(كونتي، 2015، ص55)**.

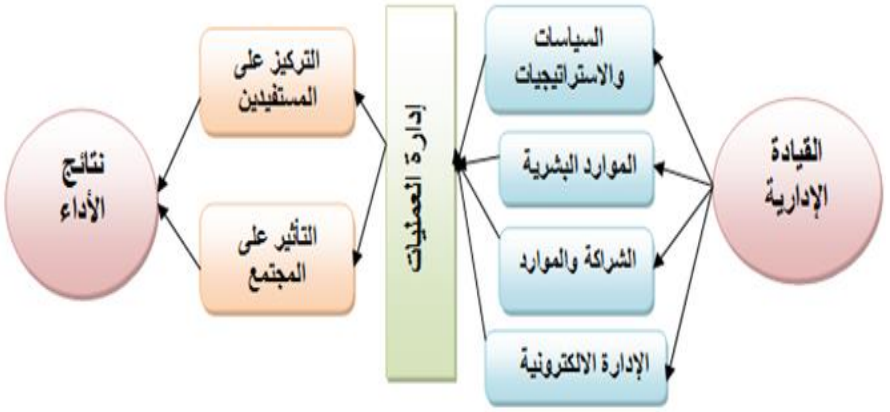
وتعتبر عملية التقويم الذاتي من أهم العمليات التي ييسرها هذا النموذج؛ إذ يوفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المؤسسة، ويبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة، ومدى استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة.

ثالثًا- نموذج التميز التنظيمي في سنغافورة:

تمثل سنغافورة قصة نجاح استثنائية؛ إذ إنها في أقل من 50 عامًا تحولت من جزيرة فقيرة يقطنها غالبية أمية من السكان، إلى بلد يحتضن 4.7 مليون نسمة تضاهي مستويات معيشتهم نظيراتها في الدول الصناعية الأكثر تطورًا، وحلت مؤخرًا المرتبة الثانية بعد سويسرا من حيث القدرة التنافسية الاقتصادية على الصعيد العالمي، وتعدّ التجربة السنغافورية في التعليم من التجارب الرائدة؛ حيث تكمن مهمة التعليم في تكوين وبناء الإنسان لتجعله عنصرًا قادرًا على المساهمة في تطوير مستقبل بلده. ويهدف التعليم إلى إعداد الفرد لأن يكون شخصًا مرنًا قادرًا على التكيف، وصاحب تفكير مستقل ونقدي، ويتواصل مع الآخرين بصورة فاعلة، ومتعلم موجه ذاتيًّا، ويسعى ويثابر للتعلم، ونشيط قادر على العمل بفعالية ضمن الفريق، ويأخذ زمام المبادرة، ويتحلى بروح الابتكار، ومواطن يهتم بمصلحة وطنه، ويملك وعيًا مدنيًّا قويًّا، وعلى اطلاع بما يجري من حوله **(Tan, 2008, p.115)**.

ولقد نتج عن ذلك أن لفت نظام التعليم السنغافوري أنظارَ العديد من الدول وخاصة حين نجح الطلاب السنغافوريون في بلوغ مراكز متقدمة في مسابقات الرياضيات العالمية لسنوات متتالية، الأمر الذي حفز على الاستفادة من التجربة السنغافورية في: إدارة التعليم، وتصميم المناهج، وتطوير طرق التدريس، وإعداد المعلمين، ... إلخ.

ويتمثل الهدف من نموذج سنغافورة في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكوّنات تميز الأداء في المؤسسات، وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء، والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز **(Mok, 2003, p.349)** ، والشكل التالي يوضح مكونات نموذج التميز الذي تتبناه سنغافورة:



شكل رقم(4): نموذج التميز التنظيمي بسنغافورة
Singapore Business Excellence model
المصدر:(Lim, 2016)

وفيما يلي عرض لهذه المكونات:

1- المكون الأول ـ القيادة الإدارية:

يتناول هذا المكون طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية تجاه مستقبل المؤسسة، وتجاه العاملين فيها، والمشاركين لها، ويتضمن ذلك العناصر التالية: **(Ng& Chan, 2008, p.491)**

أ- **السياسات:** ويشمل هذا العنصر الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة في تنفيذ أهدافها، وتوجهاتها الإستراتيجية استنادًا إلى عمليات التخطيط الإستراتيجي.

ب- تنمية الموارد البشرية: يتعلق هذا العنصر بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين، بناء على احتياجاتهم، وتوجهات المؤسسة نحو التنافسية.

جـ- تحديد موارد المؤسسة وشركاءها: ويتمثل ذلك في الوقوف على كفاءة هذه الموارد، واستثمار الشراكة مع الجهات ذات العلاقة؛ لتلبية احتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى.

د- نظم المعلومات (تطبيق منظومة إلكترونية في الإدارة): ويتمثل ذلك في امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات نشطة، لاستقبال وتداول المعلومات من مصادرها المختلفة، وتنظيمها وتحديثها استنادًا إلى التقنية والتكنولوجيا.

2- المكون الثاني ـ إدارة العمليات:

يتناول هذا المكون الأنشطة والجهود المبذولة من أجل تحقيق سياسات المؤسسة، وتنفيذ إستراتيجياتها وبلوغ أهدافها، ويتمثل ذلك في العناصر التالية: **(Tee, 2013, p.34)**

أ- **التنظيم:** يعبر هذا العنصر عن الهيكل التنظيمي، وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة.

ب- التحليل: يشير هذا العنصر إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات وعلاجها من حيث أولوياتها.

جـ- التحسين المستمر: يتصل هذا العنصر بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بالمحافظة على تطبيق معاييرها في العمليات والأنشطة كافة، وحتى رقابة الجودة على المخرجات.

3- المكون الثالث ـ نتائج الأداء:

يعرض هذا المكون الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، وذلك بقياس:**(Ng, 2016, p. 290)**

أ- **درجة التأثير على المستفيدين:** ويتمثل ذلك في النتائج التي تحققت للمؤسسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة؟، وكيف حققت طموحات ومتطلبات المستفيدين من خدماتها بالشكل المخطط له؟

ب- مدى تأثر المجتمع بالنتائج الحادثة: ويتم ذلك بقياس مدى تأثير النتائج على طبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية، وقياس مدى تحقق معايير رضاء العملاء، ويزيد على ذلك مؤشرات سمعة المؤسسة، ومستويات قدرتها التنافسية.

وباستقراء ما تقدم، يمكن القول: إن نموذج التميز في سنغافورة يرتكز على مجموعة من المبادئ والقيم، والتي تتمثل في: القيادة برؤية ومصداقية، وإضافة قيمة للمستفيدين، وقيادة الابتكار والإنتاجية، وتطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة، وإعطاء قيمة للعاملين والشركاء، واليقظة الإستراتيجية والتي يقصد بها الاستعداد الدؤوب للتكيف مع المتغيرات المتسارعة، والحفاظ على ما تحقق من نتائج متميزة، وتبني نظام عمل متوازن داخليًّا وخارجيًّا، واستقراء المستقبل والتخطيط له. وتهدف تلك المبادئ إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة لجميع المؤسسات وفى مقدمتها المؤسسات التعليمية.

رابعًا ـ تحليل مقارن لنماذج التميز التنظيمي في فنلندا وأمريكا وسنغافورة:

بعد عرض النماذج الثلاثة السابقة لتميز المؤسسات حيث يمثل كل نموذج منها قارة معينة، كما أنه يعبر عن فكر تربوي رصين يواكب التوجهات العالمية ويلقى صدى كبير في الأوساط التربوية؛ نظرًا لأن هناك من الدول التي تطبقه تحصل مؤسساتها التعليمية على جوائز تميز، أو ينال طلابها جوائز في مسابقات دولية، أو ترتقي الدولة ككل لتكون في صدارة التصنيفات العالمية التي تجرى سنويًّا لقياس مستويات جودة التعليم، والوقوف على مؤشراتها.

ويتناول التحليل المقارن أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج الثلاثة لاستخلاص توجهات فكرية، ومنطلقات إدارية؛ لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، وذلك وفقًا للمحورين التاليين:

1- أوجه التشابه والاختلاف في منهجية بناء وتكوين نماذج التميز التنظيمي:

أ- تعتبر المعايير الواردة في نماذج التميز الثلاثة من المعايير الأكثر انتشارًا على المستوى العالمي، حيث إنها تقدم نموذجًا متكاملًا وفعالًا لتحقيق التميز في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على السواء، وتغطي جميع مجالات العمل المؤسسي، ولقد اتفقت النماذج الثلاثة على أن التميز التنظيمي يعبر عن فلسفة إدارية جديدة، تستهدف استثمار ما يتاح للمؤسسة من موارد، وتوظيفها

بما يخدم المستفيدين، ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة، ويوثق ارتباطهم بها، كما يحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة مع الأطراف كافة، ممن يقدمون خدماتهم لها، أو يحصلون على منافع منها. كما ارتكزت أيدولوجية النماذج الثلاثة على أن تحقيق التميز التنظيمي يستلزم جهدًا متواصلًا إلى جانب بناء ثقافة المؤسسة، وصياغة رؤيتها، وصنع توجهاتها المستقبلية.

ب- على الرغم من اتفاق النماذج الثلاثة من حيث كونها نماذج إدارية تصلح لكل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، علاوة على تقاربها في الأبعاد المكونة لها، إلا أن عدد مكوناتها وعناصرها جاء مختلفًا كما يلي:

(1) اشتمل النموذج الفنلندي على تسعة مكونات؛ حيث اتخذت فنلندا من النموذج الأوروبي نموذجًا مناسبًا لها؛ حيث تمنح جائزة التميز الأوروبي سنويًّا للمؤسسات الإدارية التي تحقق الجودة والتحسين المستمر في منتجاتها أو خدماتها، وللوحدات الإنتاجية ومؤسسات القطاع العام والمؤسسات المتوسطة أو الصغيرة. ويتكون نموذج هذه الجائزة من مجموعتين، **الأولى** يشار إليها بـ "العوامل الممكنة" Enablers والتي تعد أساسًا لدعم الأداء، وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز، وتشمل هذه المجموعة: القيادة، والإستراتيجيات والسياسات، وإدارة الموارد البشرية، والموارد، العمليات. أما **المجموعة الثانية** فيشار إليها بـ "مجموعة النتائج" Results وهي عبارة عن النتائج المستهدفة، وتتضمن: رضا المستفيدين، ورضا العاملين، والأثر على المجتمع، ونتائج الأعمال. ولعل تطبيق فنلندا لهذا النموذج يرجع إلى مدى التقارب الجغرافي والترابط الاقتصادي والثقافي الذي يجمع دول الاتحاد الأوروبي؛ حيث تتبلور فلسفة الدولة تجاه التعليم في الانفتاح الثقافي وإضفاء الطابع الدولي على التعليم وبخاصة من دول الجوار ذات الإرث الثقافي العريض، والريادة المحققة في كثير من المجالات المجتمعية وفي

مقدمتها التعليم. ولقد تأثر نظام التعليم في فنلندا بهذه المتغيرات بأن انفتحت مؤسساته على مجتمعها المحلي والدولي مع السعي الدؤوب تجاه المستفيدين من العملية التعليمية، كذلك وضع معايير ملزمة ومحددة لانتقاء الكوادر البشرية في التعليم مع توفير الآليات المناسبة لمتابعة سير العملية التعليمية وأنشطتها المتنوعة، وانتهاء بقياس أثرها أو المردود منها.

(2) اشتمل **النموذج الأمريكي** على سبعة مكونات، ويرتكز على فكر الجودة النوعية الذي أنتجه مالكوم بالدريج في أغسطس من عام 1987م؛ بهدف حث وتشجيع الشركات الأمريكية على تحسين الجودة والإنتاجية، والاعتزاز والفخر بالمنجزات التي تحققها، عن طريق تكريم الشركات الفائزة سنويًّا من قبل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وتمنح الجائزة سنويًّا لثلاث مؤسسات وقد سميت باسم "بالدريج" Baldrig والذي اشتهر بمساهماته الإدارية المتميزة، وتستخدم كثير من المؤسسات الأمريكية أو العالمية "معايير" نموذج جائزة بالدريج، ليس بالضرورة للحصول على الجائزة السنوية؛ ولكن لإجراء التقييم الذاتي للأداء. وتشتمل معايير بالدريج على متطلبات تحقيق التميز في الأداء، سواء فيما يتعلق بالمؤسسة نفسها أو بالبيئة التي تتعامل معها، وقد تم رصد نقاط محددة لكل "معيار" وتعبر النقاط المقررة لكل معيار عن مدى أهمية هذا المعيار ومستوى تحققه.

(3) تضمن نموذج التميز **السنغافوري** ثلاثة مكونات أساسية، وست مكونات فرعية، وهو يؤكد على الطابع الاقتصادي، واعتبار المؤسسات التعليمية مؤسسات إنتاجية ربحية، ينتظر منها عوائد كبيرة واستثمارات هائلة في رأس المال الفكري؛ حيث تتبع سنغافورة نظام تعليم تنافسي، مع مراعاة المشاركة النشطة من: الآباء، ومجالس المجتمع المحلي؛ لتوفير فرص متساوية في التعليم للجميع من ناحية، والاهتمام بالمعلمين وإعطائهم

علاوات سنوية كبيرة تعتمد على تقويم معقد، يتمحور حول الإسهامات التي يقدمونها للمدرسة والمجتمع من ناحية أخرى **(Tee, 2013, p.29)**.

2- أوجه التشابه والاختلاف في المجالات الرئيسية للتميز التنظيمي:

تتضح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف في المجالات التالية للتميز التنظيمي:

أ- المجال الأول ـ القيادة الإستراتيجية:

(1) اتفقت نماذج المقارنة الثلاثة للتميز التنظيمي على الدور المحوري الذي تؤديه القيادة داخل المؤسسة في المكونات والعناصر التي تتكون منها تلك النماذج كافة، وفي مقدمة تلك العناصر إدارة وتنمية الموارد أو الطاقات البشرية، حيث تسهم بشكل حيوي في الاهتمام بقدرة المؤسسة على تخطيط وتنمية الموارد البشرية ودعم قدراتها الإبداعية ومراجعة أدائها، إلى جانب تمكين العاملين بأن يؤدوا أدوارهم في مناخ يسوده التفاهم والديمقراطية.

(2) على الرغم من اهتمام نماذج المقارنة الثلاثة بالدور المحوري للقيادة، وبخاصة فيما يتعلق بعنايتها بالموارد البشرية والعمل على تطوير أدائها، إلا أنها اختلفت في الآليات المتبعة لتحقيق ذلك، ويتمثل ذلك فيما يلي:

(أ) يتميز النموذج الفنلندي بتأكيده على ضرورة نشر ثقافة تنظيمية حافزة تنعكس في سلوك نشط إيجابي داخل بيئة عمل إبداعية، وهذا يمثل الدور الجوهري لعمل القيادة داخل المؤسسة، وهو ما انعكس في نتائج المسابقات الدولية للطلاب في فنلندا بحصولهم على جوائز متقدمة؛ حيث يقاس الدور القيادي بناء على الآتي:

- التزام القيادة بتحقيق التميز والتحسين المستمر.
- الأساليب التي تتبعها القيادة للتعريف برؤية المؤسسة ورسالتها وتطوير قيم العمل بها.

- الآليات المتبعة لتحديد الأولويات الإستراتيجية والتواصل المنتظم مع الموارد البشرية.
- امتلاك خطط واضحة للتعامل مع المستقبل، وكيفية ترجمة تلك الخطط إلى أولويات لتحسين الأداء أو ابتكار وسائل جديدة للأداء.
- كيفية التعامل مع اهتمامات المجتمع.

(ب) استحوذت القيادة على اهتمام كبير في النموذج الأمريكي؛ حيث يركز على الأساليب التي تتبعها القيادة، وقيمها وفلسفتها الإدارية، ومدى القدرة على دراسة التوقعات المستقبلية، ووضع الإستراتيجيات والخطط، وقدرتها على حسن إدارة الموارد البشرية وضمان مشاركتها، والتزاماتها نحو المجتمع عامة.

ويلاحظ تركيز النموذج الأمريكي في مجال القيادة على البعد المستقبلي للمؤسسة، والاهتمام بالتحليل البيئي، والعمل من منظور قياس احتياجات المستفيدين، وتوقع احتياجاتهم المستقبلية؛ وذلك بدعم مفهوم الشراكة بين الإدارة التعليمية والمدرسية بينها وبين الجهات الحكومية في المستويات، والولايات، والمناطق المحلية كافة، وفي مؤسسات وهيئات القطاع الخاص والمجتمع المدني؛ حيث يسعى النموذج الأمريكي إلى منح المدارس مزيدًا من الحرية لتدعم مبدأ الإدارة والمبادرة الذاتية، بتحقيق ما يلي: **(Anninos& Chytiris, 2011, p.882)**

- **التوافق:** ويعنى النظر إلى النظام التعليمي والأمور المتعلقة به من منظور وطني، والعناية بوجهات النظر المختلفة في المجتمع، حيث تكون مناقشات قضايا التعليم متعددة الأطراف، وتضم كل أصحاب المصلحة في المجتمع.
- **الثقة:** فصناع القرار يثقون في خبرات ودراية المعلمين ويمنحونهم الاستقلالية في عملهم، فالحكومة لديها كامل الثقة بأن نظامها التعليمي،

يعمل ويقوّم ذاته داخليًا، وبالتالي ليست هناك حاجة لرقابة صارمة من المستويات الإدارية الأعلى.

- **الاستدامة:** وتعني أن القرارات التي تتخذ تأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب التربوية والصالح العام في المجتمع؛ ولذا فلا يتم تنفيذ الخطط الموضوعة إلا بعد إجراء البحوث الميدانية والرجوع إلى قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع هذه الخطط.

(جـ) لقد ربط النموذج السنغافوري دور القيادة بأربعة عناصر، هي: السياسات والإستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد المادية، والإدارة الإلكترونية. كما وسع من دور القيادة ليشمل: وضع التوجهات المستقبلية للمؤسسة، وإدارة العمليات الداخلية، والتغلب على العقبات التي تحقق الأهداف المنشودة؛ ولذلك أكد هذا النموذج ضرورة وجود ذاكرة تنظيمية إلكترونية للمؤسسة التعليمية، ويظهر ذلك من اهتمامه بالبعد الإلكتروني والإدارة الإلكترونية بحيث يتم استثمار دور الجهات الداعمة والمستفيدين بأعلى قدر ممكن.

ب-المجال الثاني ـ سياسات إدارة الموارد البشرية:

(1) اتفقت نماذج المقارنة الثلاثة على أن التميز التنظيمي يستلزم وضع سياسات معاصرة لتنمية الموارد البشرية، وتطوير أدائها، والمحافظة عليها، وتوفير بيئة عمل محفزة، تدعم: الإبداع، والتجديد، والتعاون، والتشارك، والتفاني في الأداء. علاوة على أن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب من أفراد المؤسسة جميعًا وعلى المستويات كافة تبني ثقافة تنظيمية للتميز والتفوق، حيث يترتب على تلك الثقافة أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء المتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها.

(2) على الرغم من الاتفاق السابق بين النماذج الثلاثة إلا أن هناك عوامل تميز كل نموذج عن غيره من النماذج فيما يتعلق بسياسات اختيار وتدريب الموارد البشرية، ويتمثل ذلك فيما يلي:

(أ) أدركت فنلندا أهمية التعليم كأساس للتنافسية والازدهار في المستقبل، فقد نظرت إلى التعليم على أنه استثمار في المورد البشري يحقق التقدم والرقي، بالاستناد إلى الدعائم التالية:

- التركيز على الطالب وذلك من خلال أمرين، **الأول:** يتمثل في توفير الفرص المتساوية أمام الجميع؛ حيث ينص الدستور الفنلندي على أن الدولة تتحكَّم عمليًّا وبصورة مُلزِمة في 100% من مؤسسات التعليم، ولقد انعكس ذلك في فلسفة التعليم التي تبنت شعار: " لن ننسى طفلًا"، ويمنع الدستور الفنلندي تأسيس أية هيئة أو مؤسسة تعليميّة خاصة مهما كان نوعها حتى لو كانت مدارس خاصة للنابغين وأصحاب المواهب والكفاءات، كما يمنع منعًا باتًّا أيَّ نوع من التعليم المدعوم خارجيًّا مثل الدروس الخصوصية وغيرها، وفي المقابل تَضمَن الدولة حصول جميع المواطنين على مستوى واحد من التعليم النوعي**(Sahlberg, 2011, p.149)**، ويتمثل الأمر **الثاني** في تنظيم العمل المدرسي ارتكازًا على النشاط الطلابي، والتفاعل مع المعلمين والمجتمع المدرسي بأكمله، فليس في فنلندا اختبارات عامة للطلاب خلال التسع السنوات الأولى، ولكن يتم تقييم الأداء بناء على اختيار 10% من كل شريحة عمرية وتجرى الاختبارات، ولا تقارن المدارس مع بعضها، ويتم الاحتفاظ بالنتائج حتى يطلبها مجلس التعليم الوطني لغرض تحسين التعليم ككل، ويتضح من ذلك تركيز التعليم الفنلندي على عملية التعلم بدلًا من الاهتمام بتحضير الطلاب للاختبارات والنجاح فيها. **(Routti, 2016, p.4)**
- اختيار معلمين على درجة عالية من الكفاءة والالتزام في جميع المراحل الدراسية، فيشترط حصولهم على درجة الماجستير، ولذلك فهم يتمتعون

باستقلالية كاملة في عملهم وفي الفصول الدراسية، حيث يقومون باختيار موضوعات الدراسة وأساليب التدريس التي تتصف بالشمولية، فهم يفضلون التجريب العملي وتوفير المواد اللازمة للدراسة من الطبيعة التي حولهم، وبذلك يُفتح المجال للطلاب والمعلمين للتجريب والاستكشاف والبحث **(Simola, 2010, p.311).**

- تفعيل العلاقات مع المستفيدين والجهات الداعمة حيث يؤدي الجانب الأسري دورًا كبيرًا في عمليات التعلم؛ فالطالب يتعلم القراءة والكتابة من أهله أكثر مما يتعلمها من المدرسة، وهذا حفّز الأهالي على المزيد من القراءة وحب الكتب كما حفز الدولة على التوسع في إنشاء دور المكتبات العامة، وهناك تنظيمات وجمعيات تتكون من الطلاب والمعلمين والمهتمين بالتعليم؛ مما يجعل علاقة الطلاب بمعلميهم قريبة وشفافة، وهذا يفعل ظاهرة البحث والتعلم والاستكشاف والمهارات الأكاديمية للطلاب، فلقد تحولت المدارس إلى أماكن للتعلم والاهتمام العلمي بدلًا من كونها أماكن للتدريس والتلقين.**(Hargreaves, 2011, p. 67)**

(ب) ولقد ظهرت معالم الاهتمام بالموارد البشرية في النموذج الأمريكي نتيجة ما حملته حركة الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة، من مشروعات استهدفت إحداث تغييرات نوعية في بنى التعليم وطرائقه، من بينها: إلزامية التعليم المستمر للمعلمين، بحيث يرتبط تجديد الترخيص لمزاولة المهنة بإلزام المعلم بالدراسة والتدرب والبحث، علاوة على الاهتمام بدعم التعلم الذاتي للطلاب وذلك بانفتاح مدارسهم على مجتمعاتها والاستفادة من مؤسسات متعددة، مثل: المكتبات، والمتاحف، ودور الصحافة، والإذاعة والتلفزيون والسينما، ويعتبر ذلك نموذجًا للمدارس بلا حوائط **(ضحاوي وخاطر،2017، ص241)**.

ويزيد على ذلك ما تم تقديمه من أساليب تعلم معاصرة، مثل: التعلم النشط، والتعلم بالاكتشاف، والتعلم التعاوني، وبرامج التلمذة الصناعية، والتقويم التكويني، والتعلم الإتقاني، وغيرها من الصيغ والاتجاهات الحديثة في التربية.

(ج) يمثل المستفيد في نموذج التميز السنغافوري نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ حيث تنطلق في تحديد الأهداف الإستراتيجية والتوجهات والنتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، وهو نقطة النهاية أيضًا؛ حيث إن المحافظة على العلاقات مع المستفيدين، وتقييم مدى رضاهم عن الإدارة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز المؤسسة.

ولقد نبع هذا التوجه من عديد من المبادئ التي تنطلق منها مشروعات التجديد والإصلاح التربوي القائمة على طموحات المستفيدين ورغباتهم، والتي منها ما يلي:**(Ng, 2016, p. 290) & (Cheng, 2013, pp.26-28)**

- جعل النظام التعليمي أكثر مرونة واستجابة لاختيارات الطلاب؛ فعندما يكونوا قادرين على اختيار ماذا وكيف يتعلمون؟، فإنهم يستطيعون توظيف طاقتهم بأفضل شكل ممكن، ولقد بدأ ذلك في شكل برنامج إصلاحي شامل منذ عام 1997م واستمر حتى الآن باسم "النموذج المركز على القدرة"، ولقد شمل هذا البرنامج مبادرات إصلاحية عدة: كان أولها مبادرة، "مدارس التفكير، وتعلم الأمة"، تلتها مبادرة " تعليم أقل، تعلم أكثر".
- إعطاء قادة المدارس مزيدًا من الاستقلالية، مع مداومة البحث للكشف مبكرًا عن العناصر القيادية بين المعلمين؛ لتحضيرهم لأدوار قيادية مستقبلية.
- إعادة النظر في أجور المعلمين دوريًّا وربط ذلك بمستويات الأداء من جانب، والعناية بهم إعدادًا وتدريبًا، وتنظيم ملتقيات فكرية لتحديث معارفهم المهنية باستمرار من جانب آخر.
- تحقيق الاستقرار المالي في مؤسسات التعليم حيث قدرت ميزانية التعليم بسنغافورة بخمس ميزانية الدولة، وذلك إلى جانب توفر صندوق لتشجيع الطلاب المتميزين أو أصحاب الاحتياج بميزانية 4 مليار دولار سنويًّا،

لمساعدة الطلاب على اكتشاف مواهبهم، واستثمار طاقاتهم بأفضل شكل ممكن.

وخلاصة ذلك أن برامج التعليم تستهدف إعطاء الكوادر البشرية الفرص الملائمة لتطوير قدراتهم، وكفاءاتهم، وشخصيتهم، وقيمهم، وتكوين أجيال من القوى العاملة المدربة والمؤهلة، وتمكينها من الالتحاق بسوق العمل.

جـ-المجال الثالث ـ الثقافة التنظيمية:

(1) اتفقت نماذج المقارنة الثلاثة للتميز التنظيمي على أن وجود قيم مشتركة وأفكار بناءة للريادة والتفوق من أهم الدعائم التي تحقق التميز التنظيمي للمؤسسة، كما اتفقت أيضًا في الحرص على تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم، والإعلان عن جدارتهم ومستويات أدائهم للجهات الداعمة، إلى جانب المحافظة على قدرات الأشخاص وتطويرها، وتشجيعهم على المساهمة والنمو والعطاء، بالمناقشة في القرارات وإيجاد آليات مناسبة للأجور والحوافز.

(2) ولقد اختلفت النماذج الثلاثة اختلافًا جزئيًّا فيما يتعلق بقيم العمل والمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى درجة الاهتمام بالعوامل الداخلية والخارجية والنظر إلى تأثير أحد أو بعض العوامل على حساب العوامل الأخرى، ويظهر ذلك فيما يلي:

(أ) ارتبطت الثقافة التنظيمية وفقًا لنموذج التميز الفنلندي بالاعتبارات الإستراتيجية للمؤسسة من حيث: طبيعة السوق، ورغبات المستفيدين لتصميم العملية الخدمية والإنتاجية في المؤسسة.

(ب) بينما قد ظهر ارتباط الثقافة التنظيمية في النموذج الأمريكي للتميز في التركيز على القدرة التنافسية في بيئة العمل المحيطة، وتجنب المخاطر المالية والاجتماعية، وتوفير الدعم المعنوي والمالي لطاقات المؤسسة البشرية، والعمل على تلبية احتياجاتها؛ إذ إن ذلك يهيئ المناخ المناسب

لإنجاز العمليات التنظيمية بأعلى كفاءة ممكنة. ولعل ذلك يرجع إلى ما أضافه الفكر التربوي الأمريكي من بنى تعليمية مدرسية، مثل: مدارس كسر القالب التي أسستها شركة أمريكية كبرى لتطوير المدارس، تموّل من قبل القطاع الخاص، بحيث تعمل في أجواء تنافسية تجارية، والمدارس التعاقدية وهي مؤسسات مستقلة تعمل على أساس اتفاقية تعقد مع مجلس التربية المحلي، أو مجلس الولاية، ويكون المؤسسون من المعلمين أو من الآباء أو من غيرهم، وعندما تحصل هذه المدارس على ميثاقها، تبدأ بالحصول على التمويل الرسمي كما لو كانت مدارس عامة رسمية. **(Bryk & Schneider, 2014, p.88)**

(جـ) ويتفق النموذج السنغافوري مع النموذجين السابقين في أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، وأكد أهمية دور القيادة في تحقيق ذلك، علاوة على ضرورة التركيز على تبني الفكر الإستراتيجي في بيئة العمل بالتنويع بين الخطط قصيرة وطويلة المدى، وتهيئة الظروف كافة لمشاركة جميع العاملين في تطوير إستراتيجية عمل المؤسسة.

د- المجال الرابع ـ إدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء):

(1) اتفقت نماذج المقارنة الثلاثة للتميز التنظيمي على أن إستراتيجيات الأداء وإدارة العمليات الداخلية تتمثل في طبيعة الأنشطة التي تحدد توجه المؤسسة، وأن تحقيق الكفاءة في إدارة تلك العمليات بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى يعد بمثابة انطلاق حقيقي نحو التميز، وذلك إلى جانب العناية بما يلي:

- قياس وقت الإنتاج لكل عملية، وكيفية ربط ذلك بتقليل التكاليف.
- أن العمليات الإنتاجية والخدمية تسير كما هو مخطط ومستهدف.
- تواؤم الأداء اليومي في كل عمليات المؤسسة ومع متطلبات أداء المؤسسة.

(2) رغم التقارب والشبه التام بين النماذج الثلاثة في الاهتمام بضرورة وضع الخطط التي توافق مع توجهات المؤسسة والعمل بالسبل كافة على تنفيذ تلك الخطط بأعلى قدر من الكفاءة وبأقل جهد ممكن، وبما يوافق تطلعات المستفيدين؛ إلا إنه من الملاحظ أن لكل نموذج تركيزه الأكبر على بعض الأمور والتي يقرها كلا النموذجين الآخرين أيضًا، ولكن الاختلاف ربما يكمن في درجة الاهتمام ومستواه والتي تتمثل فيما يلي:

(أ) تركيز النموذج الفنلندي على كيفية إدارة المؤسسة لمصادرها من حيث: إدارة الموارد المالية، وإدارة العلاقات مع الجهات ذات العلاقة.

(ب) تركيز النموذج الأمريكي على كيفية قيام المؤسسة بمراجعة عملياتها من خلال وضع صورة كاملة لمتطلبات النجاح الوظيفي، ووضع أهداف تطوير العمليات من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمبتكرة.

(جـ) تركيز النموذج السنغافوري على إدارة المعرفة؛ للحصول على المعلومات الخاصة بالأداء التنظيمي، وتوظيف التكنولوجيا في عمل ذاكرة تنظيمية للمؤسسة من جهة، وإيجاد طرق مبتكرة في العمل من جهة أخرى.

هـ- المجال الخامس ـ تقويم الأداء باستخدام مقاييس تنافسية:

(1) اتفقت نماذج المقارنة الثلاثة على أن قياس أثر أداء المؤسسة (النتائج) وانعكاساته على المستفيدين ومؤسسات المجتمع؛ يعد من أهم مؤشرات تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات المعاصرة، ولا سيما إذا كان هذا القياس قائم على منهجية واضحة لتقييم الأداء وتقويمه على ضوء منافسة المؤسسات المماثلة في نوعية الأنشطة والخدمات، وترتكز مقاييس الأداء في نماذج المقارنة حول ثلاثة جوانب، هي:

- **رضا المستفيدين:** ويتمثل فيما تحققه المؤسسة بشأن رضا المستفيدين الخارجيين، ومدى وعي المستفيدين بالخدمات التي تقدمها.

- **رضا العاملين:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المستفيدين الداخليين، من: المعلمين والاختصاصيين، والفنيين، والعمال، باستخدام وسائل متنوعة.
- **الأثر على المجتمع:** ويتمثل في درجة تلبية المؤسسة لحاجات ورغبات وتوقعات المجتمع بشكل عام، والتي تتضمن العلاقات مع السلطات والجهات التي تؤثر عليها وتنظم عملها.

(2) تنوعت مقاييس التقويم في نماذج المقارنة الثلاثة، وذلك وفقا لما يلي:

(أ) أكد **النموذج الفنلندي** ضرورة التقويم وفق معايير التنافسية، وتطلعات المستفيدين، من خلال قياس أثر النواتج على مؤسسات المجتمع ككل، وذلك بالتركيز على الإجراءات التالية:

- التنويع في وسائل الاتصال مع الجهات المستفيدة والداعمة للتعرف على المواصفات المطلوب توافرها في الخريجين، وتحديد أساليب تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- اعتبار المعايير مقاييس للأداء ومن ثم تحديد مقاييس تقدير لكل مجال داخل المؤسسة.
- متابعة المخرجات للتأكد من رضا المؤسسات عنها.
- المراجعة الدورية لمقاييس التقييم، ونظم المعالجة والتقويم؛ لضمان الاستجابة الفعالة لمستجدات وأولويات التطوير المنشود.

(ب) تميز **النموذج الأمريكي** بتأكيده على ضرورة التقويم الذاتي لكل مؤسسة، بقياس كفاءة وفاعلية الأداء، وإدارة العمليات، وإنجاز المهام، وتحليل نتائج القياس؛ للتعرف على فرص التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في النواحي التالية:

- النتائج المتعلقة بالتركيز على المستفيدين.
- النتائج المتعلقة بالموارد البشرية والأوضاع المالية.
- النتائج المتعلقة بالمعنيين والأطراف الداعمة.

- النتائج المتعلقة بالكفاءة التنظيمية.

كما يرتكز النموذج الأمريكي على تأكيد قيم ومفاهيم رئيسية مثل: مفهوم المستفيد، والقيادة، والتحسين المستمر، والتعلم من الأداء، وقيمة العاملين، والاستجابة السريعة للاحتياجات، ورؤية إستراتيجية طويلة المدى، والأداء بالحقائق، ومفهوم المشاركة والتوجه نحو النتائج.

(ج) اتفق نموذج التميز **بسنغافورة** مع النموذجين السابقين في ضرورة الاهتمام بقياس أثر المخرجات على المستفيدين ومؤسسات المجتمع، إلا أنه زاد عليهما في تركيزه على استحداث جوائز للتميز المدرسي، مع تدعيم ثقافة المشاركة بين: المدارس مع بعضها، والمعلمين، ومؤسسات المجتمع، مع وضع نظام إلكتروني يحتوي على قواعد بيانات: للمعلمين، والطلاب، والمستفيدين، إلى جانب مصادر التعلم والمعرفة. ولعل الاستقرار السياسي والإجماع الشعبي على أهمية التعليم واعتباره على رأس أولويات الدولة من الأسباب الحقيقية والقوية وراء تنفيذ مبادرات الإصلاح التعليمي بشكل جيد، ويزيد على ذلك تفوق سنغافورة من ناحية توخي الحذر الشديد عند النظر في السياسات الجديدة للتأكد من فعاليتها، وأنها مصممة لتتكامل مع السياسات السارية على أرض الواقع؛ فلا يتم إعلان أي سياسة تربوية من دون خطة واضحة.

المحور الرابع ـ معايير مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

باستقراء ما تم عرضه وتحليله من الإطار النظري ومن بعض نماذج التميز العالمية وفق المنظور المقارن، يمكن استخلاص عددًا من المعايير التي تعبر عن مستويات تحقق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك كما يلي:

❶ المجال الأول ـ القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

هذا المجال يعنى بتحديد دور القيادة وممارساتها وقراراتها في تطوير إستراتيجيات الإدارة؛ لإيجاد ثقافة مؤسسية مبنية على التميز من خلال تطوير

وتطبيق منظومة متكاملة ومترابطة من المنهجيات والأساليب الإدارية ووضع السياسات والخطط المستقبلية.

ويتمثل هذا المجال في عدد من المعايير، بحيث يتبع كل معيار عدد من المؤشرات الدالة عليه، وذلك كما يلي:

أ- المعيار الأول ـ تحديد التوجهات المستقبلية للمدرسة:

يشير هذا المعيار إلى دور القيادة في بلورة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية، ويدل على هذا المعيار عدد من المؤشرات كما يلي:

(1) بناء رؤية المدرسة، ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها الإستراتيجية التي تحقق هذه الغايات.

(2) تحديد غايات المدرسة بناءً على تحليل البيانات المناسبة حول متطلبات بيئة العمل، واحتياجات المستفيدين منها.

(3) توضيح ونشر رؤية المدرسة، ورسالتها، ومنظومة القيم الأساسية بها لجميع العاملين والأطراف ذات العلاقة.

(4) استخدام رسالة المدرسة لتكون دليلًا وأساسًا للمشروعات والعمليات التشغيلية الداخلية كافة.

(5) مراجعة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة باستمرار؛ بحيث تكون متسقة مع الرؤية، والرسالة للمستويات الإدارية الأعلى.

ب- المعيار الثاني .. وضع السياسات والإستراتيجيات المدرسية استنادًا إلى احتياجات الحاضر والمستقبل:

يدل هذا المعيار على أسلوب القيادة في تيسير العمل التعليمي بوضع إستراتيجيات تنطلق من إمكانات الواقع وتسهم في تحقيق رؤى المستقبل، وفيما يلي عدد من المؤشرات التي تدل على مستويات وجود هذا المعيار:

(1) وضع خطة إستراتيجية شاملة تستند إلى تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتوفر إطار التخطيط لجميع مستويات الإدارة.

(2) شمول عمليات التخطيط الإستراتيجي لجميع مستويات الإدارة؛ وأولويات التطوير المدرسي.

(3) وضع مجموعة من السياسات، والخطط المستندة إلى النظرة الاستشرافية المستقبلية للمخاطر المحتملة ومراجعتها دوريًّا.

(4) رصد الخطط التشغيلية والتخطيط المالي لها، ومراجعتها وتعديلها بناءً على نظم مراقبة المعلومات، والتغذية الراجعة مع مراعاة التغيرات المحلية والعالمية ومتطلبات العمل.

(5) تقدير النفقات دوريًّا، ومراجعتها في ضوء أهداف المدرسة، ومقارنتها مع الميزانية.

(6) تحديد الإجراءات التي تتبعها للتأكد من تنفيذ خطة الموازنة الموضوعة.

جـ- المعيار الثالث ـ تحديد المستفيدين وأهم متطلباتهم:

يعبر هذا المعيار عن الأطر المنهجية التي على أساسها قامت القيادة بتحديد علاقاتها بالأطراف المعنية بها في المجتمع، ويتمثل هذا المعيار في المؤشرات التالية:

(1) إجراء دراسات ميدانية لتحديد الأطراف ذات العلاقة، والمستفيدين من الخدمة التعليمية المقدمة، والتواصل معهم.

(2) استثمار الخبرات المتوفرة في المؤسسة؛ لتحديد احتياجات الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة، وتحديث خطتها الإستراتيجية بناءً على ذلك.

(3) بناء قاعدة بيانات عن المستفيدين كافة من خدماتها، والأطراف الداعمة لها.

(4) إجراء مراجعات دورية لرسالة المدرسة، بالتشاور مع المستفيدين من خدماتها.

(5) تحديد إجراءات عقد الاتفاقيات مع المؤسسات المحلية والدولية حالة وجودها.

(6) تحديد مسئوليات الشراكة مع الجهات الداعمة، وفقًا لمواثيق معينة، ومراجعتها دوريًا.

(7) إيجاد آليات لتطوير مجالات الشراكة، ودعم جهود التطوير لتحسين كفاءة الأداء.

❷ المجال الثاني ـ سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يقيس هذا المجال كيف تدير وتطور الإدارة معرفة وأداء أفرادها على المستويات كافة، وكيف تخطط لضمان تشغيل فعال لعملياتها من خلال كوادرها البشرية.

ويتم تقويم هذا المجال حسب عدد من المعايير؛ حيث يعبر عن كل معيار عدد من المؤشرات التي تحدد مستويات تنفيذه، وذلك كما يلي:

أ- المعيار الأول ـ تخطيط الموارد البشرية واختيارها:

يهتم هذا المعيار بمدى قدرة المدرسة وإداراتها على تخطيط أنشطة إدارة شئون الموارد البشرية، ويمكن قياس هذا المعيار في ضوء المؤشرات التالية:

(1) جذب الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة واستقطابها، لإضافة مهارات وخبرات حديثة ومتطورة تستفيد منها المدرسة.

(2) اختيار جميع العاملين على أساس معايير محددة ومعلنة للترشيح، ووفق الخبرة المهنية والمؤهلات المطلوبة للعمل المحدد.

(3) وجود دليل للعمل يحتوي على مجموعة شاملة من السياسات والأنظمة، والتعليمات والبيانات التي توضح حقوق العاملين ومسئولياتهم.

(4) التعامل مع جميع العاملين بعدالة كاملة تشمل تلبية المتطلبات، والتحفيز.

(5) وجود آليات واضحة ومعلنة يمكن أن يتبعها العاملون في حالة حدوث تظلمات.

(6) وجود معايير محددة لتفويض الصلاحيات، وعمليات التشاور في القرارات المختلفة.

ب- المعيار الثاني ـ تدريب العاملين وتطوير أدائهم المهني:

يدل هذا المعيار على دور المدرسة في توفير البرامج اللازمة لتنمية مواردها البشرية، بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجياتها وسياساتها وتوجهاتها نحو التنافسية، ويتمثل هذا المعيار في عدد من المؤشرات كما يلي:

(1) انطلاق سياسة التدريب من وجود علاقة تكاملية بين تنمية الموارد البشرية، وخطط وبرامج ومشروعات المدرسة.

(2) إتاحة الفرصة المناسبة لجميع العاملين للتنمية المهنية بتطبيق معايير لتنمية المهارات والقدرات في مجال العمل.

(3) تدريب العاملين وفق احتياجاتهم التدريبية الفعلية مع تحديد الأساليب المستخدمة لتحديد هذه الاحتياجات.

(4) تلبية الاحتياجات والطموحات المتعددة للموارد البشرية بمراعاة الفروق الفردية والجماعية.

(5) تنوع أساليب وطرق وأماكن تدريب العاملين حسب برنامج التدريب المطبق ونوعية النتائج المستهدفة.

(6) الاعتماد على أساليب محددة لقياس مردود وعوائد البرامج التدريبية وفاعليتها في رفع مستوى المهارات المطلوبة، وتحقيق الأهداف الوظيفية المنشودة.

جـ- المعيار الثالث ـ أداء العاملين في بيئة العمل المدرسية:

يعبر هذا المعيار عن مواصفات بيئة العمل ومناخ العلاقات التي تجمع كل أعضاء المدرسة، ويتمثل هذا المعيار في المؤشرات التالية:

(1) تطبيق معايير ومؤشرات معلنة للأداء المتميز، وتقديم المكافآت بناء على ذلك.

(2) تطبق معايير الترقية للعاملين في جميع مستويات الإدارة.

(3) وجود سياسات وإجراءات لضمان حقوق العاملين، مثل: نظام الشكاوى، والمنازعات، والتحكيم الخارجي.

(4) توفير الفرص للتعامل مع المواهب ودعمها للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.

(5) توفير بيئة عمل مناسبة؛ لدعم الإبداع والابتكار والتجديد، وإطلاق فعاليات الأفراد.

(6) تهيئة المناخ الذي يحقق زيادة الإنتاجية، من خلال تحقيق التحفيز، وبناء فرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية.

(7) منح العاملين الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.

(8) تحقيق الانسجام في العلاقات والتعاملات بين الإدارة والعاملين، ونقابتهم المهنية.

❸ المجال الثالث ـ الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يعبر هذا المجال عن مدى قابلية المدرسة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، بتبنيها لمنظومة متميزة من القيم والمعتقدات. وكلما كانت هذه المنظومة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المدرسة أكثر قدرة على مواكبة القوى الخارجية، وتحقيق المراكز التنافسية، وذلك بما تحققه من تأثير في تشكيل السلوك التنظيمي الإبداعي لجميع العاملين.

ويتضمن هذا المجال ثلاثة من المعايير، وذلك كما يلي:

أ- المعيار الأول ـ وجود ثقافة تنظيمية مدرسية داعمة للتميز:

يعبر هذا المعيار عن القيم والمعتقدات السائدة بين جميع العاملين والتي تحدد: سلوكياتهم، واتجاهاتهم، وميولهم تجاه العمل، والنتائج المتوقعة منهم. ويعبر عن هذا المعيار بالمؤشرات التالية:

(1) تخصيص برامج تدريبية لنشر ثقافة التميز وتعزيزها، وتحفيز منسوبيها على المشاركة في فعاليات التميز داخل الإدارة.

(2) وضع قواعد للممارسات المتميزة وفق معايير عالية من السلوك الأخلاقي لجميع منسوبيها بحيث تغطي جميع الأعمال والأنشطة.

(3) تحديد قيم العمل وفق معايير عالية بما يعكس التزامًا مستمرًا لممارسات سلوكية فاعلة.

(4) تشجيع التحسينات، والمبادرات، والابتكارات، والإنجازات البارزة، والمشاركات التعاونية.

(5) إبراز مشاركة قيادات المجتمع وشخصياته البارزة في نشر الوعي بالتميز، وتأصيل ثقافته بين العاملين، وتقديم القدوة الحسنة لهم.

ب- المعيار الثاني ـ. وجود قنوات اتصال فعالة لنشر ثقافة التميز ومستحدثاتها:

يدل هذا المعيار على الوسائل والأدوات التي تستخدمها إدارة المدرسة لنشر ثقافتها ولدعم تواصل العاملين مع بعضهم ومع إدارة المدرسة والجهات المستفيدة والداعمة. ويتمثل هذا المعيار في المؤشرات التالية:

(1) وجود وحدة أو مجلس يكون مسئولا عن التخطيط للتميز ونشر ثقافته داخل المدرسة.

(2) توفير قنوات اتصال مباشرة بين جميع العاملين والإدارة والمستفيدين.

(3) تطبيق منظومة إلكترونية معاصرة للاتصالات، ونظم المعلومات، وقواعد البيانات.

(4) توفير برامج إلكترونية للتفاعل مع أكبر عدد من العاملين أو المستفيدين.

(5) عقد لقاءات دورية مع العاملين لتشجيع التواصل في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية، وعرض الآراء والمعلومات، والإنجازات، والمساهمات من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

(6) بناء ذاكرة تنظيمية للمدرسة؛ للإسهام في إدارة المعرفة، وذلك من خلال تنسيق أنشطة اكتساب المعرفة، وتخزينها وتوظيفها من قبل العاملين.

جـ- المعيار الثالث ـ تطبيق أساليب معاصرة لدعم السلوك التنظيمي المتميز:

يدل هذا المعيار على المنهجية التي تطبقها إدارة المدرسة لدعم انتماء العاملين فيها، ولضمان التزامهم وثقتهم وولائهم بما ينعكس على الرضا عن العمل والتفاني لتحقيق مخرجات متميزة. ويتمثل هذا المعيار في المؤشرات التالية:

(1) تخصيص مكافآت للعاملين بناء على أفعالهم وانجازاتهم.

(2) إعطاء الفرد مزيدًا من حرية التصرف والاستقلال، ومزيدًا من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله.

(3) تشجيع إقامة الأنشطة واللقاءات الجماعية من أجل توطيد العلاقات بين الأفراد.

(4) تتاح الفرص أمام العاملين لزيارة المدارس الرائدة والمميزة، وحضور المؤتمرات والندوات والاجتماعات، للإفادة من الأفكار التجديدية ونقلها إلى مدرستهم.

(5) إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين من خلال خطط دورية للحوافز.

(6) تهيئة المناخ للعمل الفريقي للتأقلم مع المواقف الجديدة والتضامن أمام المواقف الصعبة.

❹ المجال الرابع ـ إدارة العمليات (إستراتيجيات الأداء) في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يعبر هذا المجال عن كفاءة تصميم وإدارة العمليات من أجل دعم سياسة الإدارة وتحقيق غاياتها، وتلبية احتياجات المستفيدين، وأصحاب المصلحة من خدماتها، ويشتمل هذا المجال على ثلاثة من المعايير كل معيار يقيسه عدد من المؤشرات وذلك كما يلي:

أ-المعيار الأول ـ إدارة العمليات التعليمية بشكل نظامي:

ويعبر هذا المعيار عن الدور الذي تؤديه إدارة المدرسة في تسيير الأنشطة والتفاعلات داخلها، ويعبر عن ذلك بالمؤشرات التالية:

(1) وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المدرسة، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء، وقواعد وأسس اتخاذ القرارات.

(2) تنفيذ الأنشطة والعمليات المختلفة وفق نظام متكامل وشامل لضمان جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.

(3) توافق العمليات الإدارية والتشغيلية مع المواصفات القياسية المحلية والدولية ذات العلاقة بنوعية أنشطة المدرسة.

(4) امتلاك هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

(5) توفير نظم متطورة لتحديد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفات ومعدلات ضبط الجودة النوعية.

(6) توفير نظام معلومات متكامل، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها، وتحديثها، وحفظها، واسترجاعها.

(7) وجود نظام لإدارة الأداء يتضمن: قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المدرسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته.

ب- المعيار الثاني ـ التحسين المستمر للعمليات:

يشير هذا المعيار إلى الإجراءات المتتالية التي تؤديها المدرسة وإداراتها دوريًّا من أجل رفع كفاءة مستويات تنفيذ العمليات بداخلها. والمؤشرات التالية تعبر عن هذا المعيار:

(1) وضع الآليات المناسبة لرصد مواطن التحسين، وإعداد الخطط لتنفيذها، ومتابعة نتائجها وكفاءتها بشكل دوري ومنتظم.

(2) توفير الفرص لمشاركة العاملين في مجال إستراتيجيات التطوير، والتحسين، والابتكار، والإبداع، والتقنيات الإحصائية.

(3) وضع السياسات، والعمليات التي تؤدي إلى تطوير التجهيزات والمباني، وتقييمها على المدى الطويل.

(4) توفير بيئة نظيفة وجذابة، تلبي متطلبات الصحة والسلامة وتحافظ عليها.

(5) وضع معايير لتقييم جودة المرافق كافة على تنوعها واختلافها، ومدى كفايتها، ومقارنتها مع المعايير المرجعية في المؤسسات المماثلة.

جـ- المعيار الثالث ـ تنظيم العلاقات مع المستفيدين الداخليين والخارجيين:

يعبر هذا المعيار عن الآليات والطرق التي تتبعها المدرسة من أجل التفاعل الجيد مع المستفيدين من خدماتها. ويتمثل ذلك في المؤشرات التالية:

(1) تصميم وتطوير الخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم والنتائج المتحققة.

(2) مقارنة نتائج المراجعة السنوية الداخلية والخارجية التي تضم الآراء من ذوي الخبرة في القطاعات كافة وذات الصلة، والعاملين من المؤسسات الأخرى.

(3) إقامة علاقات إيجابية مع المستفيدين، ترتكز على إرضاء متطلباتهم، بما يفوق توقعاتهم.

(4) تجميع الشكاوى والمقترحات من المستفيدين الداخليين والخارجيين كافة؛ لضمان إخضاعها للتحليل بغرض الاستفادة منها في إدخال التحسينات في مختلف أقسام المدرسة.

❺ المجال الخامس ـ تقويم الأداء باستخدام مقاييس تنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

هذا المجال يقيس ويقوّم نتائج مخرجات المنظومة المتكاملة لأعمال المدرسة وأنشطتها المختلفة، في ضوء تفاعلها مع مكوناتها الداخلية ومحيطها الخارجي.

ويعبر عن نتائج الأعمال بمجموعة من المؤشرات التي تدل على نجاح الإدارة في تحقيق غاياتها الإستراتيجية وتحقيق المراكز التنافسية؛ حيث يتضمن هذا المجال ثلاثة من المعايير، ويتضمن كل معيار مجموعة من المؤشرات التي تعبر عنه وتدل عليه، وذلك كما يلي:

أ- المعيار الأول ـ قياس رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين:

يعبر هذا المعيار عن الأساليب والطرق والمقاييس المتبعة في قياس النتائج الرئيسية للمدرسة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا المستفيدين، ونتائج أداء الخدمات والعمليات، والنتائج المالية والموارد البشرية، ... وغيرها، ويتمثل ذلك في المؤشرات التالية:

(1) وجود نظام متكامل لتقييم الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف استنادًا لقائمة بمؤشرات الأداء المتميز المرتكز على القيمة المضافة لجميع المستفيدين.

(2) قياس أنشطة التشغيل الداخلية لتحديد مستويات الجودة والتكلفة والقيمة المضافة من تحويل المدخلات إلى مخرجات.

(3) وجود مؤشرات دقيقة للمعاملات المالية لقياس أداء المدرسة فيما يتعلق بمعدلات الإنفاق، وكلفة العمليات، ومعدلات المشاركة في جوائز محلية أو دولية.

(4) قياس أداء الموارد البشرية وفقًا لعدد ساعات التدريب لكل فرد، وعدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة، ومستوى الروح المعنوية للعاملين، ومدى ولاء العاملين للمدرسة.

(5) التقييم وفق مؤشرات السوق بما يضمن رضا المستفيد عن جودة الخدمة، وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه.

(6) إشراك جميع العاملين في عمليات التقييم الذاتي لإدارة عمليات ضمان الجودة وأنشطتها.

(7) تنويع آليات قياس رضا العاملين من خلال: استطلاعات الرأي، والاستبيانات، والمقابلات شخصية... وغيرها؛ لضمان الحصول على بيانات دقيقة.

(8) استخدام مؤشرات التقييم، مثل: معدلات الغياب، والاستقالة، والتظلمات، والإنتاجية، في تحديد مستويات رضا العاملين.

ب- المعيار الثاني ـ تحديد فجوات الأداء ومعوقات تحقيق الأهداف وفقًا للمعايير الموضوعة:

يعبر هذا المعيار عن نتائج تطبيق مقاييس الأداء في مجالات العمل المختلفة، والتي تحدد بالمقارنة مع مواصفات الأداء المرغوبة والمخططة؛

فجوات الأداء وأوجه القصور ومواطن الضعف، كما تظهر هذه المقارنة مواطن القوة والتميز في أداء المدرسة، ويتمثل ذلك في المؤشرات التالية:

(1) مراجعة البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتقارير السنوية التي تحدد نقاط القوة، وفرص التحسين، وتباينات الأداء السنوية.

(2) استخدام المقارنة المرجعية؛ لمعرفة مستوى الخدمة المقدمة مقارنة بأفضل الممارسات لدى مؤسسات أخرى سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

(3) إدراك المدرسة لمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة، مثل: أسلوب استخدامها للموارد المحدودة، ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المدرسة.

(4) الرصد المبكر لأي تهديدات أو مخاطر يمكن أن تتعرض لها المؤسسة التعليمية.

(5) تحديد مجالات الرضا العالي للمستفيدين ودلالتها التنظيمية.

(6) مشاركة العاملين في جوائز التميز المحلية والإقليمية.

(7) مشاركة الطلاب في المسابقات والمحافل الدولية.

(8) الاستجابة الفورية لاحتياجات المستفيدين.

جـ- المعيار الثالث ـ توفير أساليب للتغذية الراجعة وتقويم الأداء:

يعبر هذا المعيار عن المنهجية التي تتبعها المدرسة لمعالجة مواطن الضعف وجوانب القصور التي تم تحديدها في عمليات القياس، ويتمثل ذلك في المؤشرات التالية:

(1) اعتماد آليات لتقديم المقترحات ومنهجية التعامل معها.

(2) تحديث مؤشرات التنافسية وفقًا لطبيعة رسالة المدرسة، بحيث تحدث دوريًّا، وتدرس مدى جودة منتجاتهم، ورضا المستفيدين عن خدماتهم.

(3) إعداد إستراتيجية لتقويم الأداء بناءً على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء، والبحوث والدراسات والمقارنات المرجعية.

(4) تحديد مواطن التحسين المطلوبة لرفع كفاءة الخدمات المقدمة.

(5) مراجعة إستراتيجية التقويم، وتحديثها باستمرار حسب طبيعة مواطن الضعف، وفي أي مجال كانت.

(6) ربط نتائج رضا العاملين بنتائج العمل؛ لتحسين بيئة العمل.

(7) تبني نماذج عالمية للتميز الإداري والعمل، وفقًا لمكوناتها ومقاييس تقويمها.

المصادر والمراجع:

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أحمد، أحمد إبراهيم. (2011). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. أحمد، لمياء محمد وعلي، سعيد إسماعيل. (2009). نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية.
4. الأكاديمية المهنية للمعلم. (2015). المجتمعات المهنية للتعلم. برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية. القاهرة.
5. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء. (2015). الكتاب السنوي: التعليم. القاهرة.
6. الدوري، حسين على. (2006). الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري. ندوة الاستشراف والتخطيط الإستراتيجي. المنعقدة في شرم الشيخ في الفترة من 24–27 من ديسمبر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. السالم، ماجدة محمد. (2015). التميز التنظيمي لوظائف الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
8. السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
9. السلمي، علي. (2006). إدارة التنافسية: مدخل منظومي. المؤتمر السنوي الثامن: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، المنعقد في الإسماعيلية. في الفترة من 6–8 من ديسمبر. القاهرة، الجمعية العربية للإدارة.

10. العتبي، محمد أحمد. (2007). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. العجمي، محمد حسنين. (2007). الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم العام. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
12. الكتبي، محسن علي. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
13. اللوقان، محمد. (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة والتخطيط. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
14. المرسي، جمال محمد. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
15. المليجي، رضا. (2012م). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
16. النجار، فريد رجب. (2009). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. النعمي، محمد وآخرون. (2010). اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد 56. ديسمبر.
18. الهلالي، الهلالي الشربيني. (2006). التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية.
19. توفيق، عبد الرحمن. (2009). التميز الإداري والفعالية القيادية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

20. ثابت، جمال. (2007). الموارد البشرية كقوة تنافسية. ندوة الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارات التدريبية، المنعقدة في شرم الشيخ، في الفترة من 13–17 من مايو. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
21. جاد الرب، سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. القاهرة: دار الفكر العربي.
22. حسن، عبد العزيز. (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية إدارة بلا حدود. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
23. حسين، سلامة. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة. عمان: دار الفكر.
24. خضر، حسام محمد. (2015). معوقات الاعتماد التربوي لمدارس التعليم العام في مصر من وجهة نظر المدارس المعتمدة ومتطلبات تفعيله: دراسة ميدانية. مجلة الثقافة والتنمية: عضو أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. القاهرة. العدد 99.
25. خيري، أسامة محمد. (2014). التميز التنظيمي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
26. رئاسة الجمهورية. (2007). اللائحة التنفيذية للقانون قانون رقم (82) لسنة 2006م بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. الجريدة الرسمية. القاهرة.
27. راغب، إيمان زغلول. (2008). بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس. العدد 32.
28. زايد، عادل محمد. (2005). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
29. سميث، دوجلاس. ك.(2004). إدارة تغيير الأفراد والأداء؛ كيف؟ ط2. ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي. القاهرة: إيتراك للطباعة.

30. سيفر، مات. (2007). المرجع العالمي لإدارة الجودة. ترجمة: خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق.
31. ضحاوي، بيومي محمد وخاطر، محمد إبراهيم. (2017). نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصر. ط2. القاهرة: دار الفكر العربي.
32. عبد الرحمن، ثابت وآخرون. (2004). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. القاهرة: الدار الجامعية.
33. عبد الفتاح، منال رشاد. (2011). إدارة الموارد البشرية: رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية. القاهرة: دار النهضة العربية.
34. عبد المحسن، توفيق محمد. (2001). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار النهضة العربية.
35. عبد الوهاب، أحمد جاد. (2002). السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
36. عثمان، صبري خالد. (2012). مدى فاعلية وحدة التدريب والجودة بالتعليم الأساسي في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي: دراسة ميدانية. مجلة الثقافة والتنمية. العدد 53. فبراير.
37. عزب، محمد على، ومرسى، سعيد محمود. (2010). الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: المقومات والمعوقات والمقترحات " دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية بالإسكندرية. جامعة الإسكندرية. العدد 4. المجلد 20.
38. علي، أسامة محمد سيد. (2009). التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. القاهرة: دار العلم والإيمان.
39. عصفور، أمل مصطفى. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

40. عيد، رمضان وهيبة، حسام. (2004). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية. مستقبل التربية العربية، يصدرها المركز العربي للتعليم والتنمية. العدد 10. المجلد 32.
41. فتحي، شاكر محمد. (2015). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية، مجلة علمية تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية. العدد 5.
42. فريدمان، مايك وتريجو، بينيامين بى. (2006). فن ومنهج القيادة الإستراتيجية. ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
43. فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة.
44. قطب، سمير أحمد. (2009). فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية. القاهرة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.
45. كمنج، نيجل وأندرسون، نيل. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. ترجمة: محمود حسن حسني. الرياض: دار المريخ.
46. كونتي، تيتو. (2015). التقويم الذاتي المؤسسي. ترجمة: محمد جمال نوير. ط3. الإمارات العربية المتحدة: مركز التعريب والنشر.
47. ماهر، أحمد. (2007). تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
48. محمود، محمد إبراهيم. (2010). الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة: المدخل للتميز التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
49. منـدور، هنـاء شـحته. (2014). متطلبـات تحقيـق التميـز التنظيمـي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، مجلة علمية

تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية. السنة الأولى. العدد 2.

50. ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة. (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. دراسات تربوية واجتماعية، العدد 16. المجلد 3.
51. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2016). مؤسسات التعليم قبل الجامعي. الإحصاء الدوري لأنشطة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر. القاهرة.
52. وزارة التربية والتعليم. (2002). قرار وزاري رقم (48) لسنة 2002؛ بشأن وحدة التدريب والتقويم. القاهرة.
53. وزارة التربية والتعليم. (2007). قانون رقم (155) لسنة 2007: مادة رقم (81). بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (139) لسنة 1981. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
54. وزارة التربية والتعليم. (2014). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030. القاهرة.
55. وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات. (2016). الكتاب الإحصائي السنوي. القاهرة.

(*) كما يرجى مراجعة:

- رؤية مصر 2030، (2017/3/15) متاح عبر الموقع الالكتروني: http://sdsegypt2030.com/.
- مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، (2017/3/15) متاح عبر الموقع الالكتروني: http://emis.gov.eg/
- صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، (2017/3/15) متاح عبر الموقع الالكتروني: http://esf.edu.eg/.

- بوابة التعليم الالكتروني، (2017/3/16)متاح عبر الموقع الالكتروني: http://elearning.moe.gov.eg/first/.
- المشروع القومي لبناء المدارس، (2017/3/16) متاح عبر الموقع الالكتروني: http://www.moe.gov.eg/npbs/index.html.

56. وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات ودعم اتخاذ القرار. (2017). كتاب الإحصاء السنوي. للعام الدراسي 2016-2017(المؤشرات التعليمية). القاهرة.
57. وهبة، عماد صموئيل. (2013). تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر: / دراسة ميدانية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. العدد 33.
58. Aldaihani, Sultan. (2014). School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: (A Proposed Model). Journal of Education and Practice. Vol.34. No.5.
59. Anninos, L.N. & Chytiris, L. (2011).Searching for Excellence in Education. Journal of Management Development. Vol.9. No.30.
60. Baldrige National Quality Program. (2014). Why Baldrige? National Institute of Standards and Technology. U.S. Department of Commerce. September.
61. Balzac, Stephen R. (2011).Organizational Development. New York: Mc-G raw Hill.
62. Bryk, A. S. & B. L. Schneider. (2014). Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. New York: Russell Sage Foundation.
63. Cheng, Ang Wek. (2013). Leadership in Singapore secondary schools: A multi-case study of school principals' influence on the process of improving student learning outcomes. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of

Leicester. Department of Education University of Leicester.

64. Darling, John R. (2016). Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. Leadership& Organization Development Journal. Vol.6. No.20.
65. David R. Kolzow. (2012).Managing for Excellence– Outcome Based Performance for The Economic Development Organization. New York: Wiley Publishing.
66. Davies, John. (2014). the Implementation of the European Foundation for Quality Management's (EFQM) Excellence Model in Academic Units of United Kingdom Universities. University of Salford. UK. Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy.
67. European foundation for quality management. (22/3/2017). Radar-logic. retrieved from: www.efqm.org/the-efqm-excellence-model
68. Harding, Taylor. (2010).Fostering Creativity for Leadership and Leading Change.Arts Education Policy Review. Vol.2. No.3.
69. Hargreaves, A., Halasz, G., & Pont, B. (2011). School leadership for systemic improvement in Finland. A Case study report for the OECD activity "Improving School Leadership". Paris: OECD.
70. Harris, Alma. (2010).Leading system transformation. School Leadership and Management. Vol.3. No.30.
71. Kaattari, Joanne & Trottier, Vicki. (2002). Smart Steps to Organizational Excellence. Canada: Community Literacy of Ontario. August
72. Kezar, Adrianna J. (2011). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21 ST Century.San Francisco: Jossey-Bass.

73. Kim, Dong& et. al.(2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence**.** International Journal of Quality Reliability Management. Vol.6. No.27.
74. LeRoy, Kathryn A..(2008).Baldrige Education Criteria for Performance Excellence: Perceptions of District Personnel Implementation and Impact on Collective Teacher Efficacy. A Dissertation Submitted to the office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy.
75. McLean, Gary N. (2006).Organization Development Principles: Processes and Performance**.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
76. Mok, K. (2003).Decentralization and Marketization of Education in Singapore: A Case Study of the School Excellence Model. Journal of Educational Administration. Vol.4/5. No.41.
77. National Institute of Standards and Technology. (2014). Baldrige Award Application Forms. Baldrige National Quality Program. Department of Commerce.
78. Newstrom, J., & Davis, K. (2002). Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 11th Ed. New York: McGraw-Hill.
79. Ng, Pak. (2016). From School to Economy: Innovation and Enterprise in Singapore. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol.3. No.11.
80. Ng, P.T. & Chan, D. (2008).A Comparative Study of Singapore's School Excellence Model with Hong Kong's School-Based Management. International Journal of Educational Management. Vol.6. No.22.
81. OECD.(2015).Education at a Glance: OECD Indicators 2015. Paris.
82. Lim, Patrick. (2016).Business Excellence Practices in Singapore: Building Sustainable Organizations. Singapore.

83. Pasmore, William & Lafferty, Kim. (10/3/2017). Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success. Center for Creative Leadership, retrieved from: www.ccl.org/leadership/pdf/research/LeadershipStrategy.pdf.
84. Qawasmeh, Farid Mohammad & et.al. (2013).The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence. International Journal of Economics and Management Sciences. Vol.7. No.2.
85. Quong, Terry & Walker, Allan. (2010). Seven Principles of Strategic Leadership. International Studies in Educational Administration. Vol.1. No.38.
86. Routti, J., (2016). Finland as a knowledge economy. Elements of success and lessons learned. Washington DC: World Bank.
87. Sahlberg, P. (2011). Education policies for raising student learning: The Finnish approach. Journal of Education Policy. Vol.2. No.22.
88. Shelton, Charlotte D. &ET. al. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. The Finnish journal of Business Economics. Vol.1. No.51.
89. Simola, H. (2010). The Finnish miracle of PISA: Historical and sociological remarks on teaching and teacher education. Comparative Education.Vol.4. No.41.
90. Sreenivas, T. et. al.(2014). Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy. Research Journal of Social Science & Management. Vol.10. No.3.
91. Tan, Charlene.(2008). Globalization, the Singapore state and educational reforms: towards performativity. Education, Knowledge & Economy. Vol.2. No.2.
92. Tee, Ng. (2013). The Singapore School and the School Excellence Model. Educational Research for Policy and Practice. No.2
93. Thor, Scott. (2012). Organizational Excellence: A Study of the Relationship between Emotional Intelligence and Work Engagement in Process Improvement Experts. A Thesis Submitted to the School of Business George Fox University,

in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Management.
94. U.S. Department of Education. (2008). Education and Inclusion in the United States: A Brief Overview. Washington D.C.
95. Willette, Gail L. (2008). ISO 9001:2000 and the Baldrige Criteria for Performance Excellence: A Comparison. California: Sandia National Laboratories, June.