

واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

The reality of the practice of female principals of public education schools in Bisha Governorate of excellence management standards in light of the European Excellence Model (EFQM)

بدور عبد الله الدوسري

ماجستير القيادة التربوية – كلية التربية والتنمية البشرية جامعة بيشة المملكة العربية السعودية
معلم ممارس تخصص تربية أسرية، مديرة (مكلفة) لمدرسة في المرحلة الابتدائية والطفولة المبكرة

bdornadr@gmail.com

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى دراسة تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من قبل مديرات مدارس التعليم العام في محافظة بيشة، أظهرت النتائج أن متوسط تطبيق معايير التميز كان بمستوى متوسط في معظم الأبعاد، مع تميز في بعض الجوانب مثل إدارة العمليات ونتائج الأداء، كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير التميز بناءً على المتغيرات مثل المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

تم تحقيق الفرضية الثانية التي تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العينة في مختلف الأبعاد المرتبطة بالقيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد، العمليات، الشؤون الطلابية، ورضا منسوبات المدرسة. تشير النتائج إلى أن التدريب المستمر، المؤهل الدراسي، والخبرة العملية تؤدي دوراً مهماً في تحسين تطبيق معايير التميز داخل المدارس.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتعزيز التدريب المهني المستمر للمديرات، مع التركيز على تطوير المهارات القيادية والإدارية، خاصة في جوانب العمليات والسياسات. كما ينبغي توفير فرص تعلم وتطوير مستمر لمديرات المدارس لتعزيز تطبيق معايير التميز بما يتماشى مع نموذج التميز الأوروبي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

The reality of the practice of female principals of public education schools in Bisha Governorate of excellence management standards in light of the European Excellence Model (EFQM)

Bodour Abdullah Al-Dosari

*Master's in educational leadership - College of Education and Human Development, Bisha University,
Kingdom of Saudi Arabia*

*Practicing teacher specializing in family education, Acting principal of an elementary and early
childhood school*

bdornadr@gmail.com

Abstract:

This research aims to study the application of excellence management standards in light of the European Excellence Model (EFQM) by female principals of public education schools in Bisha Governorate. The results showed that the average application of excellence standards was at an average level in most dimensions, with excellence in some respects such as operations management and performance results. It also showed that there were statistically significant differences in the application of excellence standards based on variables such as educational qualification, years of experience, and training courses.

The second hypothesis was achieved, which indicates the presence of statistically significant differences between the sample estimates in various dimensions related to leadership, policies and strategies, resources, operations, student affairs, and school staff satisfaction. The results indicate that continuous training, educational qualification, and practical experience play an important role in improving the application of excellence standards within schools.

Based on these results, it is recommended to enhance continuous professional training for female principals, with a focus on developing leadership and administrative skills, especially in the aspects of operations and policies. Continuous learning and development opportunities should also be provided for school principals to enhance the application of excellence standards in line with the European Excellence Model.

Keywords: *Excellence Management, European Excellence Model (EFQM).*

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية منذ بداية الألفية الرابعة العديد من التغيرات في بنيتها الداخلية والخارجية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة الرقمية والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المتسارعة، وفي إطار هذه الحقائق أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية التفكير في استراتيجيات تعزز التنافسية وتضمن لها الاستمرارية في التميز.

وفي ظل ما يشهده التعليم من تغييرات متسارعة كالتعليم عن بعد فضلاً عن الثورة المعلوماتية، أصبحت هناك ضرورة لتبني مفهوم التميز المؤسسي كأحد المفاهيم الحديثة القائمة على فكر الجودة الشاملة حيث إن المؤسسات المتميزة تسعى إلى تحقيق رسالتها والتقدم لبلوغ رؤيتها (أحلام، ٢٠١٧)، لذا ظهر اهتمام وزارة التعليم بضمان الجودة في منظومة التعليم العام وتم تشكيل إدارات الجودة وقياس الأداء، ولجان التميز والجودة داخل المدرسة (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

وإدارة التميز فكرياً إدارياً يبحث عن التميز والتفرد والارتقاء بالأداء في المؤسسات التعليمية كما يبين (Saada، ٢٠١٦)، (الغامدي، ٢٠١١) بأنها تساهم تحسين الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة بما ينعكس بشكل فعال على كافة العمليات التعليمية، فمدير المدرسة المتميز هو من يحدد أولويات العمل الإداري مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات الطلبة والمعلمين بشكل متوازن، بالاعتماد على معايير التميز ليتحول الأداء المتميز إلى ثقافة وممارسة معتادة في المؤسسة.

ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence Model) من أبرز النماذج المستخدمة في تطوير العمل الإداري، حيث تم إنشاء النموذج وجائزته من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتقوم فلسفته على أن التميز في الأداء هو خدمة للمستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المؤسسة، من خلال الإدارة الواعية التي تحسن صياغة الإستراتيجيات وتوجيه السياسات، وتستثمر العلاقات والموارد البشرية، وتقود العمليات الإدارية في المؤسسة (٢٠١٠ Kim et al.).

ويعد النموذج الأوروبي (EFQM) إطاراً مرجعياً معترفاً به عالمياً، يسمح للمؤسسات بتحقيق النجاح والتميز من خلال تقييمها ومساعدتها على تحديد الفجوات والحلول الممكنة والمتاحة، وتمكينها من تحسين الأداء والتقدم بشكل كبير (عطية، ٢٠١٧).

وتشير دراسة شحاته (٢٠٢١)، (مقابلة، ٢٠٢٠) ودراسة (العنزي، ٢٠١٩) إلى أن النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من أفضل الأدوات لتقييم الأداء بالمؤسسات التعليمية، وفي ذات السياق توصي دراسة (الزعيبي، ٢٠١٩) ودراسة (شوباصي، ٢٠١٨) بتبني معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي بما يخدم العملية التربوية.

وفي هذا الصدد يذكر ياقوت (٢٠٢١) أن النموذج الأوروبي منهجية لتقييم أداء المؤسسات التعليمية، من خلال تطبيق معاييرها سواء تلك التي تتعلق بالممكنات مثل: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الموارد والعلاقات والعمليات، أو المعايير المتعلقة بالنتائج المتمثلة في: رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية

وانطلاقاً من نتائج البحوث والأدبيات التربوية التي أكدت على أهمية تطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) نظراً لتكامله، وشموليته، فضلاً عن سهولة تطبيقه في المؤسسات التعليمية، ظهرت الحاجة إلى البحث عن واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظه ببشة لمعايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

مشكلة البحث:

أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً، بالتميز في البيئة التعليمية، فأنشئت جائزة التعليم والتي تهدف إلى تحفيز الميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة والتفوق العلمي، وتكريم المبدعين والمتميزين علمياً وإدارياً وتربوياً (دليل جائزة التعليم التميز الإداري، ١٤٣٦هـ).

وعلى الرغم من ذلك مازال مستوى مخرجات المؤسسات التعليمية دون المطلوب حيث كشف تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢٠) إن أغلب دول العالم ستعاني من الفاقد التعليمي على أثار جائحة كوفيد١٩، كما كشفت الدراسات السابقة كدراسة نفخان (٢٠١٧)، والعجمي (٢٠١٧) تدني مستوى ممارسات القيادات المدرسية لإدارة وفق النموذج الأوروبي، وكما أوصت دراسة العجمي (٢٠١٧) إلى وضع معايير واضحة لاختيار مديري المدارس في ضوء التميز الإداري ومتابعته وتقويمه.

وكشفت نتائج العديد من الدراسات إلى الكثير من المعوقات التي تقلل من تطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي كدراسة أبو حديد (٢٠٢٠) وجوده وسطوحي والشيوي (٢٠٢١) هاشم وعبد السلام والعازمي (٢٠٢٢) وأبو السعدي (٢٠٢٢) نتيجة لقصور منح الصلاحيات الإدارية والمالية للقيادات المدرسية، والغموض في الآليات والأساليب وتعقيد الإجراءات ومركزية اتخاذ القرار مما يحد من احتمالات نجاح التميز المؤسسي التي تعتمد على اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.

واستلهمت الباحثة موضوعها من خلال ما أوصت به دراسة (الزعيبي، ٢٠١٩) بضرورة وأهمية تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) وذلك للفائدة المرجوة من تطبيقه.

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة ومن خلال خبرة الباحثة العملية وعملها في إدارة تعليم بيشة، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به مديرة المدرسة في تحقيق التميز والإبداع في المنظومة المدرسية، اتجهت الباحثة لإجراء هذا البحث بهدف التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

ومن ثم تحديد مشكلة هذه البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: -

- ما واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM)؟

أسئلة البحث

ويمكن تحديد المشكلة بشكل أدق عبر التساؤلات التالية:

- ١- ما درجة تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وفق المجالات التالية (مديرة المدرسة والقيادة المتميزة- إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات - إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة - إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد- إدارة مديرة المدرسة للعمليات - إدارة مديرة المدرسة للشئون الطلابية - إدارة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة - إدارة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع - إدارة مديرة المدرسة لنتائج الأداء)؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يخص تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

أهداف البحث

- 1- التعرف على درجة توفر معايير إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر المديرات.
- 2- التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمعايير إدارة التميز بمحافظة بيشة في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).
- 3- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يخص تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية).

أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية وحداثة الموضوع الذي يتناوله وهو تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والتعرف على أهم نماذج التميز وهو نموذج التميز الأوروبي ومدى تأثيره على أداء المؤسسات التعليمية، وتنقسم أهميته إلى قسمين كالتالي:

الأهمية النظرية:

- 1- حداثة موضوع إدارة التميز؛ فهو يعد من الموضوعات الإدارية حديثة النشأة، والتي تتطلب ضرورة إجراء مزيد من الدراسات، والبحوث المختلفة، للكشف عن طبيعتها، وفلسفتها، وأهميتها، وخصائصها المختلفة، ومتطلبات نجاحها.
- 2- إلقاء الضوء على معايير إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) والذي يعد أحد أشهر النماذج العالمية المعتمدة، والمُعترف بها في هذا المجال، وأنجحها، ومعرفة كيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العام؛ مما يساهم في تطوير أساليب العمل، وإستراتيجياته في هذه المؤسسات، كما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة، وفاعلية.
- 3- المساهمة في بناء الإطار النظري للعلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وأداء المؤسسات التعليمية، وتحليل دور وأهمية تطبيق وتبني نموذج التميز الأوروبي باعتباره أسلوباً وأداة وفلسفة إدارية حديثة أثبتت فاعليتها وجدواها كأداة تدخل ناجحة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

الأهمية التطبيقية:

- 1- يمكن أن تساهم الدراسة في مساعدة مديري المدارس على تحسين ممارساتهم الإدارية وتطوير أدائهم بما يتوافق ومعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، الذي ثبتت فاعليته وكفاءته.
- 2- الكشف عن التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق معايير إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وتحسينها من خلال معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف، وتقديم الحلول، وسبل مواجهة المشكلات.
- 3- يؤمل أن تعمل الدراسة على جذب انتباه المسؤولين على برامج تأهيل القادة التربويين والمعلمين وأهمية تدريبهم والرفع من وعيهم بالنموذج الأوروبي لإدارة التميز وكيفية تطبيقه.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: سيقصر موضوع البحث على تحديد واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).
٢. الحدود المكانية: سيقصر تطبيق البحث على مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة.
٣. الحدود البشرية: سيقصر تطبيق البحث على عينة عشوائية وعددها (١٥٥) من مديرات مدارس التعليم بمحافظة بيشة.
٤. الحدود الزمنية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٣ هـ.

مصطلحات البحث:

يمكن تحديد أهم المصطلحات التي تناولها هذا البحث على النحو الآتي:

ممارسه: practice

الممارسة لغة: مارس الشيء مراسا. وممارسة: عالجها وزاوله، يقال: مارس الأمور والأعمال، تمرس بالشيء: احتك به وتدرّب عليه. (المعجم الوسيط)
كما تدل الممارسة على أحكام السلوك الفردي والجماعي، وعلى نسق الواجبات والحقوق، كما تدل على الأداء العادي لنشاط معين، أو عملية التقيد بهذه أو بتلك من قواعد العمل. " الممارسة اليومية لنشاط ". (موسوعة لالاند الفلسفية، مج ٢)
ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بأدائها مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة بمدارسهن، لتحقيق معايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

إدارة التميز: Excellence Management

يمكن تعريف إدارة التميز بأنها: "مدخل، أو منهج شامل يجمع مختلف العناصر، والمقومات اللازمة لبناء منظمات على أسس متفوقة، وإدارتها؛ بما يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية، وهي تكفل تحقيق التكامل، والانسجام الكامل بين مختلف عناصر المنظمة، وقدراتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية؛ بما يحقق الفوائد، والمنافع لأصحاب المصلحة ذوي الصلة بالمؤسسة" (جاد الرب، ٢٠١٣م: ١١٥)،
كما يمكن تعريفها إجرائياً بأنها تنسيق كافة الجهود للارتقاء بإداء المدارس التعليم العام وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في كافة المجالات، وتقديم أفضل الخدمات للوصول إلى رضا المعلمات والمجتمع بأسره، وتحقيق مستويات متفوقة في الأداء.

النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

عرف العايد (٢٠٠٩، ٧) بأنه: "أداة عملية لمساعدة المؤسسات عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها وقطاعها"

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنه: إطار يتضمن مجموعة من المعايير تساعد المديرات في المدارس عند ممارستها على تقييم الأداء، واكتشاف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، لتحقيق نتائج أفضل للوصول إلى مرتبة إدارة التميز.

أولاً: الإطار النظري

مفهوم إدارة التميز:

الخلفية التاريخية للإدارة التميز

ويعتبر مفهوم إدارة التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية القديمة، والحديثة أيضاً؛ فمن حيث القدم: فإن المؤسسات التعليمية تسعى منذ قديم الزمان إلى تحقيق النجاح والتميز على

نظيراتها من المؤسسات التعليمية؛ لذا فإن فلسفة التميز، والتفوق، والنجاح متواجدة لدى مختلف من المؤسسات التعليمية الأخرى منذ نشأتها، ومن حيث الحداثة: فإن المؤسسات التعليمية تواجه اليوم العديد من المتغيرات، والمستجدات، والتداعيات على جميع المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية؛ مما يتطلب ضرورة مواجهتها، والتعامل معها، والاستعداد لها بكل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات، ومهارات، وقدرات مختلفة؛ تجعلها تتميز به عن غيرها، والتي يطلق عليها القدرات المحورية للمؤسسة؛ لذا يعد مدخل إدارة التميز التنظيمي من أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية، وتدعيم مكانة المؤسسة على المستويات كافة. (عطية، ٢٠١٧، ص ٤١٧-٤١٨)

ولقد ظهر مفهوم تميز الأعمال في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية، وانتقل إلى اليابان، ولقد كان هم قادة الفكر الإداري آنذاك البحث عن أنجح الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من استدامة النجاح أمر يسيرا، وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا إلى أهم المبادئ التي وضعت أقدامهم على طريق النجاح، وعرفت تلك المبادئ بإدارة الجودة الشاملة، وكان أحد قادة ذلك الفكر الإداري إدوارد ديمينج الذي بدأ بتعليم تلك المبادئ في أمريكا ثم انتقل إلى اليابان، ليساهم مع اتحاد العلماء اليابانيين في إحداث نهضة اليابان بعد تدميرها الكامل إبان الحرب، وبعد النجاح البارز والباهر الذي وضع اليابان في مصاف الدول المتقدمة صناعيا في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، انتقل ديمينج إلى أمريكا، وأصبح ينشر أصول إدارة الجودة الشاملة (إسحاق، ٢٠١٤، ص ٥١)

المحورية للمؤسسة؛ لذا يعد مدخل إدارة التميز التنظيمي من أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية، وتدعيم مكانة المؤسسة على المستويات كافة. (عطية، ٢٠١٧، ص ٤١٧-٤١٨)

مفهوم إدارة التميز

١- المفهوم اللغوي لإدارة التميز

يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل "ميز"، فيقال: تميز القوم أي ساروا وانفردوا، ويشير أيضا التميز إلى العلق والرفعة (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ص. ٨٩٣)

إن مفهوم التميز لا يعتبر مصطلحا حديثا، إذ تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Braver, Best, Mightter" أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولا، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والوافق. (Anninos, ٢٠٠٧)

٢- المفهوم الاصطلاحي لإدارة التميز

عرفت إدارة التميز على أنها "عملية توليد لأفكار جديدة وخلافة بهدف تبنيها وتطبيقها وذلك من أجل تحقيق تغيرات نوعية وحديثة في سياق معين" (ربابعة، ٢٠١٧، ص. ١١٤).

ويعرفها العبدالات بأنها "حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، تحقق المؤسسة من خلاله مستويات عالية من الأداء، والتنفيذ؛ مما ينتج عنه نتائج، وإنجازات في الأداء تتفوق على المستويات السابقة؛ بحيث ترقى إلى إرضاء متلقي الخدمة" (العبدالات، ٢٠٠٩، ص. ٥٤٥).

أما السوسي فأشار إلى إدارة التميز بوصفها: "مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة أهمها (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة)، لتجعل من المؤسسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل (السوسي، ٢٠١٥، ص. ١٣).

عرفها (السلمي، ٢٠١٢، ص ١٠٩) بأنها الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج المطلوبة.

كما عرفها (الشريف، ٢٠١٥، ص ٢٢٠) بأنها: تخطيط الجهود وتنظيمها، وتنسيقها، وتشغيلها من خلال العمليات الإدارية؛ لتحقيق الجودة العالية، والتفوق المستمر، بما يحقق رضا المستفيدين، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

ويمكن تعريف إدارة التميز التنظيمي بأنها: "قدرة المنظمة على توفير كل مكوناتها، وعناصرها، وتنسيقها، وتشغيلها في تكامل، وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى المخرجات؛ الذي يحقق رغبات، ومنافع، وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (السناني، ٢٠١٠م، ص ١٩٥).

وعرفها أيضاً (سمهود، ٢٠١٣، ص ١١) بأنها: تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة وفق أهدافها، وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة التميز في مدارس التعليم العام وفقاً للتعريفات السابق ذكرها بأن إدارة التميز هي: الممارسات والأنشطة والعمليات التي تنفذها إدارة المدرسة وهيئة التدريس سوياً، بهدف تحقيق التكامل بين العناصر الإدارية والمدرسية، من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيقها بفاعلية ونجاح، وإرتفاع نتائج ومخرجات التعلم إلى مستوى عالي من التفوق والتميز.

أهداف إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

أشار (جاد الرب، ٢٠١٣م، ص ١١٦ - ١١٨) إلى أن إدارة التميز تساعد مدارس التعليم تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحقيق التفوق التنافسي من خلال: الجودة، الكفاءة، الإبداع، وسرعة الاستجابة للعملاء.
 - ٢- الاستخدام الأمثل للموارد لتقليل التكاليف وتحسين الجودة.
 - ٣- التركيز على العناصر ذات القيمة لتحقيق ميزة نسبية.
 - ٤- بقاء المؤسسة ونموها والتحول إلى العالمية.
 - ٥- التحسين المستمر للخدمات وتطوير نظم إدارة الأداء.
 - ٦- تحقيق منافع متوازنة لأصحاب المصالح وتنمية العلاقات معهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - ٧- التركيز على إدارة العمليات، الأزمات، الجودة الشاملة، المعرفة، العلاقات مع العاملين، والتميز، إلى جانب تمكين العاملين وإدارة الإبداع والابتكار.
- تستنتج الباحثة من خلال النقاط السابقة أن تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام يساعدها على تحقيق غايات التعليم بنجاح ويدعم قدراتها وإمكاناتها، ويؤكد على تفوقها وتميزها عن مثيلاتها من والتقنية والمعرفية بالشكل الأفضل، ومنافستها لنظيراتها، وتحقيق رضا عملائها؛ مما يدعم استمرارها وتميزها.

أهمية إدارة التميز بمدارس التعليم العام

بناءً على الأهداف المرسومة والتي تحاول المؤسسات تحقيقها، فإن إدارة التميز لها أهمية بالغة لا يستهان بها، وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية (السعودي، ٢٠٠٨):

- تعتمد المؤسسات في نشاطها على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تتسم بالتغير السريع، مما يستدعي التكيف والتخطيط المستقبلي في إطار إدارة التميز لتحقيق مزايا تنافسية.
- مع عولمة التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصال، أصبحت المؤسسات تواجه منافسة دولية حادة، ولا يمكن الحفاظ على مكانتها إلا من خلال أداء متميز.
- كل أداء غير متميز يهدد بقاء المؤسسة، لذا تسهم إدارة التميز في تقديم ما هو فريد لضمان الاستمرار.

- يجب أن ترقى منتجات وخدمات المؤسسة إلى مستوى توقعات المستفيدين من حيث الجودة. يرى المليجي أن أهمية إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية تكمن في النقاط الآتية (المليجي، ٢٠١٢):
 - تطوير النظام الإداري عبر وضوح الأدوار والأهداف لجميع الأفراد.
 - وضوح الرؤية المستقبلية وتوقع الفرص والتحديات لدعم المؤسسة التعليمية.
 - تلبية احتياجات المستفيدين وبناء علاقة متميزة معهم.
 - تحسين كفاءة الأفراد.
 - تعزيز مرونة نظام العمل ليتناسب مع سوق العمل، باستخدام أساليب تطوير حديثة وتكاملية.
 - تفعيل التحسين المستمر وتوفير معلومات دقيقة حول معايير التميز.
- ويرى سمهود أن أهمية إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية تكمن في النقاط الآتية: (سمهود، ٢٠١٣، ص ١٠)
- ١- لب التخطيط المستقبلي عبر إدارة التميز.
- ٢- المنافسة المستمرة: فرضت العولمة وتكنولوجيا المعلومات سوقاً مفتوحاً بلا حدود، ولا مجال للاستمرار دون إدارة التميز.
- ٣- الحفاظ على المكانة: الأداء غير المتميز يُفقد المؤسسة نفوذها في السوق.
- ٤- لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة أساس اختيار المستهلك في ظل تعدد البدائل.
- ٥- ثورة التكنولوجيا والاتصال: مواكبة التقدم التكنولوجي تتطلب إدارة تميز تركز على تطوير القدرات التنافسية والاتصالية.
- وعليه فإن أهمية التميز تكمن في عدد من النقاط، نذكر أهمها فيما يلي:
 - التخطيط للمستقبل، والبحث عن القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية.
 - تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين.
 - البحث عن الكفاءات المتميزة في المؤسسة وتعظيم استثمارها.
 - ضبط التطوير الإداري بما يضمن تحقيق الجودة والتميز.
- وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن لإدارة التميز أهمية كبيرة في مواجهة التحديات المعاصرة والتغيرات المتسارعة وعليه تظهر فوائدها ودورها الفاعل لتطبيقها بمدارس التعليم العام وذلك للمحافظة على استمراريتها وبقائها وجعلها مرنة قابلة للتكيف تحت أي ظروف أو أحداث طارئة مما يترتب عليها تفوقها وتميزها بين غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى.
- خصائص إدارة التميز التنظيمي في مدارس التعليم العام**
- وبعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت خصائص إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، تبين وجود مجموعة من السمات والخصائص تتصف بها إدارة التميز، وأبرزها: أشار الشربيني، وغبور (٢٠١٣م، ص ٢٢ - ٢٤): بأن إدارة التميز تتصف بالسمات والخصائص التالية:
 - ١- التحسين والتطوير المستمر يمنح المؤسسة تفوقاً دائماً على المنافسين.
 - ٢- بناء علاقات قوية مع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة يعزز فرص تحقيق الأهداف.
 - ٣- التركيز على القياس كأداة لإدارة وتطوير الأداء وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته".
 - ٤- العمل محور التفكير الإداري، ورضاه هو المعيار الحقيقي لتمييز الإدارة.
 - ٥- اعتماد التقويم الذاتي المستمر لاكتشاف مواطن الضعف والقوة وتنمية القدرات التنافسية.
 - ٦- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وتقويض الأقل عائداً لجهات خارجية أكثر كفاءة.

٧- تنمية وتوظيف القدرات الكامنة التي تميز المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة.
كما يضيف معايير عددا من خصائص إدارة التميز في المؤسسات التعليمية منها (معايير، ٢٠٠٨):

- توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإبداع والابتكار التعليمي.
- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات.
- تعزيز الأداء البحثي والعلمي لتحقيق ميزة تنافسية محليا ودوليا.
- السعي نحو الجودة في البرامج والهياكل، والتفويض، والأداء الأكاديمي، والإداري.
- نستنتج أن إدارة التميز تركز بشكل أساسي على عدد من الخصائص من أهمها:
- إدارة فاعلة تركز على المستفيدين كمرجعية أساسية.
- بناء الثقة مع العاملين وتكوين شراكات متميزة.
- الإبداع والابتكار، مع التحسين المستمر.
- التقييم الذاتي والكشف عن القدرات والأنشطة عالية الجودة والتنافسية.

مداخل إدارة التميز في مدارس التعليم العام

أهم مداخل إدارة التميز المؤسسي في مدارس التعليم، كما يلي:

١. **مدخل الإدارة الإستراتيجية:** هو مجموعة خطط وأنشطة بعيدة المدى تضمن توافق أهداف المنظمة مع رسالتها وبيئتها (إدريس، وثابت، ٢٠٠٣م: ٢٢). ويُعد منظومة متكاملة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها (ياسين، ١٩٩٨م: ١٥). كما يُنظر إليه كطريقة تفكير لرسم الرؤى المستقبلية، وتصميم الرسالة، وتحديد الأهداف، والفرص، والتهديدات (عبد الفتاح، ١٩٩٩م: ٣٣)، ويُمارس على مستويات مختلفة داخل المؤسسة (السيد، ٢٠٠٠م: ٩)، ويمر بأربع مراحل: التحليل، التخطيط، التنفيذ، والرقابة الإستراتيجية.

٢. **مدخل إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة تركز على مبادئ لتحسين الأداء والإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق رضا العملاء. تُعرف بأنها إنجاز تعاوني يعتمد على قدرات الإدارة والعاملين لتحقيق الجودة المستمرة عبر فرق العمل (توفيق، ٢٠٠٥م: ٤٣٢)، وهي فلسفة تهدف لتغيير فعال يشمل القيم والسلوك والنظام القيادي وأنظمة العمل (الصرارية، ٢٠٠٨)، وتشمل ممارسات تعليمية وإدارية تهدف للنهوض بالتعليم والتدريب وفقاً لمعايير الجودة (راشد وكاظم، ٢٠٠٩). وبذلك، فهي فلسفة تكاملية تلبي توقعات العملاء باستخدام أمثل للموارد.

٣. **مدخل إعادة الهندسة:** يُقصد به إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة والجودة والسرعة والخدمة (هامر، شامبي، ١٩٩٥م: ٢٠). وهو إعادة تصميم نظم العمل المتعلقة بالمنتجات والخدمات باستخدام نظم المعلومات (الصيرفي، ٢٠٠٦م: ١٣)، ويهدف للتخلي عن الطرق التقليدية وتقديم خدمات مبتكرة للعملاء.

٤. **مدخل القياس المقارن بالأفضل:** يعني مقارنة أداء المؤسسة بأفضل المؤسسات في نفس المجال، سواء داخلياً بمقارنة الأداء الحالي بالسابق، أو خارجياً مع مؤسسات منافسة، بهدف تحسين الأداء وجودة الخدمات (الهلال، ٢٠١٤م: ٨٢). كما يُعد أسلوباً إدارياً لمقارنة الأداء بالمعايير المستهدفة ومدارس متميزة لاكتشاف نقاط القوة والضعف (عواجي، ٢٠١٩).

وترى الباحثة أن بأمكان مدارس التعليم العام تبني أحد هذه المداخل حسب خصائص وطبيعة وأهداف هذه المدارس ويمكن الدمج واستخدام أكثر من مدخل معاً، وأيضاً بإمكانها استخدام

الأربعة مداخل في آن واحد في فترات زمنية متباعدة وذلك وفقاً لما تسعى لتحقيقه من أهداف وغايات.

مبادئ إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

تقوم إدارة التميز في المؤسسات التعليمية على مجموعة من المبادئ، أبرزها ما أشار إليه قطب (٢٠٠٨)، وتشمل: الاستقلالية، والحرية الأكاديمية، وتكوين مجتمع التعلم، والإنتاجية، وتعدد مصادر المعرفة، والجودة التربوية، والمستقبلية، والاستمرارية، والابتكار في التدريس وإنتاج المعرفة، وديمقراطية الإدارة، والقيادة التعليمية، والقبالية للتغيير، والتقويم الذاتي، وإعادة الهيكلة، والتنافسية، والشراكة المجتمعية، والافتراضية. (القطب، ٢٠٠٨، ص ٤٢٠).

ولقد أصبح تطلع المؤسسات التعليمية ليس بتقديم خدمة تعليمية جيدة فحسب، بل معيار التميز أصبح الحاسم في المجال العلمي والأكاديمي، وهذا بهدف تلبية الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية، وبهدف تحقيق التميز في إدارة المدارس يتوجب توافر ما يلي، Sreenivas et al: (٢٠١٤).

- الوعي بأهمية الجودة والالتزام بمبادئها.
- العمل بمبدأ الفريق المتكامل.
- وضوح التعليم وتركيزه من خلال اختيار أفضل المدرسين واتباع أفضل المناهج التعليمية.
- إلغاء الدرجات والاهتمام بالتقدير وليس الدرجة.
- التوقف عن الاعتماد على الاختبارات في التقويم.
- تشجيع المدرسين على المبادرة الفردية والإبداع والتخلص من الإحساس بالخوف من الفشل.
- وتشير الشهراني إلى مبادئ أساسية لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم، منها (الشهراني، ٢٠١٩):

- تطبيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة مرتبطة بالأهداف والغايات.
- نشر ثقافة التميز وارتباطها بالكفاءة والعلاقات الإنسانية ومبدأ تكافؤ الفرص.
- تسخير الإبداع والابتكار والتمكين وتهيئة السبل لهم.
- تجسيد القيم الدينية والأخلاقية والمؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة والنزاهة.
- تطبيق المبادرات والتجارب الإيجابية وتبادل الخبرات والانتفاع منها.
- الحرص الدائم على تحقيق رضا المستفيدين
- مواكبة التكنولوجيا والاتجاهات الحديثة لتحقيق نتائج متميزة.
- التخطيط البناء والهادف الذي يدعم نجاح المؤسسة.

المتطلبات الأساسية لإدارة التميز

أشار أبو النصر (٢٠٠٨م: ٨٨) إلى أن تطبيق مدخل إدارة التميز التنظيمي يتطلب تنمية الابتكار، والتركيز على العملاء، والالتزام بالأخلاقيات، وتنمية المعارف، وتفعيل التعلم التنظيمي، والتفكير المنطومي، والمنهجية العلمية، والاهتمام بالمجتمع والبيئة المحيطة. ولتحقيق أهداف إدارة التميز، يجب توفير عناصر أساسية، من أهمها:

- استراتيجية متكاملة تشمل الرسالة والرؤية والأهداف والخطط (Garbarova، 2017)
- سياسات واضحة ترشد عمليات اتخاذ القرار.

- هياكل تنظيمية مرنة تدعم الأداء، وتعتمد على التمكين والتكنولوجيا.
- نظام جودة شامل يحدد مواصفات الجودة وآليات الرقابة وتصحيح الانحرافات.
- كما أضاف الدوري (2008) عناصر مهمة، مثل:
 - نظم فعالة لتحفيز العاملين.
 - تقويم ذاتي لتحديد الفرص والتهديدات.
 - تحمل المسؤولية الاجتماعية.
 - إدارة القدرات المحورية بما يحقق القيمة المضافة.

وحدد جاد الرب (٢٠١٣م: ١١٨ - ١٢١) ركائز أساسية لنجاح إدارة التميز في المدارس، منها:

- قيادة استراتيجية فعالة لرسم الرؤية وتحديد الأهداف.
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتطوير.
- تطبيق منهج الجودة الشاملة بشكل فعال ومسؤول.
- استراتيجيات تطوير الأداء عبر فرق العمل.
- نظم معلومات فعالة لدعم اتخاذ القرار.
- التركيز على التعلم المؤسسي والمعرفة والابتكار.
- تحفيز العاملين وتمكينهم لتحقيق الأداء المستهدف.
- تقييم الأداء باستخدام مؤشرات كمية.
- الالتزام الأخلاقي من خلال إطار واضح للقيم.
- استثمار القدرات المحورية لتحقيق التميز.
- تبني ثقافة التميز والابتكار داخل المؤسسة.

كما أشار وول (Wall)، ٢٠٠٩، 13: إلى محاور لتحقيق التميز، منها:

- خصائص المديرين المتميزين كالنزاهة والحسم.
- تقوية الانضباط الإداري، وتحفيز الجادين.
- التركيز على العملاء، وتحسين جودة الخدمات.
- إدارة الأداء بمعايير دقيقة.
- تبسيط الإجراءات.
- تطوير العاملين واختيارهم بمعايير مهنية.

وترى الباحثة أنه على مدارس التعليم العام أن يكون لديها القدرة على تقييم نفسها ذاتياً، وتحديد مواطن قوتها وضعفها وحصر الصعوبات التي قد تواجهها ووضع استراتيجيات تستخدمها مع التحديات الطارئة والأحداث التي تقابل تحقيق أهدافها مما يقوي من مكانتها ويعزز تميزها وتفوقها. وترى أيضاً لتحقيق مدخل إدارة التميز التنظيمي في مدارس التعليم العام الاطلاع على إنجازات وأفكار المؤسسات التعليمية المتميزة والاستفادة من خبراتها بعد إعادة تكييفها حسب طبيعة المدرسة وأهدافها وأن تأخذ في الاعتبار أهمية البيئة المحيطة بها ودورها البارز في دعم وتحقيق تميزها واستغلال ذلك من خلال إقامة علاقات ناجحة واتصال فعال وإقامة مشاركة مجتمعية مع المؤسسات الخارجية المختلفة.

معوقات إدارة التميز في مدارس التعليم العام

تعددت معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي في مدارس التعليم، ومنها ما أشار إليه على (٢٠١٠م: ١٩٨) من ضعف نظم المعلومات، وعدم توفر البيانات اللازمة للعملية التعليمية، نقص الكوادر البشرية المؤهلة، والمركزية في وضع السياسات، تعجل في توقع النتائج، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين. كما أوضح الهلالات (٢٠١٤م: ١٤٢ - ١٤٤) بعض المعوقات الأخرى مثل نقص الموارد والإمكانات، الإحباط واليأس، التقليد الأعمى للآخرين، التقليل من أهمية أفكار العاملين، ضعف تحمل المسؤولية، الروتين في العمل، وعدم الاهتمام بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، وضعف الدعم المالي.

ولقد حددت (عطية، ٢٠١٧، ص ٤٤١-٤٤٣) أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز التنظيمي في مدارس التعليم، وهي كما يلي:

١- معوقات تنظيمية، وإدارية، وتتمثل في:

- عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة التعليمية.
- عدم وضوح أهداف المؤسسة التعليمية، وإستراتيجياتها.
- عدم توافر الدعم اللازم من القيادات العليا للثقافة التميز.
- غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه.
- جمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وعدم مواءمته لتحقيق التميز.
- غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير محددة.
- الاعتماد على أساليب تقليدية في تقويم أداء المؤسسة التعليمية.
- البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.
- التقليل من إبداعات العاملين بالمؤسسة التعليمية، وابتكاراتهم.
- جمود اللوائح والقوانين المركزية في المؤسسة التعليمية.
- غياب التنسيق والتكامل بين إدارات المؤسسة التعليمية، وأقسامها المختلفة.

٢- معوقات بشرية، وتتمثل في:

- غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- عدم توافر القيادات المؤهلة بالمؤسسة التعليمية.
- ضعف قدرات العاملين بالمؤسسة التعليمية، ومهاراتهم المختلفة.
- ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل إدارة المؤسسة التعليمية، والعاملين بها.
- ضعف القدرة على تحمل المسؤولية.
- قلة الحوافز المادية، والمعنوية المقدمة إلى العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ضعف الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة والعاملين، وبينها وبين عملائها الخارجيين.
- ضعف التواصل بين إدارة المؤسسة والعاملين، وبينها وبين عملائها الخارجيين..
- ضعف عمليات الإبداع، والابتكار داخل المؤسسة التعليمية.
- عدم الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

٣- معوقات تكنولوجية، ومالية، وتتمثل في:

- عدم توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل بالمؤسسة التعليمية.
- عدم توافر نظام متكامل للبيانات، والمعلومات بالمؤسسة التعليمية.
- صعوبة تداول البيانات، والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة التعليمية.
- قلة الاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم، والتعلم.
- قصور البنية التحتية بالمؤسسة التعليمية، مثل المباني، والأجهزة، والمرافق. وغيرها.

- الاعتماد على أساليب تقليدية في العمل المؤسسي.
- نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، وسوء توزيعها على جميع جوانب العملية التعليمية.

صفات المدير المتميز:

المدير المتميز يمتلك صفات شخصية ومهارات أساسية مثل تحليل المشكلات وحلها، واتخاذ القرارات، والحكم العادل، والتوازن بين الجوانب المعنوية والمادية. كما يتمتع بمهارات التواصل الفعال، والتفويض، وحل الصراعات، ويكون مدرّكاً للأحداث وقادراً على التفاعل معها بذكاء (السيد، ٢٠٠٧). المدير المتميز يتسم بالمرونة والقدرة على التصرف بسرعة في المواقف المختلفة، والتعلم المستمر، والقدرة على التحكم في نفسه وانفعالاته (هلال، ٢٠١١). ويجب على مدير المؤسسة أن يوازن بين العلم والأخلاق، ويفضل مصلحة المؤسسة على مصلحته الشخصية، ويجمع بين الحكمة والصرامة. تشمل مهام المدير العمل الإداري والفني، حيث يقوم بتطبيق القوانين وتنظيم الملفات، بالإضافة إلى المشاركة في تطوير المناهج (دروزة، ٢٠٠٣). القادة المتميزون يتمتعون بذكاء انفعالي عالٍ يمكنهم من التعامل مع المشاعر الإيجابية والسلبية بفعالية. تشمل مهاراتهم الثقة بالنفس، وضبط النفس، والشفافية، والمبادرة، والإنجاز، والدقة في تقويم الذات، والتفاؤل، والتعاطف، والرغبة في خدمة الآخرين (غولمان، ٢٠٠٢). قادة التميز يتبعون أساليب حديثة في الإدارة مثل الإدارة بالحب والإبداع الإداري وقيادة التغيير، مما يساهم في تحقيق غايات المنظمة وتطورها.

وترى الباحثة أن قادة التميز يتمتعوا بقدرات متميزة فهم إلى جانب الذكاء والتفاؤل والدقة، بطمحون إلى المستقبل وتطلعاته يتبعون التوجهات والأساليب الحديثة في الإدارة كإدارة بالحب والإدارة الأخلاقية والإبداع الإداري وقيادة التغيير وما إلى ذلك من أساليب تحقق للمنظمة غاياتها المرجوة وتؤكد تميزها وتطورها.

التميز وعلاقته بالجودة الشاملة:

يؤكد بيرزيكوب (٢٠٠٨) على الترابط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومفهوم التميز، ويشدد على ضرورة التكامل بين المدخلين لتحقيق التميز في الأداء، حيث يشتركان في العديد من المفاهيم الرئيسية. ويرى البعض أن التميز يعد أحد فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة. دراسة كانجي (٢٠٠٢) تؤكد ترادف المفهومين وربط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة، معتبرة أن إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة، بينما يرى آخرون أن التميز أشمل. بحسب الرشيد (٢٠٠٩) وألرايس (٢٠٠٦)، فإن التميز يتسم بتطوير استراتيجي شامل وتحقيق تنسيق متكامل، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر وإشباع العميل. قياس أداء التميز يعتمد على نتائج متعددة تشمل العميل والعاملين والمجتمع، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسينات داخلية فقط.

ويوضح الجدول التالي أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة (2004) ، (ter&Tanner) ، كما ورد في ال مزروع، (٢٠١٠).

جدول رقم (١) أوجه التشابه الاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة

أوجه التشابه بين المفهومين	أوجه الاختلاف بين المفهومين
الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القيادة بالمعايير	سلوك القادة المحفز على التميز
الاعتماد بصورة كبيرة على مشاركة الموظفين	الاعتماد على الموظفين وأصحاب المصلحة والمجتمع
تحتل فلسفة الجودة مكانة كبيرة في المفهوم	التركيز على الجودة والتمكين والتفويض
التركيز على عملية التحسين	التميز يغطي جميع مداخل المؤسسة
التركيز على العميل	التركيز على تقييم الأداء والمقارنات الخارجية
تحقيق منافع مادية ومعنوية	يتخلل التميز استراتيجية المؤسسة
تظهر النتائج على المدى المتوسط والطويل	التقويم الذاتي يسمح بظهور النتائج بسرعة

(Porter & Tanner2004, p.343)

تشير الأدبيات والدراسات إلى أن إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً، حيث يعتبر البعض أن الجودة أعم وأشمل من التميز، في حين اتفق العديد على أن التميز هو نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح. وفقاً لطعيمة والبندي (٢٠٠٤)، تعتبر الجودة أكثر شمولاً لأنها تشمل جميع جوانب المؤسسة، بينما التميز يقتصر على جوانب معينة ويتم تعميمه لاحقاً لتحقيق الجودة. كما يرى الهلالات (٢٠١٤) أن إدارة التميز هي التطبيق الفعلي لمفاهيم وثقافة إدارة الجودة الشاملة.

أشار كل من محبوب (٢٠٠٥)، والدويري (٢٠٠٦)، والتيجاني (٢٠٠٧)، والرشد (٢٠٠٩) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم هو خطوة أساسية نحو تحقيق التميز في المؤسسات. وترى الباحثة في ضوء ما تقدم أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكفاءة المطلوبة مع تحقيق إبداعات ومنجزات متفوقة وغير مسبوقه عن غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحقيق التميز، وأن إدارة التميز بما تحتويه من نماذج وجدت لتوضح وتفضل كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكيفية الوصول للنتائج المرجوة.

إدارة التميز في مدارس التعليم العام:

١. أهداف التعليم العام في المملكة العربية السعودية: تستند أهداف التعليم العام في المملكة

إلى الفلسفة العامة للمجتمع، التي تستمد توجهاتها من الإسلام. الهدف الأساسي هو غرس العقيدة الإسلامية في الطلاب وتنمية المهارات والمعارف المختلفة، بالإضافة إلى تطوير القيم والتوجهات السلوكية البناءة. كما يهدف النظام إلى تطوير المجتمع ثقافياً واقتصادياً، مع إعداد الفرد ليكون عضواً نافعاً في المجتمع (الذبياني، ٢٠١٥).

٢. مبررات سعي مدارس التعليم إلى الإصلاح وتحقيق التميز في المملكة: أ- التغيرات العالمية: تشمل الانفجار المعرفي، التقدم التقني، سرعة نقل المعلومات، وعولمة الإنتاج، وهي عوامل تتطلب إصلاحاً تربوياً في النظام التعليمي. ب- التغيرات المحلية: تشمل زيادة النمو السكاني، تحسن وضع المرأة في التعليم، تغيرات اجتماعية واقتصادية، وزيادة الطلب على التعليم، مما يتطلب إصلاحات تربوية لتحقيق التميز الإداري في المدارس (العقيل، ٢٠٠٥).

٣. مقترحات للتميز الإداري المدرسي:

• إعداد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين وتوفير الأدوات الضرورية لتحقيق التميز.

- تطوير طرق اختيار مديري المدارس.
- تطبيق التفويض الإداري للمعلمين الأوائل.
- توفير تدريب مستمر للعاملين في المدرسة.
- السعي لحل المشكلات التي تعطل تحقيق التميز الإداري.
- تشجيع استخدام الوسائل الحديثة في التعليم.
- ربط مخرجات التعليم الثانوي بمدخلات الجامعات وسوق العمل (البيلاوي، ٢٠٠٦).

النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM

١- نشأة النموذج الأوروبي لإدارة التميز: (EFQM)

يُعتبر النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) من أبرز نماذج إدارة التميز في العصر الحالي، وقد نشأ ضمن فعاليات الاتحاد الأوروبي. تم تأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كمؤسسة غير ربحية عام ١٩٨٨، بمشاركة ١٤ مؤسسة أوروبية رائدة آنذاك، بهدف تعزيز التميز المؤسسي على مستوى العالم. بدأت المؤسسة بعضوية ٧ دول أوروبية، وسعت لتحقيق رضا العملاء وتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية للتنافسية العالمية (الطيطبائي، ٢٠٠٧). بحلول عام ٢٠٠٠، توسع عدد الأعضاء ليصل إلى أكثر من ٨٠٠ عضو من مختلف القطاعات في الدول الأوروبية. يُعتبر هذا النموذج مرجعية أساسية لتحقيق التميز في الأداء، من خلال توفير المعايير والمتطلبات الأساسية لقياس نجاح المؤسسات (شعبان، ٢٠٠٩). تم الإعلان الرسمي عن النموذج في ١٩٩١، بالشراكة بين الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة والمنظمة الأوروبية للجودة. تُمنح الجوائز سنوياً للمؤسسات التي تحقق نجاحاً في تطبيق الجودة الشاملة (باشيوة وآخرون، ٢٠١٣). النموذج يُشار إليه أيضاً بنموذج "المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال" ويُمنح للمنظمات التي تحقق نتائج متميزة في جودة الأداء. يشمل النموذج مجموعة من المعايير المعقدة التي يتجنبها بعض المؤسسات بسبب حاجتها إلى وقت طويل لتطبيقها. ومع ذلك، يهدف إلى إجراء تحسينات مستدامة في الجودة وتحقيق تميز دائم. (Dahlgard, 2007) وتنبؤ فلسفة النموذج في أن التميز في الأداء وخدمة المستفيدين وتحقيق المنافع للمجتمع تتحقق من خلال قيادة فعالة، تحدد السياسات، وتوجه الموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المؤسسية بشكل فعال (جاد الرب، ٢٠١٣). من الجدير بالذكر أن التحديثات التي أدخلت على النموذج الأولي في ١٩٩٢ تميزت بتغيرات جوهرية وشكلية عن النماذج الحديثة، مع تقدم وتحسين مستمر في معايير الأداء (شعبان، ٢٠٢٠). والنموذج الذي تم تحديثه سنة (٢٠٢٠) من خلال الشكل (١) التالي:

EFQM MODEL (2020)	EFQM MODEL (2013)
	
ثلاث محاور هي: التوجه، التنفيذ، النتائج	محورين هما: المميزات، النتائج
٧	٩
٢٣ بالإضافة إلى معياري النتائج	٣٢
١١٢	١١٩
لا يوجد	٨
التوجه = ٢٠٠ نقطة التنفيذ = ٤٠٠ نقطة النتائج = ٤٠٠ نقطة	المميزات = ٥٠٠ نقطة النتائج = ٥٠٠ نقطة
٣ جداول (التوجه، التنفيذ، النتائج)	جدولين (المميزات والنتائج)
النظام الإلكتروني (البيئي)	المنظمة
يتوفر قاعدة إلكترونية للتقييم الذاتي	لا يوجد
يدعم أهداف التنمية المستدامة	لا يدعم

الشكل (١): (شعبان، ٢٠٢٠)

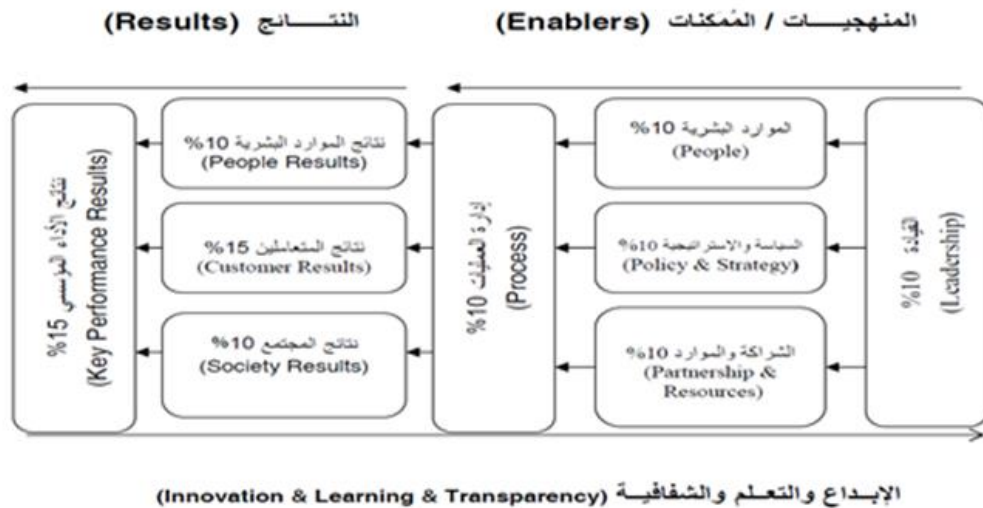
ويوضح سمهود (٢٠١٣، ص ٥٥) في الشكل (٣) مفاهيم النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

- إضافة قيمة للمستفيدين: تسعى المؤسسات المتميزة باستمرار لإضافة قيمة للمستفيدين من خلال فهم احتياجاتهم والتوقعات، وتلبية هذه الاحتياجات بشكل استباقي.
 - خلق المستقبل المستدام: تساهم المؤسسات المتميزة في تحسين المجتمعات من خلال تعزيز أدائها وفقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
 - تطوير القدرات التنظيمية: تركز المؤسسات المتميزة على تعزيز قدراتها من خلال إدارة التغيير الفعالة داخل المنظمة.
 - تسخير الإبداع والابتكار: تستخدم المؤسسات المتميزة الأساليب الإبداعية لتعزيز أدائها وزيادة مستوى الابتكار المستمر داخلها.
 - القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: تسهم النزاهة والقيم الأخلاقية في تحقيق قيادة مثالية تعتبر قدوة لجميع أفراد المؤسسة.
 - إدارة مع خفة الحركة: تتمتع المؤسسات المتميزة بالقدرة على التكيف مع الفرص والتهديدات من خلال استجابات سريعة وفعالة.
 - النجاح من خلال مواهب الأفراد: تركز المؤسسات المتميزة على تمكين الموارد البشرية لتحقيق النجاح المستدام.
 - الحفاظ على نتائج متميزة: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة، مع الحفاظ على معايير أداء عالية ضمن بيئتها التشغيلية.
- أسس ومعايير النموذج الأوروبي للتميز:
- كما تم الإشارة سابقاً، شهد النموذج الأوروبي للتميز تحديثات في الشكل والمحتوى، ولكن المبادئ الأساسية بقيت ثابتة، مع التركيز على النقاط التالية:
- أولوية التعامل.
 - التركيز المستمر على المعنيين على المدى الطويل.
 - فهم علاقة السبب بالآثار بين كيفية أداء المؤسسة والنتائج المحققة وفقاً لأهداف تأسيس (EFQM).

معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز

- يشمل النموذج الأوروبي لإدارة التميز (٩) معايير رئيسية و(٣٢) معياراً فرعياً كما يلي:
- **الممكنات: Enablers** هي طرق العمل التي تعتمد عليها المنظمات لتوجيه الأنشطة وتحقيق الأهداف، وتشمل:
 - **القيادة: (Leadership)** تطوير الرؤية والرسالة والقيم، ويحتوي على (٦) معايير فرعية و(٣٩) نشاطاً فرعياً. الوزن النسبي: ١٠% (١٠٠ نقطة من ١٠٠٠).
 - **الاستراتيجيات والسياسات: (Strategies & Policies)** تطوير السياسة التي تحقق رؤية المنظمة. يحتوي على (٤) معايير فرعية و(٣٢) نشاطاً فرعياً. الوزن النسبي: ١٠% (١٠٠ نقطة من ١٠٠٠).
 - **الأفراد: (People)** تطوير الموارد البشرية لضمان التميز. يحتوي على (٦) معايير فرعية و(٣٥) نشاطاً فرعياً. الوزن النسبي: ١٠% (١٠٠ نقطة من ١٠٠٠).
 - **الشراكات والموارد المادية: (Partnership & Resources)** إدارة الشراكات والموردين. يحتوي على (٥) معايير فرعية و(٢٧) نشاطاً فرعياً. الوزن النسبي: ١٠% (١٠٠ نقطة من ١٠٠٠).
 - **الإجراءات والعمليات: (Process)** تحسين العمليات من أجل رضا الزبائن. يحتوي على (٤) معايير فرعية و(٢٧) نشاطاً فرعياً. الوزن النسبي: ١٠% (١٠٠ نقطة من ١٠٠٠).

- مجموعة النتائج: Results تشمل:
 - نتائج المستفيدين: (Customer Results) قياس رأي المتعاملين وأداء المنظمة تجاههم. يحتوي على (٢) عنصر فرعي و(٥) أنشطة فرعية. الوزن النسبي: ١٥% (١٥٠ نقطة من ١٠٠٠).
 - نتائج الأفراد: (People Results) قياس رأي العاملين وأداء القوى العاملة. يحتوي على (٢) عنصر فرعي و(٩) أنشطة فرعية. الوزن النسبي: ١٠% (١٠٠ نقطة من ١٠٠٠).
 - نتائج المجتمع: (Society Results) قياس رأي المجتمع وأداء المنظمة تجاهه. يحتوي على (٢) عنصر فرعي و(٩) أنشطة فرعية. الوزن النسبي: ١٠% (١٠٠ نقطة من ١٠٠٠).
 - نتائج مؤشرات الأداء: (Key Performance Results) مؤشرات الأداء النهائي للمنظمة. يحتوي على (٢) عنصر فرعي و(٦) أنشطة فرعية. الوزن النسبي: ١٥% (١٥٠ نقطة من ١٠٠٠) (التميمي، ٢٠١٢، ص ٤٤). إلى تلك المعايير وأُطل عليها الإطار العام لنموذج التميز الأوروبي من خلال الشكل (٢) التالي:



الشكل (٢) الإطار العام لنموذج التميز الأوروبي (EFQM, 2010).

- تم بناء النموذج الأوروبي بنسخته (٢٠٢٠) بالاعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية المتمثلة فيما يلي (EFQM, 2020, p 7):
- ميثاق الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية.
 - الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان.
 - وجيه الاتحاد الأوروبي ٧٨/٢٠٠٠/EC.
 - الميثاق الاجتماعي الأوروبي.
- المحور الإستراتيجي الأول: التوجه يتمحور حول الغاية التي تم من أجلها إنشاء المؤسسة، مع التركيز على كيفية تحديد الرؤية والاستراتيجية. يشمل المعايير التالية:
- الغاية والرؤية والاستراتيجية: تحديد غاية المؤسسة وأهدافها المستقبلية بما يتوافق مع النظام الإيكولوجي ويحدد الأولويات الاستراتيجية. (EFQM, 2020)
 - الثقافة المؤسسية والقيادة: تطوير الثقافة القيادية المؤسسية وتعزيز القيم التي تؤثر على العمل والعلاقات الداخلية والخارجية. (EFQM, 2020)

المحور الإستراتيجي الثاني: التنفيذ يركز على كيفية تنفيذ المؤسسة لاستراتيجياتها وتحقيق نتائج مستدامة:

- إشراك المعنيين: تحديد المعنيين الرئيسيين والمشاركة المستمرة معهم. (EFQM, 2020)
- بناء قيمة مستدامة: تحديد استراتيجية لتحقيق قيمة مستدامة. (EFQM, 2020)
- قيادة الأداء والتحول: تحسين العمليات وقيادة التغيير لتحقيق النجاح المستدام (EFQM, 2020).

المحور الإستراتيجي الثالث: النتائج يركز على تحقيق النتائج المتوقعة:

- انطباعات المعنيين: قياس ردود الأفعال من المعنيين الرئيسيين. (EFQM, 2020)
- الأداء الإستراتيجي والتشغيلي: قياس الأداء المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (EFQM, 2020).

أداة التشخيص: رادار (RADAR) يعد RADAR منهجاً لتشخيص عملية التميز من خلال:

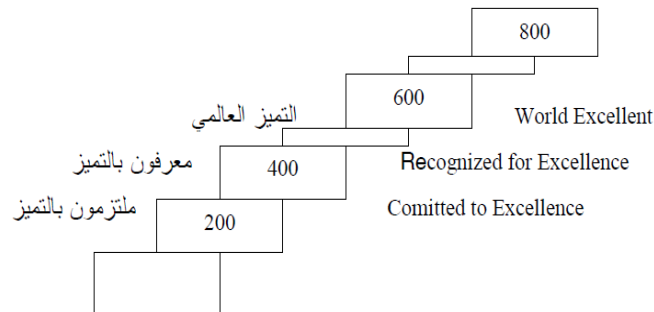
- النتائج: تحديد الأهداف.
 - المنهج: وضع استراتيجيات وخطط للوصول إلى الأهداف.
 - التنفيذ: تنفيذ المناهج.
 - التقويم: مراجعة وتحسين الأداء. (EFQM, 2020)
- فوائد استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM)**
- الفوائد العامة: تشمل إرضاء المتعاملين، إدارة التغيير، وتحسين الأداء المالي (EFQM, 2010).

• **الفوائد النموذجية**: تشمل توفير استراتيجيات للقادة، وإعطاء الإدارة رؤية واضحة، وتعزيز دور الموظفين في تطوير المنظمة. (EFQM, 2010)

آلية عمل نموذج التميز الأوروبي يعتمد على العلاقة بين معايير التمكن (القيادة، السياسة، الأفراد، العمليات) ومعايير النتائج (رضا العملاء والعاملين) لتحقيق التميز في الأداء، مما يعزز التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

سلم التميز وفق نموذج التميز الأوروبي:

- أشار (التميمي، ٢٠١٢، ص ٤٥) إلى أن المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) قد أوضحت تصنيف المؤسسات المتميزة وفق سلم التميز في نموذج التميز الأوروبي إلى ثلاثة مستويات هي:
- أ. ملتزمون بالتميز: Committed to Excellence ٣٩٩-٢٠٠ نقطة.
 - ب. معروفون بالتميز: Recognized for Excellence ٥٩٩-٤٠٠ نقطة.
 - ج. التميز العالمي: World Excellent ١٠٠٠-٦٠٠ نقطة.



شكل (٣) سلم التميز وفق نموذج التميز الأوروبي (ديوان الرقابة المالية والإدارية، ٢٠١٠)

استخدامات نموذج التميز الأوروبي:

للنموذج الأوروبي استخدامات متعددة على النحو التالي: (Michalska, ٢٠٠٨ : ٢٠٥)

- ١- يعد إطار عمل لتقييم المنظمات والتقييم الذاتي - يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة، وأهميته في السوق العالمية اليوم.
 - ٢- يدعم المنظمات في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.
 - ٣- يمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار. - يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنة مع المنظمات الأخرى.
 - ٤- بعد دليلا في تحديد المجالات القابلة للتحسين.
 - ٥- يساعد على وضع هيكل للمنظمة.
 - ٦- يمكن من الحصول على نتائج الأداء سواء الملموسة منها أم غير الملموسة.
- ويمكن استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM من خلال أربعة طرق:**
- ١- المساعدة على تحديد مكان المؤسسة في رحلتها تجاه تحقيق التميز.
 - ٢- توفير لغة عامة لتمكين تبادل الأفكار والمعلومات، داخل وخارج المنشأة.
 - ٣- تضمين الأنشطة الحالية والمخطط لها، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة.
 - ٤- توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.
- أهمية نماذج التميز الأوروبي EFQM في مدارس التعليم العام**

١. ظهرت أهمية نموذج التميز الأوروبي عند اعتماده في المؤسسات التعليمية، خاصة مع إصدار نسخته الخاصة بالتعليم، حيث لجأت العديد من المؤسسات في أوروبا وآسيا إلى تطبيقه لتعزيز الفعالية المؤسسية والإدارية وتطوير الأداء، من خلال ترسيخ ثقافة النقد الذاتي والارتقاء بالأداء التعليمي. (Kammoun & Koubaa, 2011)
- ويُعد تبني النموذج وسيلة لتحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة وتعظيم الأرباح وتحسين جودة التعليم، بما يحقق أهداف القيادة الأكاديمية والطلبة والهيكل التنظيمي، وينعكس إيجاباً على الأداء العام. (Cartmell, 2014)
- ويؤكد (سمهود، ٢٠١٥) أهمية النموذج من خلال:

 ١. تفعيل التقييم الذاتي بتحديد نقاط القوة والفتحات.
 ٢. تحديد أنشطة التحسين لتحقيق نتائج فعالة.
 ٣. توفير لغة موحدة تسهل تبادل الأفكار داخلياً وخارجياً.
 ٤. دعم تقييم أداء المؤسسات المشاركة في جوائز الجودة.
 ٥. تعزيز الشفافية وقابلية التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية.

نماذج إدارة التميز في مدارس التعليم العام

تمثل نماذج التميز منظومة متكاملة ترصد مدى اقتراب المنظمة من الأداء المتميز، عبر التركيز على المعايير التحليلية لتوجيه جهود التحسين والتطوير. (Aldallal, 2005)

نماذج إدارة التميز وعلاقتها بالنماذج الأخرى

تعددت النماذج واختلفت أهدافها ومنطلقاتها في العلوم السلوكية، حيث استفادت نماذج التميز من الخبرات المترجمة لتطور النماذج (آل مزروع، ٢٠١٠). وفيما يلي استعراضاً لطبيعة العلاقة التي تربط بين نماذج التميز بشكل عام، والنماذج الأخرى، حيث سيتم تناول هذه العلاقة من حيث الجوانب التي تشترك بها نماذج التميز على اختلافها مع النماذج الأخرى يعرضها الباحث في الجدول رقم (٢).

جدول (٢): العلاقة بين نماذج التميز والنماذج الأخرى (آل مزروع، ٢٠١٠).

النموذج	العلاقة مع نماذج التميز
النموذج المثالي: Ideal Type Model	تتشترك معها نماذج التميز في أنها تصف ما ينبغي أن يكون، وهي تعتبر مثالية في معناها المنطقي، كما أنها مستخلصة من ظواهر حقيقية مختلفة، ويمكن مقارنتها وتقييمها مع أي ظاهرة حقيقية.
النموذج الوصفي: Descriptive model	وتتشترك نماذج التميز مع النماذج الوصفية في أنها تصف ما هو كائن فعلا من خلال تحديدها لمستوى تميز أداء المنظمة الفعلي.
النماذج الرياضية: Mathematical model	تتشترك معها نماذج التميز في تحديد معايير التميز بقيم كمية لقياس مستوى تميز أداء المنظمة من خلال معادلات رياضية.
النماذج الديناميكية: Dynamic models	وتتشترك نماذج التميز مع النماذج الديناميكية في أن معايير التميز في علاقات ديناميكية مستمرة فيما بينها.
النموذج اللفظي: Verbal model	تتشترك نماذج التميز مع النماذج اللفظية في أنها تصف معايير التميز بكلمات مكتوبة.
النماذج التخطيطية: Schematic models	تتشترك نماذج التميز معها في أن لها رسما هيكليا.

ولقد أشارت (Eygelaar، 2004). أنه من خلال الجدول السابق انتماء نماذج التميز إلى الفئات والتصنيفات السابقة، فهي تمثل إطار عمل شاملا للممارسات الإدارية، وتعتمد في ذلك على مفاهيم ومعايير معترف بها دوليا الهدف منها رفع مستوى الجودة إلى مستوى التميز الإستراتيجي وقياس مختلف الممارسات التنظيمية في المنظمة وتوجيه جهودها نحو التحول إلى منظمات متميزة.

أهم نماذج إدارة التميز التنظيمي (دوليا، وإقليميا)

سعت الدول إلى تطوير نماذج وطنية لإدارة التميز قائمة على مفاهيم ومعايير مشتركة، بهدف رفع الأداء وتعزيز التنافسية. ووفقاً لـ (Solms, 2006)، ص ٧٩-٨٠، فإن تطبيق هذه النماذج في المؤسسات التعليمية يسهم في:

١. زيادة الوعي بالجودة وأهميتها التنافسية.
٢. دعم التقييم الذاتي بناءً على معايير واضحة.
٣. تعزيز التعاون وتبادل الخبرات.
٤. نشر وتبادل استراتيجيات الجودة الناجحة.
٥. ترسيخ فهم متطلبات التميز.
٦. تحفيز تحسين إدارة الجودة.

النموذج الياباني لإدارة التميز التنظيمي: (Deming Model)

أنشئت جائزة ديمينج عام ١٩٥٠ تكريماً لإدوارد ديمينج، وتُمنح للأفراد والمؤسسات المتميزة في تحسين الجودة، وتشمل ثلاث فئات: جائزة الأفراد، وجائزة تطبيق رقابة الجودة، وجائزة وحدات الإنتاج.

يرتكز النموذج على مبادئ ديمينج الأربعة عشر، منها:

- الاتساق بين الأهداف والعمل على التحسين المستمر.
- تبني فلسفة التطوير والتجديد.
- تضمين الجودة في العمليات بدلاً من التفتيش.
- تقليل التكاليف عبر التحسين المستمر.
- التركيز على التدريب والقيادة الواعية.
- إزالة الحواجز الداخلية والخارجية وتشجيع العمل الجماعي.

- تجنب الشعارات، والتركيز على الإنجاز.
 - دعم الموظفين للتعبير عن إنجازاتهم.
 - تطبيق برامج فعالة للتطوير والتحسين الذاتي.
- وقد حدد ديمنج عشرة معايير لقياس الأداء (الهلال، ٢٠١٤، ص ٢٧٠-٢٧١):
١. السياسات: تشمل الأهداف والقيادة.
 ٢. التنظيم والتنمية: تتعلق بالبنية التنظيمية والشرائط.
 ٣. المعلومات: طرق جمع وتنظيم المعلومات.
 ٤. التحليل: تحليل المشكلات وخطط المعالجة.
 ٥. التخطيط للمستقبل: الخطط والأهداف المستقبلية.
 ٦. التعليم والتدريب: برامج تدريب العاملين.
 ٧. تأكيد الجودة: يشمل مواصفات الخريج ورضا العملاء.
 ٨. تأثيرات الجودة: النتائج المترتبة على تطبيق الجودة.
 ٩. المعايرة أو القياس: معايير وأدوات القياس.
 ١٠. الرقابة: التأكد من جودة الخدمات المقدمة.

ويتضح أن نموذج ديمنج من أقدم النماذج التي تُعنى بجميع جوانب المؤسسة التعليمية، ويصلح للتطبيق بفضل شموليته، واهتمامه بالموارد البشرية، والتدريب، وجمع البيانات، وحل المشكلات، ومواصفات الخريجين، ورضا العملاء.

وتتضمن الجائزة الفئات الأساسية التالية (Juse, 2015):

- * جائزة ديمنج للأفراد: وهي جائزة تمنح للذين قدموا مساهمات بارزة في دراسة أو نشر إدارة الجودة الشاملة
- * جائزة الخدمة المتميزة للنشر والترويج: تُمنح للأفراد الذين تكون أنشطتهم الأساسية خارج اليابان، ويتم إجراء الفحص كل ٣-٥ سنوات.
- * جائزة ديمنج (جائزة ديمنج للتطبيق المتميز سابقاً): تُمنح للمؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة الملائمة لفلسفة إدارتها، وهي جائزة سنوية
- * جائزة ديمنج الكبرى (قلادة ديمنج سابقاً): تُمنح للمؤسسات التي حافظت على مستوى إدارة

النموذج الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي: (Baldrige Model)

نموذج مالكوم بالدريج: (Malcolm Baldrige Model)

يُمنح وفقاً له "الجائزة الوطنية الأمريكية للتميز - (Baldrige National Quality Award)" (MBNQA)، وتهدف إلى دعم التميز التنظيمي في المؤسسات داخل الولايات المتحدة وخارجها. يستند النموذج إلى مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية، تمثل سلوكيات ومعتقدات المؤسسات ذات الأداء المرتفع. (Baldrige works, 2016 - <https://www.nist.gov/baldrige/how>) يُستخدم كنظام للتقييم الذاتي (Self-assessment) لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وتأثير عملياتها على النتائج، من خلال معايير تساعد على تطوير الأداء باستخدام منهج منظم ومتوازن، بغض النظر عن حجم المؤسسة أو طبيعة القطاع. (assessing, 2016) يساعد النموذج على:

- تحديد النجاحات وفرص التحسين.
- تفعيل الموارد البشرية.
- التركيز على الأهداف المشتركة.
- مقارنة الأداء بالمنافسين.
- مواءمة الموارد مع الأهداف الإستراتيجية.

ويعتمد على قيم ومبادئ تُسهم في رفع الأداء المؤسسي، ويضم ثلاث مجموعات:

١. مؤسسات الأعمال.

٢. المؤسسات التعليمية.

٣. المؤسسات الصحية.

كل مجموعة تستند إلى معايير تسهل الأداء التنظيمي، وتحسن أساليب التواصل وتبادل المعلومات، مع تنوع القيم الداعمة للتميز سواء في القطاعات الاستثمارية أو التعليمية أو الصحية. ويتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية وسبعة عشر معياراً فرعياً (Baldrige Performance Excellence Program, 2021).

١- القيادة.

٢- التخطيط الاستراتيجي.

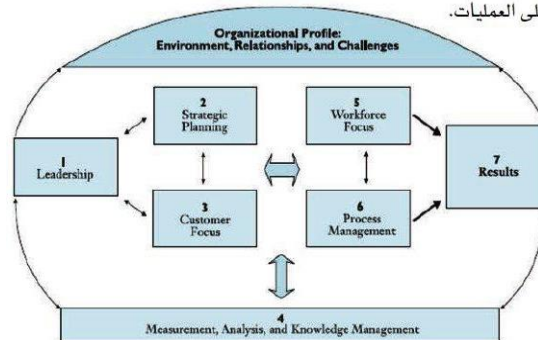
٣- التركيز على العميل.

٤- القياس والتحليل وإدارة المعرفة.

٥- التركيز على العاملين.

٦- التركيز على العمليات.

٧- النتائج.



شكل (٤) نموذج بالدريج الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية

(BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021)

من خلال الشكل أعلاه، يتألف النموذج الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي من عدة معايير تسهم في تحسين الأداء، وتيسير التواصل، وتبادل أفضل الممارسات بين المنظمات، كما تُعد أداة فعّالة لفهم الأداء المؤسسي، وإدارته، وتوجيه التخطيط والفرص التعليمية (Education Excellence, 2006).

تتركز معايير نموذج "بالدرج" (Baldrige) "للتعليم على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية، منها: منظور النظم، والقيادة الحكيمة. وتساعد هذه المعايير المؤسسات التعليمية على إنجاز مهماتها، وتحسين نتائجها، وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال سبع مجالات رئيسية (Criteria

Category and Item Commentary, 2015/2016):

١. القيادة: (Leadership) توجيه المؤسسة نحو التميز، وتوفير الموارد اللازمة.

٢. التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning) جودة الخطط وفعاليتها في تحقيق الأهداف.

٣. التركيز على العملاء: (Focus Customers) تلبية احتياجاتهم وقياس رضاهم.

٤. القياس والتحليل وإدارة المعرفة: الاعتماد على معايير أداء وتحليل بيئي دقيق.

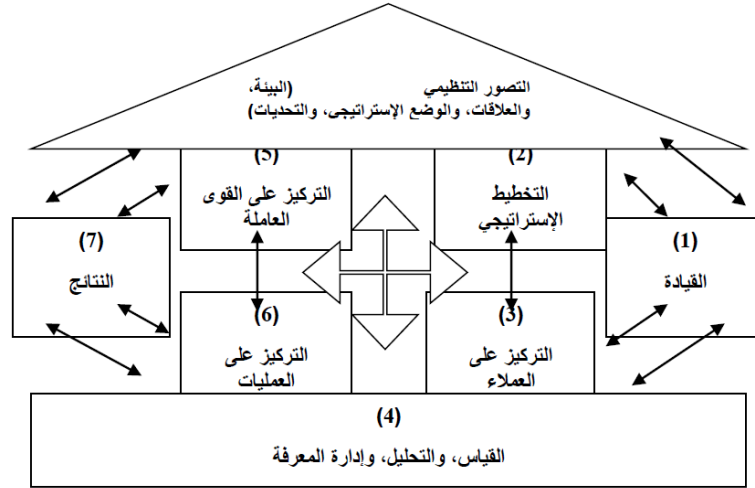
٥. التركيز على القوى العاملة: تنميتهم وتأهيلهم مهنيًا.

٦. التركيز على العمليات: كفاءة الإدارة والتطوير المستمر.

٧. النتائج: قياس الإنجازات باستخدام بيانات وتقارير موثوقة.

وتنقسم هذه المجالات إلى ثلاث مجموعات بحسب طبيعة المعلومات (Education Criteria for Performance Excellence, 2013/2014):

١. المقدمة: تتناول البيئة التنظيمية، والسياق الاستراتيجي، والتحديات، والمزايا.
٢. عناصر العملية: (Process Items) تشمل المعايير الستة الأولى.
٣. عناصر النتائج: (Results Items) تتعلق بالمعيار السابع (النتائج).



شكل رقم (٥) نموذج بالدريج (Baldrige) الأمريكي الإدارة التميز التنظيمي
يتضح من الشكل رقم (٩) السابق: أن يتكوّن نموذج "بالدريج (Baldrige)" الأمريكي لإدارة التميز التنظيمي من مجموعة معايير تُقيّم المؤسسات التعليمية بناءً عليها، حيث يحدد المنظور الاستراتيجي الإطار العام لعمل المؤسسة، من حيث البيئة الخارجية، والعلاقات، والوضع الاستراتيجي، والتحديات. ويركز النموذج على القيادة بما تتضمنه من الاتصال، والحوكمة، والتعلم التنظيمي، والأخلاقيات، والشفافية، والإبداع، والابتكار، والمسؤولية المجتمعية، وتقييم الأداء، وربطها بالنتائج.

جائزة الملك عبد العزيز للتميز – المملكة العربية السعودية:

تُعد الجائزة الوطنية للتميز المؤسسي، أنشئت عام (١٤٢٠هـ)، بهدف تطبيق إطار موحد للتميز المؤسسي في مختلف القطاعات بالمملكة، بغض النظر عن حجمها أو مجالها (نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٥م: ٤).
وقد اعتمدت وزارة التعليم الجائزة في قطاع التعليم عام (١٤٣٢هـ)، وتهدف إلى (دليل جائزة الملك عبد العزيز للجودة في قطاع التعليم، ٢٠١٢م: ٦):

١. نشر ثقافة الجودة والتميز.
٢. تعزيز التخطيط الاستراتيجي للجودة.
٣. تحفيز تبني مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
٤. رفع قدرة المؤسسات التعليمية على المنافسة العالمية.
٥. تطوير القيادات التعليمية لتحقيق أهداف الجودة.
٦. الالتزام بالموصفات الوطنية والدولية.
٧. تعزيز دور المؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع، ونشر التجارب السعودية الناجحة.
٨. تشجيع التقييم الذاتي، وقياس الأداء، والمقارنة المرجعية، وتحسين النتائج دورياً.

ترتكز الجائزة على ثلاثة محاور: **مبادئ الجودة والتميز، والمعايير، وآلية التقييم.** وتشمل المبادئ تسعة مفاهيم رئيسية، منها: القيادة بالإلهام، والتركيز على العملاء، وتطوير الشراكات، والتحسين المستمر، والابتكار، والمسؤولية المجتمعية، وتحقيق نتائج مستدامة. وتُترجم هذه المبادئ إلى ثمانية معايير مقسمة إلى "الممكنات" و"النتائج"، وتُقيّم باستخدام آلية إتقان للتقييم المؤسسي الخاصة بالجائزة (نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٥م: ٦-٧).



شكل (٦) نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة

- وحسب دليل الجائزة فإن معايير الجائزة الرئيسية والفرعية، تتكون في مجملها إلى (١٠٠٠) نقطة وهي كالتالي: (نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٥م: ٨)
- ١- معيار القيادة الإدارية: ووزنه (١٥٠) نقطة، مقسمة إلى المعايير الفرعية الآتية:
 - تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
 - متابعة النظام الإداري، والأداء المؤسسي، ومراجعتيه. وتعزيز العلاقة مع المعنيين بالمؤسسة كافة.
 - دعم ثقافة الجودة، والتميز، والإبداع.
 - الحوكمة، والمسؤولية المجتمعية.
 - إدارة التغيير، وإدارة المخاطر، وإدارة الأزمات.
 - ٢- معيار التخطيط الإستراتيجي: ووزنه (١٠٠) نقطة، مقسمة إلى المعايير الفرعية الآتية:
 - إعداد الخطة الإستراتيجية، ونشرها.
 - تطبيق الخطة الإستراتيجية، ومتابعتها، ومراجعتها.
 - ٣- معيار الموارد البشرية: ووزنه (١٠٠) نقطة، مقسمة إلى المعايير الفرعية الآتية:
 - إعداد خطط الموارد البشرية، وسياساتها، وإجرائاتها.
 - تطوير معارف القدرات البشرية، وقدراتها. • بيئة العمل، وتمكين الموارد البشرية.
 - التواصل، والمشاركة.
 - تقييم أداء الموارد البشرية، وتقديره.
 - ٤- معيار الشراكات، والموارد المتاحة بالمؤسسة: ووزنه (١٠٠) نقطة، مقسمة إلى المعايير الفرعية الآتية:
 - إدارة الشراكات، والتحالفات الإستراتيجية.

- إدارة الموارد المالية.
- إدارة المرافق، والممتلكات.
- إدارة التقنية، وإدارة المعرفة.
- ٥- معيار إدارة العمليات، والمنتجات، والخدمات: ووزنه (١٥٠) نقطة، مقسمة إلى المعايير الفرعية الآتية:
 - تحديد العمليات، وتصميمها، وإدارتها.
 - تصميم المنتجات، والخدمات، وإدارتها.
 - التحسين المستمر للعمليات، والمنتجات، والخدمات.
 - إدارة المنتجات، والخدمات، وتسويقها.
 - إدارة العلاقة مع المستفيدين.
- ٦- معيار نتائج المستفيدين: ووزنه (١٥٠) نقطة، مقسمة إلى:
 - مقاييس رأي المستفيدين.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين.
- ٧- معيار نتائج الموارد البشرية: ووزنه (١٠٠) نقطة، مقسمة إلى:
 - مقاييس رأي الموارد البشرية.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.
- ٨- معيار نتائج الأداء الرئيسية: ووزنه (١٥٠) نقطة، مقسمة إلى:
 - مخرجات الأعمال الرئيسية.
 - مؤشرات الأعمال الرئيسية.

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز – الأردن:

أنشئت عام ٢٠٠٢ لتحسين أداء القطاع الحكومي وتطوير خدماته عبر نشر مفاهيم الجودة والتميز والشفافية. تنقسم الجائزة إلى أربع فئات رئيسية، وتهدف إلى: ترسيخ ثقافة التميز، ضمان كفاءة أداء المؤسسات، تقديم مرجعية معيارية للأداء، وتعزيز تبادل الخبرات (دليل الجائزة، ٢٠١٥: ٣٢-٣٣).

تعتمد على مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) مثل: إضافة القيمة للمتعاملين، التنمية المستدامة، الإبداع، القيادة، التكيف، والنتائج المستدامة، وحقت نقلة نوعية في الأداء الحكومي الأردني.

جائزة التعليم السعودية للتميز:

ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، تهدف إلى تطوير الموارد البشرية، وتحفيز الإبداع والابتكار، ورفع جودة مخرجات التعليم (الشراني، ٢٠١٩). تصنف الإدارات التعليمية إلى خمس فئات: المبادرة، المنجزة، المؤثرة، المتكاملة، والمبدعة (جائزة التعليم، ٢٠١٨)، وفق معايير تقييم الأداء وتدعم التميز المؤسسي في التعليم.

خلاصة النماذج المقارنة:

يتبين أن دولاً عديدة خصصت جوائز للتميز المؤسسي وفق معايير شاملة، منها ما صُمم خصيصاً للمؤسسات التعليمية مثل: نموذج "بالدريج" الأمريكي، وجائزة الملك عبد العزيز السعودية، في حين أن نماذج أخرى مثل: جائزة الملك عبد الله الثاني بالأردن، تصلح لكافة المؤسسات. تستند النماذج إلى مبادئ واضحة، مثل:

- نموذج الملك عبد العزيز : القيادة، الموارد البشرية، العملاء، الابتكار، المسؤولية المجتمعية، إلخ (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠١٦).
- نموذج الملك عبد الله الثاني : الشفافية، النتائج، متلقي الخدمة، القيادة، الاستراتيجية، وغيرها (مركز التميز، ٢٠٢١).
- نموذج ديمينج الياباني : الجودة، التعليم، التخطيط، التحليل، النتائج. (Deming, 2021)
- نموذج بالدريج الأمريكي : القيادة، الاستراتيجية، العملاء، القوى العاملة، المعرفة، العمليات، النتائج. (Baldrige, 2021)

رغم تباين السياقات، إلا أن النماذج المختلفة استتقت معاييرها من النموذجين الأمريكي والأوروبي، مع مواءمتها لخصوصية كل دولة. وقد استخدمت المؤسسات هذه النماذج لأغراض متنوعة، مثل التقييم الذاتي، التحسين المستمر، أو المقارنة المرجعية مع مؤسسات رائدة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد:

يتضمن هذا الجزء استعراضاً لأهم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي، فبعد اطلاع الباحث واستقراءه للأدب النظري، سيقدم عرضاً مختصراً لهذه الدراسات مع مراعاة ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم التعليق عليها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف وأوجه الاستفادة منها، على النحو الآتي:

أولاً- الدراسات العربية:

١. دراسة الشهري والثبتي (٢٠٢٤) بعنوان: تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، والتي استهدفت معرفة المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تكونت من (٢٦) عبارة موزعة على ثلاثة معايير رئيسية (إشراك المعنيين، بناء القيمة المستدامة، قيادة الأداء والتحول). وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (٢٢٤) فرداً من العاملين في أندية دوري المحترفين، يشملون رؤساء أندية دوري المحترفين السعودي، وأعضاء مجالس الإدارة، والكوادر الإدارية العاملة بالأندية، ومديري الأنشطة الرياضية. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة عالية على جميع متطلبات تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، وذلك على مستوى المعايير الثلاثة الرئيسية (إشراك المعنيين، بناء القيمة المستدامة، قيادة الأداء والتحول)، وأوصت الدراسة باستفادة وزارة الرياضة من الدراسة الحالية لتطوير إدارة الأندية، ووضع رؤية مستقبلية طموحة للأندية، وبناء خطة استراتيجية في ضوء هذه الرؤية تتسم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات وتركز على تحقيق التميز، ودعم التحول الرقمي الكامل في إدارة الأندية.

٢. دراسة أبو عامر وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان: درجة تطبيق معايير التميز بإدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM والتي استهدفت قياس درجة تطبيق معايير التميز في أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر عينة عشوائية من قيادات الإدارة المحلية

قوامها (٣٦٠)، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة التطبيق وفقا للمتغيرات: (المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الإداري، النوع)، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وعرضه على المحكمين وجاء عدد عبارات الاستبيان في (٣٩) عبارة، وأشارت نتائج البحث إلى توافر معايير التميز بدرجة جيدة، وكان المتوسط العام لإجمالي الاستبيان (٣,٦١) بوزن نسبي مئوي (٧٢,٢%)، وتراوح متوسطات العبارات لكل محور من المحاور الثلاثة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على الترتيب (٣,٦٢ - ٣,٥٧ - ٣,٦٣) بوزن نسبي مئوي (٧٢,٤% - ٧٢,٧% - ٧١,٤%)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حول درجة توافر معايير التميز ترجع لاختلاف النوع، حيث بلغت قيمة (T) (٤,٤٦٣) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٤٧)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٩٠) لصالح الإناث، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حول درجة توافر معايير التميز ترجع إلى الاختلاف في المتغيرات الشخصية الأخرى (المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الإداري)، حيث كانت قيمة (F) لكل متغير قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

٣. دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣) بعنوان: دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ "دراسة ميدانية" والتي استهدفت التعرف على دور إدارة التميز (نموذج الجائزة الأمريكي لمالكوم بالدريج) في تعزيز الاستغراق الوظيفي في ضوء خطة مصر ٢٠٣٠ والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا النموذج لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية وزيادة استغراقهم الوظيفي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت الاستبانة على عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة أسيوط وبلغ عددهم (٧٠٠) معلم، وأيضاً على عينة من الموجهين بنفس المحافظة وعددهم (٧٠) موجه، توصل البحث إلى عدة نتائج منها: أهمية تطبيق نموذج الجائزة الأمريكي داخل المدارس الثانوية لما له من دوراً هاماً في تحقيق أهداف هذه المدارس وتعزيز تفاني قادتهم في العمل للتطوير من أدائهم من خلال استخدام نموذج يجمع بين الميزة المحلية والعالمية، كما خلص البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق نموذج مالكوم بالدريج كأحد نماذج إدارة التميز لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية، مما يساعد على رفع مستوى كفاءتهم وتطوير أدائهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها الدولة مؤخراً لتحقيق التميز الإداري والتنفيذي كأحد مؤشرات تحقيق خطة مصر ٢٠٣٠.

٤. دراسة عبد العال (٢٠٢٣) بعنوان: دور كليات التربية في تنمية الكفايات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، والتي استعرضت أنه في عصر المعرفة والمعلومات لم تعد الأنماط التقليدية ذات فاعلية في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية والبحثية، بل إن التميز نفسه أصبح تحدياً من التحديات الحديثة التي فرضت نفسها واستلزم الأمر معها مراجعة النظم والاستراتيجيات وتحديث برامج العمل والاستفادة من نماذج التميز العالمية، من هنا برزت فكرة نماذج التميز، بوصفها منهجيات توفر آليات لقياس نتائج الأداء، لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المؤسسة، كما توفر نماذج التميز مدخلاً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، وقياس نتائج الأداء المؤسسي وقياس رضا المتعاملين وتشخيص فرص التحسين، من متطلبات التميز والتفوق المستقبلية، وقد قامت اللجنة العليا

للتعليم الجامعي والعالي المنبثقة عن الاتحاد الشمالي المركزي للجامعات والمدارس بتطوير واعتماد طريقة بديلة لمنح الاعتماد الرسمي ، حيث أصبح التركيز في منح الاعتماد للمؤسسات على الأداء ومدي نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات المعنيين فيها بدلاً من التركيز على المعلومات ، وقد اختارت أكثر من مائة مؤسسة جامعية في برنامج نيل الاعتماد بما فيها خمس مؤسسات وهي جامعة وسكونسن ستاوت ومعهد ويستونوسكونسن للعلوم التقنية وجامعة نيومكسيكو الحكومية والجامعة الوطنية وجامعة نورثويست ميسوري وكلها مؤسسات سبقة للوصول إلي التفوق الأكاديمي ، حيث تم إجراء تحسينات علي النوعية والجودة في حقل التعليم الجامعي والعالي ، وتطبيق الممارسات الأفضل ، والحصول علي ردود أفعال إيجابية من المعنيين مما يدل علي فاعلية المؤسسات التعليمية والوصول للتنافسية.

٥. دراسة مصطفى (٢٠٢٣) بعنوان: معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية

في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتي استهدفت التعرف على معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مشرفيها، والكشف عن اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمعوقات تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع ومشرفي ومشرفات المدارس الحكومية في محافظة القدس للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والبالغ عددهم (٥٤) فرداً، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لقله عدد المجتمع وسهولة الوصول اليه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة باستخدام استبانة تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات (المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية) تم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة "عالية" على الدرجة الكلية، ولكل مجال من المجالات الأربعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٨٧)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معوقات تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات خبرة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بعقد ورشات تدريبية كيفية تحقيق التميز المؤسسي، وضرورة توفير كل ما يلزم من موارد مادية ومالية لتساعد المدارس على تحقيق التميز المؤسسي، وان يحافظ مديري المدارس على تطبيق إدارة التميز المؤسسي في العملية التعليمية التعليمية ويسعوا إلى الارتقاء بالمدارس بها إلى الأفضل.

٦. دراسة أبو سعدي (٢٠٢٢) بعنوان: واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس

محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والتي استهدفت أهداف الدراسة التعرف إلى واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM، في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومدرسات، ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة، في محافظة بيت لحم، للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١ م، والبالغ عددهم (٣١٠٤) فرداً، وشملت عينة أداة الاستبانة (٤٩٧) معلماً ومعلمة من مديرية بيت لحم، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، تم استخدام العينة القصدية لاختيار عينة أداة المقابلة، والتي تكونت من (١١) مديراً ومديرة، وطُبقت الدراسة مستخدمة استبانة تشمل (٣٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات، (القيادة، والسياسات

الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات)، بالإضافة إلى المقابلة التي شملت (٦) أسئلة مفتوحة، وتم التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، قد جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (١,٩٩)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع إدارة التّميّز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والجهة المشرفة. كما وأشارت نتائج مقابلات مديري المدارس، إلى أن المديرين يطبقون معايير التّميّز وفق نموذج EFQM، وأنه يوجد عدد من التّحديات التي تُعيق من تحقيق إدارة التّميّز.

وفي ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة توصّل الباحث إلى عدد من التوصيات، منها زيادة الوعي لدى مديري المدارس ومعلميهم، بأهمية تطبيق نموذج EFQM الأوروبي، للتمييز في المنظومة التعليمية، وإدارة المدرسة.

٧. دراسة هاشم وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة تحليلية، والتي استهدفت: التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM". ولتحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بالمنهج الوصفي. وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM"؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي: ١- ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي ونموذج التميز الأوروبي "EFQM"؟ ٢- ما واقع الأداء المؤسسي في المناطق التعليمية في دولة الكويت؟ ٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM"؟

٨. دراسة جودة وسطوحي والشيوي (٢٠٢١) بعنوان: الدور الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين إدارة التميز والتجاوز الإيجابي لقواعد العمل بالتطبيق على موظفي شركة مصر للطيران، والتي استهدفت، تحديد تأثير أبعاد إدارة التميز على أبعاد التجاوز الإيجابي لقواعد العمل من خلال توسط الملكية النفسية، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من موظفي شركة مصر للطيران بجمهورية مصر العربية وتم استيفائها من (٣٨٠) مفردة، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي Warp PLS.6.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة التميز على أبعاد الملكية النفسية، كما توصلت لوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الملكية النفسية على أبعاد التجاوز الإيجابي لقواعد العمل، كما توصلت لوجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد إدارة التميز على أبعاد التجاوز الإيجابي لقواعد العمل من خلال توسط الملكية النفسية، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساهم في إثراء الدراسة.

٩. دراسة محمد وإبراهيم (٢٠٢٠) بعنوان: مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات

العالمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٣٦) فردا من القيادات وأعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان؛ حيث جمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة (٩) محاور انبثاقا من معايير نموذج التميز الأوروبي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جميع متطلبات معايير إدارة التميز تتوفر بجامعة نجران، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغيرات: النوع، والتخصص والجنسية، والوظيفية، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأقل من ٥ سنوات. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرور و تحفيز قيادة الجامعة العاملين المتميزين بصورة مستمرة عن طريق المكافآت المادية والمعنوية، وكذلك ضرورة أن يحقق نظام العاملين في الجامعة تكافؤ الفرص بين العاملين من حيث التوظيف والتطوير.

١٠. دراسة أبو حديد (٢٠٢٠) بعنوان: دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، والتي استهدفت، إلى التعرف على درجة ممارسة بلدية الخليل لإدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وذلك من خلال دراسة واقع تطبيق معايير النموذج بشقيه الممكنات والنتائج. كما هدفت إلى التعرف على الصعوبات والمعوقات إن وجدت والتي تحول دون وصول بلدية الخليل لدرجة التميز، ومن ثم وضع بعض المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تطوير درجة ممارسات إدارة التميز. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات. تم العمل في هذه الدراسة على مجتمعين؛ المجتمع الأول يمثل بجميع العاملين في بلدية الخليل الذين يشغلون منصب مدير إدارة، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، ويبلغ عددهم (٩٥)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (٧٦). أما المجتمع الثاني فيمثل جميع المتعاملين من الجمهور أو متلقي الخدمة، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (١٢٦). وكانت نسبة استرداد الاستبانات ١٠٠%. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة وفق إجابات العاملين، حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (٢,٤٠)، كما أن الدرجة الكلية لممكنات التميز متوسطة بوسط حسابي (٢,٣٩)، والدرجة الكلية للنتائج المتحققة متوسطة بوسط حسابي (٢,٤٠)، كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين درجة تطبيق ممكنات التميز في بلدية الخليل ومستوى النتائج المتحققة طردية. كما أن درجة تقييم الجمهور للممارسات الإدارية للبلدية متوسطة بوسط حسابي (٢,٢٦). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: ضرورة اعتماد البلدية على نموذج التميز الأوروبي EFQM كخطوة مبدئية في إجراء تقييم ذاتي، والتي يمكن من خلالها زيادة الاهتمام بمعايير النموذج، وتوجيه جهودها من أجل الارتقاء بأدائها وخدماتها، واعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر للوقوف على مدى التطورات المتحققة بين فترة وأخرى، واستخدام النتائج كغذاء راجعة في عمليات التخطيط المستقبلية، مع تبني التحسين المتواصل، وضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالبلدية بمنهج نموذج التميز EFQM من خلال عقد دورات وورشات تدريبية حول نماذج التميز

الدراسات السابقة الاجنبية:

١. دراسة (Taraza, Anastasiadou, Papademetriou, Masouras, 2024) بعنوان: تقييم الجودة والمساواة في التعليم باستخدام نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة - مراجعة الأدبيات، والتي استهدفت تحديد آثار نموذج التميز التابع لمؤسسة إدارة الجودة الأوروبية (EFQM) على التعليم ومساهمته في ضمان المساواة في التعليم عالي الجودة. التصميم/المنهجية/النهج: أجريت مراجعة منهجية للأدبيات بناءً على بيانات من ثلاثة ناشرين

أكاديميين (Elsevier Science Direct و Emerald و Taylor & Francis). من بين ٦٩ مقالة صحفية، تم نشر ٦١ مقالة بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٢٣ ووثقت نتائج أداة الجودة EFQM، وتمت إزالة ٨ مقالات. النتائج: تسلط الدراسة الضوء على نتائج تطبيق نموذج التميز EFQM في القطاع التعليمي. بناءً على المراجعة البليوغرافية، تم تحديد جدوى استخدام النموذج في التعليم الابتدائي والثانوي والعالي. نقوم بفحص النتائج المتعلقة باستخدام النموذج لضمان المساواة في التعليم عالي الجودة والتحديات التي تواجهها الأنظمة التعليمية، بهدف نهائي يتمثل في تلبية توقعات الطلاب. القيود/التداعيات البحثية: من القيود المهمة أن البيانات تم استخلاصها من ثلاثة ناشرين رئيسيين فقط ولم يتمكن المؤلفون من الوصول إلى جميع قواعد البيانات ذات الصلة، حيث تم إجراء البحث عن المقالات باللغة الإنجليزية فقط. كان البحث عن المقالات محدودًا بالكلمات الرئيسية، حيث تم تصميم نموذج التميز EFQM في الأصل للقطاع الخاص. التداعيات العملية: تحفز النتائج والقيود المسجلة في الدراسة وعرض المقالات البالغ عددها ٨٨ باحثين أكاديميين على إجراء المزيد من الدراسة وملء الفجوة التي خلفها العدد المحدود من المنشورات حول تطبيق نموذج التميز EFQM في القطاع التعليمي. الأصالة/القيمة: لم يتم تطبيق نموذج التميز EFQM على نطاق واسع في القطاع التعليمي عالي الجودة والمراجعات الأدبية الحالية محدودة. هناك حاجة إلى مزيد من البحث في مجال التعليم لتحديد مساهمة نموذج التميز في تقييم التعليم عالي الجودة.

٢. دراسة (Bocoya-Maline, Rey-Moreno, Calvo-Mora, 2024) بعنوان: نموذج التميز EFQM وعملية إدارة المعرفة والنتائج المترتبة عليها: دراسة تفسيرية وتنبؤية، والتي استهدفت تحليل العلاقات بين نموذج EFQM وعملية إدارة المعرفة والنتائج المقابلة. كما تسعى إلى تحليل القوة التنبؤية لمراحل عملية إدارة المعرفة فيما يتعلق بالنتائج التنظيمية. تتكون العينة قيد الدراسة من ١١٣ منظمة إسبانية تتميز بنوع من نظام الاعتراف بالتميز الممنوح من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). تستخدم هذه الورقة نمذجة مسار المربعات الجزئية الصغرى (PLS) لاختبار وإثبات صحة نموذج البحث والفرضيات المقترحة. بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء تحليلات شاملة لتقييم الأداء التنبؤي للنموذج. تظهر النتائج أن المنظمات التي تستخدم إطار الإدارة المقترح من قبل نموذج EFQM تنفذ مراحل عملية إدارة المعرفة بكفاءة. علاوة على ذلك، تساهم التآثرات الناتجة عن التنفيذ المتزامن لنموذج EFQM وعملية إدارة المعرفة في تحسين النتائج المقابلة. كما تم تأكيد القدرة التنبؤية لمراحل عملية إدارة المعرفة من حيث قدرتها على توقع النتائج التي ستنتمك المنظمة من تحقيقها فيما يتعلق بالعملاء والأفراد والمجتمع وعوامل الأعمال الرئيسية. وأخيرًا، تقدم هذه الدراسة أدلة تجريبية على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين نموذج EFQM وعملية إدارة المعرفة والنتائج المقابلة. بالإضافة إلى ذلك، تحدد الورقة التنبؤ خارج العينة كعنصر لا يتجزأ من تقييم النموذج باستخدام PLS-SEM وكوسيلة لتقييم أهميته العملية، لأنه يسمح لنا بالتنبؤ بالنتائج.

٣. دراسة (Shaqra, 2024) بعنوان: [PDF] ... مدى توافر متطلبات معايير القيادة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الهاشمية في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) والتي سعت إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات معيار القيادة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الهاشمية في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث أداة مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال تطوير الرسالة والرؤية والقيم ويتكون من (٨) فقرات، ومجال المشاركة في تطوير وتنفيذ وتحسين نظام إدارة الجامعة ويتكون من (٤) فقرات، ومجال المشاركة مع العملاء والشركاء وممثلي المجتمع ويتكون من (٨) فقرات، ومجال تحفيز ودعم وتقدير العاملين والجامعة ويتكون من (٥) فقرات، وبلغت

عينة الدراسة (٧٨) قائداً أكاديمياً في الجامعة الهاشمية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (٢٠٢٠-٢٠٢١)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات معيار القيادة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الهاشمية كانت بدرجة متوسطة. وجاءت درجة تطبيق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير الرتبة الأكاديمية ولصالح الأستاذ المشارك، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة التميز ومراجعة ضمان الجودة.

٤. دراسة (Yamany, 2024) بعنوان: ... تميز المكتبات البحثية المصرية وفقاً للمعايير النموذجية الأوروبية (EFQM): دراسة استطلاعية من وجهة نظر مديريها، والتي ركزت على رصد واقع الاستدامة في المكتبات البحثية الكبرى في مصر في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM)، وبلغ عددها الإجمالي ست (٦) مكتبات بحثية، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) فقرة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل تحقيق التميز المؤسسي، وبيان فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة، علاوة على رصد واقع التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي ومعايير (التوجيه - التنفيذ - النتيجة) في المكتبات البحثية الممثلة لعينة الدراسة من وجهة نظر مديريها؛ مع إبراز أهم التحديات التي تعترض تطبيقه مثل المعوقات (البشرية - التنظيمية - الفنية - المالية)، وبيان أهم المقترحات التي تعزز تطبيقه، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت الدراسة بعدة مقترحات رئيسية منها إنشاء آلية واضحة لتحديد سبل تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM)، وجعلها واقع ملموس داخل المكتبات البحثية المختلفة.

٥. دراسة (Bukvič, 2023) بعنوان: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كأداة رائعة لتحليل التميز في الأعمال واستخدامه في صناعة الرعاية الصحية، والتي ناقشت الربط بين تحليل الأعمال باعتباره تخصصاً علمياً وعملياً والتميز التجاري باعتباره المثل الأعلى الذي ترغب جميع المنظمات ذات الأداء الجيد في تحقيقه مع تحقيق والحفاظ باستمرار على مستويات متفوقة من أداء الأعمال، وبالتالي تلبية توقعات أصحاب المصلحة، بل وتجاوزها. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج وكشف فائدته كأداة مفيدة لتحليل عمليات المنظمة. وبالتالي، يعتمد على نموذج التميز لمؤسسة إدارة الجودة الأوروبية (EFQM) ويستخدمه كأداة ممتازة لتحليل أعمال المنظمة خلال جميع المراحل التي يحددها تحليل الأعمال التقليدي. يتمثل نطاق بحث المؤلف في تسليط الضوء على المجالات عبر المنظمة، حيث يمكن أن يعمل نموذج EFQM كنهج فعال للغاية لقياس أداء أعمال المنظمة. يتضمن هذا ملاحظة الحقائق وتحديد المشكلات، والتي يمكن تفسيرها على أنها تحدد نقاط القوة في المنظمة ومجالات التحسين. وهذا يستلزم وضع فرضيات واختبارها من خلال تطبيق التدابير المناسبة. يتم استخدام التحليل المقارن كنوع رئيسي من تصميم الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام بعض الأساليب الخاصة الأخرى، مثل التركيب، وطريقة الاستنتاج، وطريقة الاستدلال، وطريقة الاستبعاد. بعد مقدمة قصيرة، يقوم المؤلف أولاً بمراجعة شاملة للادبيات حول التميز في الأعمال في العقدين الماضيين مع التركيز على نموذج EFQM. ويركز بشكل خاص على التقييم والموقف النقدي للباحثين الأفراد الذين درسوا هذا الموضوع. علاوة على ذلك، يقدم المؤلف المفاهيم والعناصر الأساسية لنموذج EFQM للتميز في الأعمال، مع التركيز بشكل خاص على مصفوفة RADAR (النتائج، والنهج، والنشر، والتقييم والتحسين) كأداة مفيدة للغاية (أداة إدارة) لتحليل التميز في الأعمال. يمكن أيضاً تحديد هذا باعتباره الهدف

الرئيسي لبحث المؤلف. علاوة على ذلك، فإن الهدف الإضافي هو إظهار استخدام النموذج لتحليل وتقييم التميز في الأعمال للمنظمات في القطاع العام، وخاصة في صناعة الرعاية الصحية (المستشفيات). كما يقدم السمات الرئيسية (جوانب الرعاية الصحية المحددة) التي تحدد جودة خدمات الرعاية الصحية للمشاركين الرئيسيين فيها، أي المرضى والدافعين لهذه الخدمات. ثم يتم تسليط الضوء على هذه السمات، وهي الأداء الفني، والعلاقات الشخصية، ووسائل الراحة والوصول، وتفضيلات المرضى، والكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، من خلال معايير التميز التجاري المختارة، والتي تشير بشكل أساسي إلى تصور أصحاب المصلحة للمنظمة المعنية ومؤشرات أداء الأعمال. ويختتم المؤلف ورقته ببعض التوصيات فيما يتعلق بتحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين مستمر، والتي يعتبرها، بصفته مقيمًا رائدًا يتمتع بخبرة لسنوات عديدة، بما في ذلك في صناعة الرعاية الصحية، أهم جانب من جوانب تحليل التميز التجاري.

٦. دراسة (Fonseca, 2022) بعنوان: نموذج EFQM 2020 مراجعة نظرية ونقدية والتي استهدفت، تحليل نموذج EFQM 2020، بدعم من مراجعة الأدبيات وتحليل المحتوى، لتحديد أسسه النظرية والجديد الأكثر صلة مقارنة بإصدار 2013. يعتمد نموذج EFQM 2020 على الرابط بين غرض المنظمة واستراتيجيتها، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs)، لتقديم الأداء وضمان التحول في وقت واحد، وخلق قيمة دائمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين وتحقيق نتائج ملحوظة. يتبنى النموذج عدسة الإدارة الاستراتيجية ويناسب جيدًا وصف نموذج الأعمال. لم يعد مصطلح التميز موجودًا صراحةً، وتم استبداله بـ "التميز" (أفضل ما يمكن أن يكون). النموذج أقل وصفًا مقارنة بإصدار 2013 ويتألف من سبعة معايير مجمعة في ثلاثة أبعاد، الاتجاه (لماذا)، والتنفيذ (كيف)، والنتائج (ماذا)، مدعومة بـ 23 جزءًا من المعيار 2 معيار للنتائج، بالإضافة إلى 112 نقطة توجيهية، وأداة تقييم RADAR. تم تصميم نماذج التميز في الأعمال بشكل أساسي بمساهمات من القادة وخبراء الأعمال. ومع ذلك، على المستوى النظري، تدعم العديد من نظريات الإدارة نموذج EFQM 2020. ورغم اقتصار هذا التحليل على التحليل المفاهيمي والنظري، فإنه يمكن أن يساعد الأكاديميين وقادة الأعمال على فهم هذا النموذج الجديد ودعم البحوث التجريبية في المستقبل.

٧. دراسة (Fonseca, Amaral, & Oliveira, 2021) بعنوان: الجودة ٤,٠: نموذج EFQM 2020 والعلاقات والتداعيات المرتبطة بالصناعة ٤,٠، والتي ناقشت أن نموذج مؤسسة إدارة الجودة الأوروبية 2020 هو نموذج أعمال شامل ومحدث يشمل الاستدامة ويشترك في الميزات مع الصناعة ٤,٠، مع التركيز على التحول وتحسين الأداء التنظيمي، ولكن مع أسس نظرية وعملية مختلفة. تسلط هذه الدراسة الضوء على مستجدات نموذج EFQM 2020 وعلاقاته/تداعياته مع نموذج الصناعة ٤,٠، مما يساهم في مجموعة المعرفة الخاصة بالجودة ٤,٠. تم تحديد العديد من الروابط بين نموذج EFQM 2020 والصناعة ٤,٠، أي على مستوى المعايير ونقاط التوجيه، والتي يمكن أن تدعم التحول الرقمي الناجح من خلال الجمع بين الجودة والتميز مع الصناعة ٤,٠. ومع ذلك، ونظرًا لطبيعة النموذج العامة وغير الإلزامية، فلا يوجد إشارة محددة إلى ركائز الصناعة ٤,٠، التوسع. بالإضافة إلى ذلك، فإن الروابط بين الاتجاه والثقافة التنظيمية ومعايير القيادة ودفع الأداء والتحول ليست واضحة، مما قد يكون مصدر قلق لاستراتيجيات التحول التجاري والتكنولوجي. إن إدارة المعرفة والمهارات والقدرات أمر بالغ الأهمية للتبني الناجح للصناعة ٤,٠. ويضيف نموذج

EFQM منظوراً استراتيجياً غير متحيز من الناحية التكنولوجية للصناعة ٤,٠، مما يوفر إطاراً متكاملًا للتميز التجاري للجودة ٤,٠. ومع الدعم التجريبي لتطبيق النموذج، يوصى بإجراء أبحاث مستقبلية لتطوير هذا الموضوع بشكل أكبر.

٨. دراسة (Nenadál, 2020) بعنوان: نموذج EFQM الجديد: ما هو الجديد حقًا والذي

يمكن اعتباره أداة مناسبة فيما يتعلق بمفهوم الجودة ٤,٠؟ والتي استهدفت، إلى تقديم مجموعة من المعلومات الأصلية من خلال تحليل نقدي لأحدث نسختين من نماذج التميز الصادرة عن المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). يركز الهدف الأساسي على إبراز أهم المزايا ونقاط الضعف في أحدث إصدار من النموذج، مع التركيز على الجوانب العملية المرتبطة بعصر الجودة ٤,٠.

المنهجية: تم الاعتماد على التحليل المقارن لوثيقتين رئيسيتين صادرتين عن المنظمة (EFQM 2012a و EFQM 2019a) كأسلوب أساسي للدراسة. كما تم دعم البحث من خلال مناقشات مع ١٨ خبيراً في الجودة من منظمات إنتاجية في جمهورية التشيك.

النتائج: شهد النموذج الجديد تغييرات جذرية في هيكله الأساسي. ومع ذلك، فإن بعض التوصيات، المعروضة على شكل نقاط توجيهية، تبدو سطحية ومبهمة. كما يركز النموذج على أهمية تهيئة المنظمات للمستقبل، مع التأكيد على التفاعل الشامل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

حدود البحث: تم إصدار أحدث نسخة من نموذج EFQM في نوفمبر ٢٠١٩، وما زالت المعرفة العامة حولها محدودة. كما أن الدراسات المنشورة والخبرات العملية المتاحة حولها غير موجودة حتى الآن، مما حال دون إجراء مراجعة أدبية متعمقة في هذا البحث. أصالة البحث وقيمتها: تقدم هذه الورقة معلومات جديدة لم تُنشر من قبل. وتكمن قيمتها ليس فقط في الإطار النظري، ولكن أيضاً من الناحية التطبيقية، مما يجعلها ذات أهمية خاصة للممارسين في مجال الجودة.

٩. دراسة (Criado-García, Calvo-Mora, Martelo-Landroguez, (2020)). بعنوان: قضايا إدارة المعرفة في إطار نموذج التميز EFQM، والتي استهدفت

تسليط الضوء على المعرفة كمورد استراتيجي رئيسي ضمن نموذج التميز EFQM. كما تستكشف مدى قدرة النموذج على توفير بيئة مناسبة لإدارة المعرفة بفعالية. تركز هذه الدراسة على التفاعل بين نهجي إدارة الجودة وإدارة المعرفة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل المنظمات.

المنهجية: تعتمد الدراسة على مراجعة الأدبيات وتحليل المحتوى، لتوضيح مدى تضمين الإصدار الحالي من نموذج EFQM للعناصر الأساسية لأنظمة إدارة المعرفة (KMS) وآليات عملها. كما يتم تحليل العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة المعرفة، واستكشاف أوجه التكامل والتأزر بينهما.

النتائج: يُظهر التحليل أن هناك تكاملاً واضحاً بين إطارَي إدارة المعرفة وإدارة الجودة في نموذج EFQM. كما تقدم الدراسة أدلة على أن دمج هذين النهجين يمكن أن يشكل قدرة ديناميكية تدعم المنظمات في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

التداعيات العملية: توفر الدراسة مراجعة شاملة للعناصر المرتبطة بإدارة المعرفة ضمن نموذج EFQM، كما يقدم إرشادات للشركات حول كيفية استغلال هذا النموذج في إدارة معرفتها بفعالية، بالاستفادة من إطار معترف به عالمياً.

الأصالة/القيمة: تعد هذه الدراسة أول تحليل تفصيلي لمحتوى نموذج EFQM من حيث عناصر إدارة المعرفة وعملياتها. كما يوضح كيف أن دمج مفاهيم التميز وإدارة المعرفة يخلق قدرة ديناميكية تدعم الابتكار، والتعلم المستمر، وتحقيق التحسينات المستدامة داخل المنظمات.

١٠. دراسة (Medne, Lapina, Zeps, 2020) بعنوان: استدامة نظام الجودة في الجامعة: **تكييف نموذج التميز EFQM**، والتي استعرضت أنه تشير الاتجاهات الحديثة إلى أن الجامعات تسعى إلى تحسين الكفاءة والجودة من خلال تبني نهج متكامل لتطوير أنظمة الجودة، بحيث يتماشى مع استراتيجياتها ويشمل تحليلاً شاملاً للمخاطر، العمليات، وأصحاب المصلحة. يجب أن يكون النهج المختار متوافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وثقافة الجودة، والسياسات، ومؤشرات الأداء الرئيسية. تهدف هذه الورقة ودراسة الحالة إلى استكشاف مدى إمكانية تحقيق التنمية المستدامة من خلال اعتماد نهج مناسب لتطوير نظام الجودة، مثل نموذج التميز التابع لمؤسسة إدارة الجودة الأوروبية (EFQM).

المنهجية: لتحليل العلاقة بين الاستدامة وتطوير نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي، تم إجراء مراجعة للأدبيات حول نماذج وأساليب إدارة الجودة المختلفة. كما يتضمن البحث دراسة حالة لإطار إدارة الجودة في إحدى الجامعات، استناداً إلى نموذج التميز EFQM، مع التركيز على التنمية الاستراتيجية في سياق الاستدامة. يسعى البحث إلى تحديد كيفية تركيز الجامعات بشكل أفضل على التنمية المستدامة والاستفادة من نموذج التميز EFQM لتعزيز جودة الأداء المؤسسي. **النتائج:** أظهرت مراجعة الأدبيات أن بعض أنشطة التنمية المستدامة التي تعتمد عليها الجامعات يمكن دمجها بفعالية في أنظمة الجودة ونهج التطوير المؤسسي. كما تشير النتائج إلى أن نموذج التميز EFQM يوفر إطاراً إدارياً شاملاً يساعد الجامعات على تحديد مجالات التحسين وتعزيز تنفيذ مبادرات التنمية المستدامة. يمكن لمبادئ نموذج التميز EFQM أن توجه الجامعات نحو تركيز استراتيجي أكثر وضوحاً على الاستدامة.

الأصالة: تقدم الدراسة تحليلاً معمقاً لكيفية دمج الاستدامة في استراتيجيات الجودة في التعليم العالي، مما يكشف عن العناصر الرئيسية التي يجب تقييمها وتنفيذها لتعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات. كما تتضمن الورقة دراسة حالة حول تطوير نظام الجودة في جامعة ريغا التقنية، والمعروف باسم "نهج التميز RTU"، مما يسلط الضوء على تطبيق عملي لنموذج التميز EFQM في التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتناول الدراسات السابقة استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في مجالات مختلفة، حيث تتشابه معظمها مع الدراسة الحالية في استخدام النموذج لتقييم تطبيق معايير التميز ورصد المعوقات. ومع ذلك، تختلف هذه الدراسات في المجال التطبيقي، العينة المستهدفة، والموقع الجغرافي. بينما ركزت بعض الدراسات على المدارس، تناولت أخرى قطاعات مثل الأندية الرياضية، الجامعات، البلديات، ووزارات التنمية. كما استخدمت الدراسات الأجنبية النموذج في مجالات متعددة مع اختلاف في المنهجيات البحثية. تسلط الدراسة الحالية الضوء على تطبيق (EFQM) في مدارس التعليم العام ببيشة، مما يساهم في سد الفجوة البحثية، ويوفر توصيات لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس.

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

١. استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM):
- تتشابه الدراسة مع دراسة الشهري والثبتي (٢٠٢٤)، أبو عامر وآخرون (٢٠٢٣)، أبو سعدي (٢٠٢٢)، ومحمد وإبراهيم (٢٠٢٠)، حيث استخدمت جميعها نموذج (EFQM) لتقييم التميز المؤسسي.

٢. تقييم تطبيق معايير التميز:

- تتفق الدراسة مع دراسة أبو عامر وآخرون (٢٠٢٣)، وأبو حديد (٢٠٢٠)، ومحمد وإبراهيم (٢٠٢٠) في تحليل مدى توفر متطلبات التميز المؤسسي وتقييم مدى تطبيق المعايير.
٣. رصد المعوقات والتحديات:
- تتشابه مع دراسة مصطفى (٢٠٢٣) وأبو حديد (٢٠٢٠)، حيث تناولت هذه الدراسات العقبات التي تواجه تطبيق التميز في المؤسسات المختلفة.
٤. تقديم توصيات لتحسين الأداء المؤسسي:
- تتفق مع دراسة هاشم وآخرون (٢٠٢٢)، التي اقترحت إجراءات لتطوير الأداء المؤسسي باستخدام نموذج (EFQM).
٥. التركيز على المؤسسات التعليمية:
- تتشابه مع دراسة أبو سعدي (٢٠٢٢) التي طبقت (EFQM) في المدارس، وكذلك دراسة عبد العال (٢٠٢٣) التي ركزت على استخدام نماذج التميز في المؤسسات التعليمية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

١. المجال التطبيقي:
- على عكس الدراسة الحالية التي تركز على مدارس التعليم العام، ركزت دراسة الشهري والثبتي (٢٠٢٤) على الأندية الرياضية، بينما تناولت دراسة أبو عامر وآخرون (٢٠٢٣) إدارة البيئة في وزارة التنمية المحلية، وركزت دراسة أبو حديد (٢٠٢٠) على بلدية الخليل.
٢. العينة المستهدفة:
- تختلف الدراسة عن دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣) التي استهدفت قادة المدارس الثانوية في مصر، ودراسة مصطفى (٢٠٢٣) التي ركزت على المشرفين التربويين، بينما تركز دراستنا على مديرات المدارس في بيئة.
- كما أن دراسة جودة وسطوحي والشيوي (٢٠٢١) استهدفت موظفي شركة مصر للطيران، مما يجعلها بعيدة عن نطاق الدراسة الحالية.
٣. الموقع الجغرافي:
- على عكس الدراسة الحالية التي تركز على محافظة بيشة في السعودية، أجريت دراسة أبو سعدي (٢٠٢٢) في بيت لحم، ودراسة مصطفى (٢٠٢٣) في القدس، ودراسة هاشم وآخرون (٢٠٢٢) في الكويت.
٤. بعض الفروقات في المنهجية:
- استخدمت دراسة جودة وسطوحي والشيوي (٢٠٢١) تحليل المسار لدراسة العلاقة بين إدارة التميز والملكية النفسية، وهو نهج مختلف عن الدراسة الحالية.
- بينما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية مناهج متنوعة مثل تحليل المحتوى أو المقارنة بين الدول، في حين أن الدراسة الحالية ستركز على بيئة تعليمية محددة في محافظة بيشة.
٥. البعد الإضافي:
- ركزت دراسة أبو عامر وآخرون (٢٠٢٣) على تأثير المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي) على تطبيق معايير التميز، وهو بعد لا تتطرق إليه الدراسة الحالية.
- تناولت دراسة عبد العال (٢٠٢٣) تنمية الكفايات البحثية لطلاب الدراسات العليا، بينما تهتم الدراسة الحالية بممارسة معايير التميز الإداري.
- تتفق الدراسة مع العديد من الأبحاث السابقة في استخدام نموذج (EFQM) وتقييم تطبيقه في المؤسسات التعليمية، لكنها تختلف من حيث المجال التطبيقي (مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة)، والعينة (مديرات المدارس)، والموقع الجغرافي، وبعض الجوانب المنهجية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة البحث وفي معرفة بعض عناصر الإطار النظري والتوصل إلى بعض المراجع المرتبطة بموضوع البحث والبحث عنها بحيث تخدم البحث، كما سوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في ربط نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة والتعرف على أوجه الشبه والاختلاف فيما بينهم.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول موضوع التحديات التي تواجه تحقيق التميز في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، والتي لم يتطرق لها أحد من الباحثين من قبل (على حد علم الباحثة) مما يجعلها من الدراسات التي تحتاج إلى بذل الكثير من مجهود في إعدادها، وتعتبر مرجع يفيد الباحثين في مجال التميز المؤسسي، تساهم في سد الفجوة البحثية حول تطبيق نموذج (EFQM) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، تقدم رؤى قيمة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لمعايير التميز، توفر توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها، "وفيه يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ٢٠١٢، ص. ١٧٩)، وهو "يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢، ص. ١٨٠).

مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع الدراسة: جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث، سيتكون مجتمع البحث الحالي من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة.

عينة البحث:

وهي جزء من مجتمع البحث الأصلي، اختارتها الباحثة، وذكر نوفل وآخرون (٢٠١٠، ص ٢٣٢) في تعريفه لها بأنها "نموذج يشمل جانباً، أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة".

اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية وعددها (١٥٥) من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة، وتم توزيع رابك الاستبانة التالي عليهن:

<https://forms.gle/iWjL1SzNcdk17Bpr5>

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوي	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل الدراسي:	بكالوريوس	٣٨	%٢٤,٤٩
	ماجستير	٨٩	%٥٧,٦٣
	دكتوراه	٢٨	%١٧,٨٧
	أخرى	٠	%٠,٠٠

١٠٠%	١٥٥	المجموع	سنوات الخبرة:
٢٢,٤٨	٣٥	أقل من ٥ سنوات	
٣٥,٣٤%	٥٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٤٢,١٦%	٦٥	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠%	١٥٥	المجموع	

أداة البحث:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة" والتي يعرفها عبيدات وآخرون بأنها "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢، ص. ١٠٦)، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية ومناسبة لمشكلة البحث، ولتحقيق أهداف البحث بنت الباحثة هذه الاستبانة؛ وقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

١. الاطلاع على الكتابات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بالدراسة
٢. من خلال هذه الدراسات؛ استطاعت الباحثة الوصول إلى عدد من الاستبيانات والمقاييس التي استخدمت في مجال إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وقد حاولت أن تشتق منها بنود عبارات استبانة البحث بما يحقق أهدافها.

وتكونت استبانة البحث في صورتها الأولية من جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية لأفراد البحث، بالإضافة إلى توضيح الهدف من البحث.
 - الجزء الثاني: ويتضمن محاور الاستبانة في إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، (مديرة المدرسة والقيادة المتميزة - إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات - إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة - إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد - إدارة مديرة المدرسة للعمليات - إدارة مديرة المدرسة للشئون الطلابية - إدارة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة - إدارة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع - إدارة مديرة المدرسة لنتائج الأداء). لمديرات المدارس بإدارة بيئية تعليمية
- وقد تضمنت محاور الاستبانة مجموعة من العبارات التي تمثل المؤشرات الإجرائية لها. وبعد أخذ رأي الخبراء من خلال مدى مناسبة هذه المحاور وعباراتها لمتغيرات البحث تم التوافق على نسبة ٨٩% من بين آراء المحكمين على عدد (٩) أبعاد وهما:

محاور الاستبانة في صورتها الأولية وقد تضمنت التالي:

١. مديرة المدرسة والقيادة المتميزة. من الفقرة ١ إلى ٥
٢. إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات. من الفقرة ٦ إلى ١٠
٣. إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة. من الفقرة ١١ إلى ١٦
٤. إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد. من الفقرة ١٧ إلى ٢١
٥. إدارة مديرة المدرسة للعمليات. من الفقرة ٢٢ إلى ٢٦
٦. إدارة مديرة المدرسة للشئون الطلابية. من الفقرة ٢٧ إلى ٢٩
٧. إدارة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة. من الفقرة ٣٠ إلى ٣٣
٨. إدارة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع. من الفقرة ٣٤ إلى ٣٧
٩. إدارة مديرة المدرسة لنتائج الأداء. من الفقرة ٣٨ إلى ٤٠

وتم تصميم الاستبانة إلكترونياً من خلال نماذج جوجل Google Forms وتم توزيعها على عينة البحث عبر الرابط التالي: <https://forms.gle/iWjL1SzNcdk17Bpr5>

• تصحيح المقياس:

صمم مقياس التقويم من ست محاور، ويشتمل كل محور على مجموعة بنود لتوصيف وتقويم هذا المحور تقويماً كاملاً، وتم وضع ميزان تقدير خماسي كالآتي

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

اختبار أداة البحث:

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة وتقدير الاستجابات، تم اختبار الاستبانة بعدة طرق للتحقق من صدقها وثباتها وتحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وذلك كما يلي:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

ويقصد به "قدرت الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلالها، ويتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين أو الخبراء في الموضوع اللذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كانت تقيس ما أعدت لقياسه أم لا" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤، ص. ٢١٠). لذا تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على المشرف أولاً، ثم على عدد من المختصين وأعضاء هيئة التدريس في القيادة التربوية والتخصصات ذات العلاقة، لاستطلاع رأيهم حول أهمية عبارات المقياس، ومدى انتمائها للمحور، وتحقيقها للهدف الذي وضعت لأجله، والسلامة اللغوية للعبارات ووضوحها، ثم القيام بالتعديلات اللازمة حسب آراء المحكمين للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة.

١- **صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق أداة البحث الداخلي قامت الباحثة باستخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (٤) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبيان الخاصة بالمحكمين والمجموع الكلي

الأبعاد	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
١. مديرة المدرسة والقيادة المتميزة.	٠,٨٥
٢. إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات.	٠,٧٩
٣. إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة.	٠,٨٨
٤. إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد.	٠,٧٦
٥. إدارة مديرة المدرسة للعمليات.	٠,٨٥
٦. إدارة مديرة المدرسة للشئون الطلابية.	٠,٨٩
٧. إدارة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة.	٠,٨٧
٨. إدارة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع.	٠,٧٨
٩. إدارة مديرة المدرسة لنتائج الأداء.	٠,٨٦

**** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١**

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق ارتباط أبعاد الاستبيان ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١) وبهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، كما يظهره شكل (٧) التالي:



شكل (٧) معامل الارتباط

٢- ثبات الأداة: تم استخدام معامل الثبات (الفا كرونباخ) لاختبار ثبات المحاور/ الأبعاد.
جدول رقم (٥) معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

الأبعاد	معامل الثبات
١. مديرة المدرسة والقيادة المتميزة.	٠,٧٠٩
٢. إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات.	٠,٧٠٢
٣. إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة.	٠,٧٣١
٤. إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد.	٠,٧٤٣
٥. إدارة مديرة المدرسة للعمليات.	٠,٧٢٥
٦. إدارة مديرة المدرسة للشؤون الطلابية.	٠,٧١٣
٧. إدارة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة.	٠,٧١١
٨. إدارة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع.	٠,٧٠١
٩. إدارة مديرة المدرسة لنتائج الأداء.	٠,٧٤١

وبالنظر للنتائج الموجودة في الجدول رقم (٥) السابق يتضح ان معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبيان والمجموع الكلي مرتفعة وبناء على هذه النتيجة فان محتوى الثبات ملائم لمحتوي الاداء الفعلي لاداة الدراسة، كما يظهره شكل (٨) التالي:



٣- تطبيق أداة البحث: تم تطبيق الأداة وفقاً للخطوات التالية:

- تصميم نسخة إلكترونية من الصورة النهائية لأداة البحث مع عمل بار كود خاص لسهولة التوزيع. <https://forms.gle/iWjL1SzNcdk17Bpr5>



شكل (٩) بار كود الاستبانة

- تم توزيع أداة البحث من قبل الباحثة على مديرات مدارس التعليم العام في بيته.
- تم الحصول على استجابات أفراد العينة وتصديرها على ملف اكسل.
- تم التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة للحصول على نتائج البحث كالتالي:
- المعالجات الإحصائية

تم تحليل بيانات البحث بعد تطبيق الأداة على أفراد العينة البحث، من خلال التكرارات والاوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ، ومعامل بيرسون، واختبار تحليل الأحادي.

• نتائج البحث

السؤال الأول:

ما درجة تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الاوروبي (EFQM) وفق المعايير التالية (مديرة المدرسة والقيادة المتميزة - إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات - إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة - إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد - إدارة مديرة المدرسة للعمليات - إدارة مديرة المدرسة للشئون الطلابية - إدارة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة - إدارة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع - إدارة مديرة المدرسة لنتائج الأداء). بإدارة تعليم بيشة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق لدي مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الاوروبي (EFQM) وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٦)

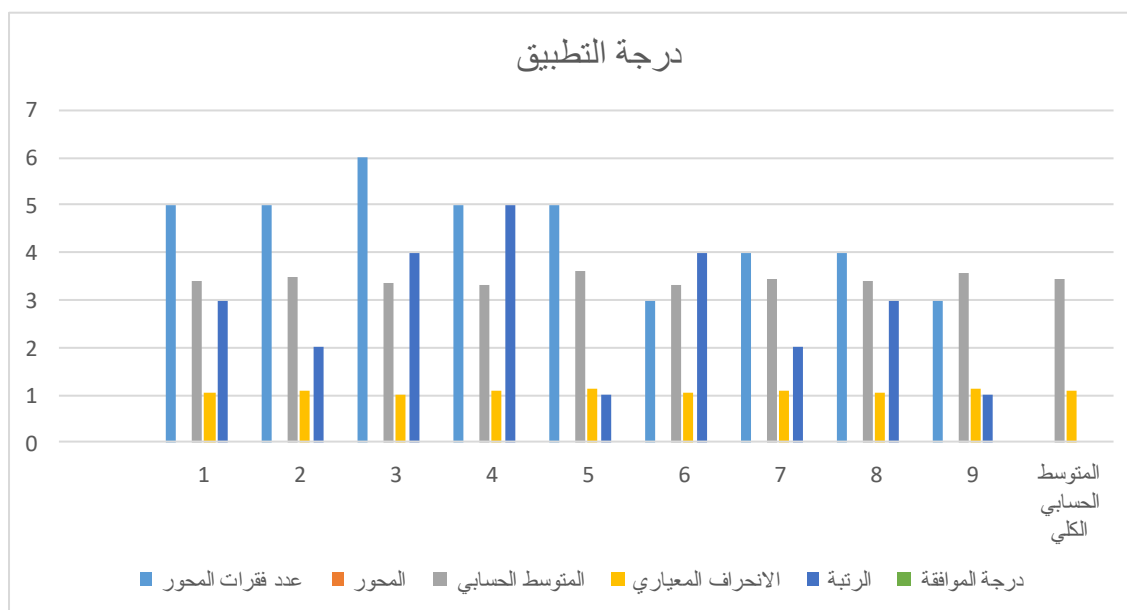
جدول (٦) تطبيق لدي مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الاوروبي (EFQM)

عدد فقرات المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	١. مديرة المدرسة والقيادة المتميزة.	٣,٤٠	١,٠٥	٣	متوسطة
٢	٢. إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات.	٣,٥٠	١,٠٨	٢	متوسطة
٣	٣. إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة.	٣,٣٥	١,٠٢	٤	متوسطة
٤	٤. إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد.	٣,٣٠	١,١٠	٥	متوسطة
٥	٥. إدارة مديرة المدرسة للعمليات.	٣,٦٠	١,١٢	١	مرتفعة
٦	٦. إدارة مديرة المدرسة للشئون الطلابية.	٣,٣٠	١,٠٥	٤	متوسطة
٧	٧. إدارة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة.	٣,٤٥	١,٠٩	٢	متوسطة
٨	٨. إدارة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع.	٣,٤٠	١,٠٦	٣	متوسطة
٩	٩. إدارة مديرة المدرسة لنتائج الأداء.	٣,٥٥	١,١١	١	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي		٣,٤٥	١,٠٩	متوسطة	

أشار جدول (٦) قياس تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الاوروبي (EFQM) اذا بلغ المتوسط الحسابي الكلي الي (٣,٤٥) وبانحراف معياري (١,٠٩) وبدرجة موافقة متوسطة وأن بعد مديرة المدرسة والقيادة المتميزة حيث بلغ المتوسط الحسابي الي (٣,٤٠) وبانحراف معياري (١,٠٥) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة لبعد إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات حيث بلغ المتوسط الحسابي الي (٣,٥٠) وبانحراف معياري (١,٠٨) وبدرجة موافقة متوسطة وبالنسبة لبعد إدارة مديرة المدرسة لمنسوبات المدرسة بلغ المتوسط الحسابي الي (٣,٣٥) وبانحراف معياري (١,٠٢) وبدرجة موافقة متوسطة، وبالنسبة لبعد إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد بلغ المتوسط الحسابي الي (٣,٣٠) وبانحراف معياري (١,١٠) وبدرجة موافقة متوسطة، وبالنسبة لبعد إدارة مديرة المدرسة للعمليات

بلغ المتوسط الحسابي الى (٣,٦٠) وبانحراف معياري (١,١٢) وبدرجة موافقة مرتفعة، وبالنسبة لبعـد إدارـة مديرة المدرسة للشئون الطلابية بلغ المتوسط الحسابي الى (٣,٣٠) وبانحراف معياري (١,٠٥) وبدرجة موافقة متوسطة، وبالنسبة لبعـد إدارـة مديرة المدرسة ورضا منسوبات المدرسة بلغ المتوسط الحسابي الى (٣,٤٥) وبانحراف معياري (١,٠٩) وبدرجة موافقة متوسطة، وبالنسبة لبعـد إدارـة مديرة المدرسة وخدمة المجتمع بلغ المتوسط الحسابي الى (٣,٤٠) وبانحراف معياري (١,٠٦) وبدرجة موافقة متوسطة، وبالنسبة لبعـد إدارـة مديرة المدرسة لنتائج بلغ المتوسط الحسابي الى (٣,٥٥) وبانحراف معياري (١,١١) وبدرجة موافقة مرتفعة.

تُظهر هذه النتائج أن مديرات مدارس التعليم العام في ببشة يطبقن بعض جوانب إدارة التميز بشكل جيد، لكن هناك ضرورة لتعزيز بعض الجوانب الأخرى لتحقيق بيئة مدرسية أكثر تفاعلاً ودعماً للفريق المدرسي والطلاب، على الرغم من أن المديرات يظهرن اهتماماً في العديد من المجالات، فإن التفاعل الأعمق في تطبيق هذه الممارسات قد يكون ضرورياً لتحفيز فريق العمل بشكل أكبر، مما ينعكس على الأداء العام للمدرسة، وهذا ما تسفرت عنه دراسة كل من أبو عامر وآخرون (٢٠٢٣)، وبعـد المنعم (٢٠٢٣)، ودراسة مصطفى (٢٠٢٣) ودراسة عبد العال (٢٠٢٣). والشكل (١٤) يوضح ذلك.



شكل (١٠) توضيح درجة التطبيق

السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص تطبيق معايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

تم استخدام T test اختبار (ت) لتقديرات أفراد العينة لدى مديرات المدارس بمكتب تعليم الوسط بببشة لتطبيق معايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

جدول رقم (٧) يوضح نتائج اختبار (ت) لفروق في المتوسطات لدى مديرات المدارس بمكتب تعليم الوسط بببشة لتطبيق معايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

المحاور	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١. مديرة المدرسة والقيادة المتميزة.	بين المجموعات داخل المجموع	بين المجموعات	٢,٤٢	٥	١,٢١	٢,٧٦	.٠٦
		داخل المجموعات	١٥٢,٦١	٤٩٢	.٤٤		
		المجموع	١٥٥,٠٤	٤٩٧			
٢. إدارة مديرة المدرسة للسياسات والاستراتيجيات.	بين المجموعات داخل المجموع	بين المجموعات	٢,٠٠	٧	١,٠٠	١,٩٦	.١٤
		داخل المجموعات	١٧٧,٥٠	٤٩٠	٠,٥١		
		المجموع	١٧٩,٥٠	٤٩٧			
٣. إدارة مديرة المدرسة لمتسوبات المدرسة.	بين المجموعات داخل المجموع	بين المجموعات	١,٨١	٥	.٩١	١,٩٥	.١٤
		داخل المجموعات	١٦١,٨١	٤٩٢	.٤٦		
		المجموع	١٦٢,٩٩	٤٩٧			
٤. إدارة مديرة المدرسة للشراكات والموارد.	بين المجموعات داخل المجموع	بين المجموعات	٢,٠٨	٥	١,٠٤	١,٩٨	.١٤
		داخل المجموعات	١٨٠,٨٠	٤٩٢	.٥٣		
		المجموع	١٨٤,٨٨	٤٩٧			
٥. إدارة مديرة المدرسة للعمليات.	بين المجموعات داخل المجموع	بين المجموعات	٣,٤٢	٧	١,٧١	١,٩٦	.١٤
		داخل المجموعات	١٦٠,١٥	٤٩٠	.٤٦		
		المجموع	١٦٣,٥٦	٤٩٧			
٦. إدارة مديرة المدرسة للشئون الطلابية.	بين المجموعات داخل المجموع	بين المجموعات	١,٨١	٥	.٩١	١,٩٥	.١٤
		داخل المجموعات	١٦١,١٨	٤٩٢	.٤٦		
		المجموع	١٦٢,٩٩	٤٩٧			

المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية

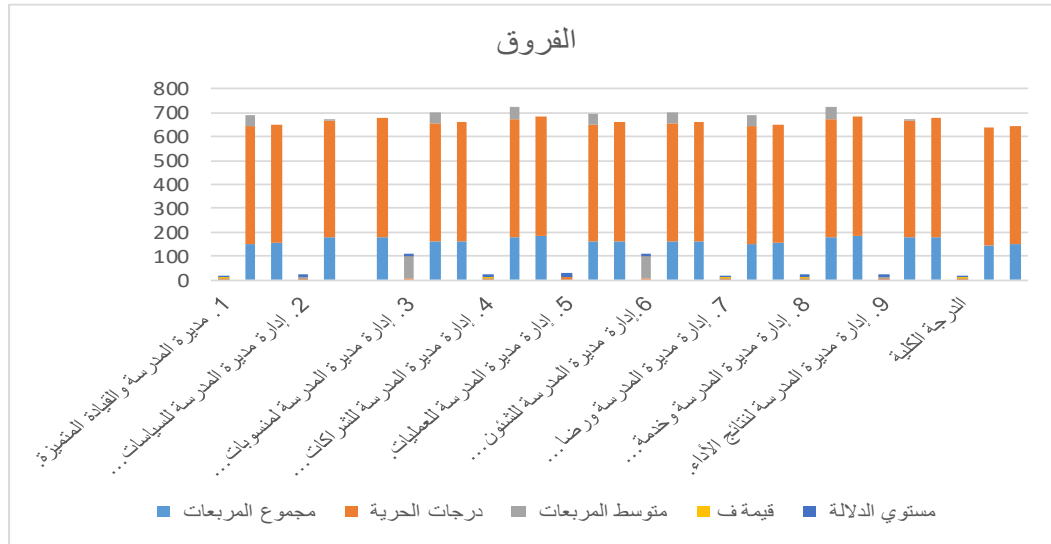
المحاور	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٧. إدارة مديرية المدرسة ورضا منسوبات المدرسة.	بين المجموعات	٢,٤٢	٥	١,٢١	٢,٧٦	.٠٦	
	داخل المجموعات	١٥٢,٦١	٤٩٢	.٤٤			
	المجموع	١٥٥,٠٤	٤٩٧				
٨. إدارة مديرية المدرسة وخدمة المجتمع.	بين المجموعات	٢,٠٨	٥	١,٠٤	١,٩٨	.١٤	
	داخل المجموعات	١٨٠,٨٠	٤٩٢	.٥٣			
	المجموع	١٨٤,٨٨	٤٩٧				
٩. إدارة مديرية المدرسة لنتائج الأداء.	بين المجموعات	٢,٠٠	٧	١,٠٠	١,٩٦	.١٤	
	داخل المجموعات	١٧٧,٥٠	٤٩٠	٠,٥١			
	المجموع	١٧٩,٥٠	٤٩٧				
<u>الدرجة الكلية</u>	بين المجموعات	٢,٢٦	٥		٢,٦٧	.٠٧	
	داخل المجموعات	١٤٦,٩٩	٤٩٢				
	المجموع	١٤٩,٢٥	٤٩٧				

من خلال ما أشار الجدول رقم (٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠٥) بين متوسطات لتقديرات أفراد العينة لدي مديرات المدارس بمكتب تعليم الوسط بببشة لتطبيق معايير لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) وفقاً للمتغيرات من خلال تحليل الاستجابات لبنود الاستبانة وهي (مديرة المدرسة والقيادة المتميزة - إدارة مديرية المدرسة للسياسات والاستراتيجيات - إدارة مديرية المدرسة لمنسوبات المدرسة - إدارة مديرية المدرسة للشرائط والموارد - إدارة مديرية المدرسة للعمليات - إدارة مديرية المدرسة للشئون الطلابية - إدارة مديرية المدرسة ورضا منسوبات المدرسة - إدارة مديرية المدرسة وخدمة المجتمع - إدارة مديرية المدرسة لنتائج الأداء). وبذلك تكون تحققت الفرضية الثانية بوجود فروق دالة احصائية.

تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك تأثيراً ملحوظاً للمتغيرات (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية) على تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من قبل مديرات المدارس في مكتب تعليم الوسط في بببشة. وبالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي، يمكن القول أن هذه المتغيرات تؤثر بشكل إيجابي على مختلف جوانب إدارة التميز داخل المدارس، مثل القيادة، إدارة السياسات، إدارة الموارد، العمليات، والشئون الطلابية، بما في ذلك رضا منسوبات المدرسة وخدمة المجتمع.

ويعكس ذلك أهمية العوامل التعليمية والخبرات العملية والتدريب المستمر في تحسين وتطبيق معايير التميز الإداري. كما يمكن استنتاج أن التدريب المستمر والتطوير المهني يعدان من العناصر الأساسية التي تعزز قدرة المديرات على تنفيذ معايير التميز بشكل فعال. ومن خلال هذه النتائج، يتم دعم الفرضية الثانية التي تنص على وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة، وهو ما يعزز من أهمية التركيز على تطوير المهارات والمعرفة لدى القيادات التعليمية بما يتماشى مع معايير نموذج التميز الأوروبي، وذلك مما أسفرت عنه دراسة كل من أبو السعدي (٢٠٢٢)

ودراسة هاشم وآخرون (٢٠٢٢) ودراسة جودة وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة محمد وإبراهيم (٢٠٢٠) والشكل (١١) يوضح:



شكل (١٥) الفروقات وفق المتغيرات

التعليق على النتائج

تشير النتائج إلى أن مديرات مدارس التعليم العام في بيشة يحققن درجات متوسطة إلى مرتفعة في تطبيق معايير إدارة التميز وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، على الرغم من أن النتائج أظهرت درجة موافقة متوسطة في معظم الأبعاد (مثل القيادة المتميزة، السياسات والاستراتيجيات، منسوبات المدرسة، الشراكات والموارد، الشئون الطلابية، ورضا منسوبات المدرسة)، إلا أن بعض الأبعاد مثل "إدارة مدرسة للعمليات" و"نتائج الأداء" أظهرت درجة موافقة مرتفعة. هذا يشير إلى أن هناك تميزاً في بعض جوانب الإدارة المدرسية بينما ما زالت هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب الأخرى.

من المهم ملاحظة أن التباين في درجات الموافقة بين الأبعاد المختلفة يعكس تبايناً في مدى تطبيق معايير التميز داخل المدارس، على سبيل المثال، يمكن أن يشير ارتفاع درجة الموافقة في "إدارة العمليات" إلى أن المديرات ينجحن في تحسين فعالية العمليات المدرسية، بينما قد يعكس انخفاض الموافقة في "الشراكات والموارد" أو "الشئون الطلابية" الحاجة إلى مزيد من الجهود لتحسين تلك الجوانب.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات العينة وفقاً للمتغيرات (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، فإن هذه النتائج تعزز من أهمية التعليم المستمر والخبرة العملية في تعزيز قدرة المديرات على تطبيق معايير التميز. وهذا يوضح أن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية يشير إلى تأثير ملحوظ لهذه المتغيرات في تحسين الأداء الإداري وتحقيق التميز في المدرسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تطوير المهارات القيادية والتدريب المستمر يشكلان أساساً حيوياً لتحسين تطبيق معايير التميز في المدارس. يمكن أيضاً تعزيز تفاعل المديرات مع

المعلمين والطلاب بشكل أعمق من خلال تطبيق ممارسات أفضل في بعض الأبعاد مثل الشراكات والموارد والشئون الطلابية، وهو ما سيسهم في تحسين الأداء العام للمدارس وبيئة العمل المدرسية. **المقترحات والتوصيات:**

بناءً على ما توصل إليه البحث من نتائج تقترح الباحثة أن تتناول الدراسات المستقبلية مايلي:
بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها، يمكن تقديم المقترحات والتوصيات التالية للبحوث المستقبلية:

١. دراسة تأثير التدريب المهني المستمر على تطبيق معايير التميز.
٢. دراسة تأثير المؤهل الدراسي على إدارة التميز.
٣. دراسة العلاقة بين سنوات الخبرة وتطبيق معايير التميز.
٤. استكشاف العوامل الثقافية والاجتماعية في تطبيق معايير التميز.
٥. دراسة علاقة القيادة المتميزة مع نتائج الأداء في المدارس.
٦. دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة في تطبيق معايير التميز.
٧. دراسة أثر الشراكات المجتمعية على معايير التميز في المدارس.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبن منظور، أبو الفضل. (١٩٩٦). **لسان العرب**. تصحيح. عبد الوهاب، أمين محمد والعبودي، محمد الصادق. بيروت: دار إحياء التراث العربي.

ابو حديد، & ايناس فوزي. (٢٠٢٠). دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الخليل]. مستودع جامعة الخليل الرقمي.

أبو سعدى، عيسى جبرائيل عوض. (٢٠٢٢). واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين (Doctoral dissertation، جامعة القدس).

ابو عامر، محمد عبد الخالق فرج، زهران، أشرف عبد الحميد، غانم، عصام جمال سليم، ... & أحمد السيد أحمد السيد. (٢٠٢٣). درجة تطبيق معايير التميز بإدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ٣(١٠)، ٩٣-١٢٣.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٨). **الأداء الإداري المتميز**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إدريس، المرسي وثابت، جمال الدين. (٢٠٠٣). **الإدارة الإستراتيجية**. القاهرة: الدار الجامعية.

إسحق، احمد. (٢٠١٤). **تميز الأعمال**. ورقة علمية. **سمنار تميز الأعمال الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس**. السودان.

آل مزروع، بدر. (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. **جامعة نايف**. السعودية.

باشيو، لحسن. (٢٠١٨). **روائع التميز المؤسسي**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الأردن.

البحيري، السيد. (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية "مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ١٥٠(١). ص ص ١٣-١٣٤.

بيرزكوب. (٢٠٠٨). **ستة سيجما للتميز في مجال الأعمال**. ترجمة محمد يوسف. الرياض: مكتبة العبيكان.

التميمي، هيثم. (٢٠١٢). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. فلسطين

- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥). **الجودة الشاملة - الدليل المتكامل**. القاهرة: سلسلة إصدارات بميك. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- التوجري، فاطمة. (٢٠١٩). إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي. تصور مقترح. **مستقبل التربية العربية**. المركز العربي للتعليم والتنمية. مصر ٢٦ (١٢٣). ٨٣-١١.
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٣). **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- الجارودي، ماجدة والمشرف، لمياء. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. **مجلة كلية التربية المنوفية**. مصر (٢). (٤). ص ص ١-٢٥. الرياض.
- جميل، أحمد وسفير، محمد. (٢٠١١). التميز في الأداء. ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. **الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**. جامعة ورقلة. (٢٢-٢٣) نوفمبر. الجزائر.
- جودة عبد المحسن عبد المحسن، سطوحى محمد أحمد، الشوى مراد عبد السلام (٢٠٢١). الدور الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين إدارة التميز والتجاوز الإيجابي لقواعد العمل بالتطبيق على موظفي شركة مصر للطيران. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، ٤٥ (٤)، ٣١١-٢٧٨.
- جوهر، علي، سليمان، هناء. (٢٠١٩). متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمياط.
- حسن، عبد المحسن. (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الخطيب، أحمد. (٢٠١٢). إدارة التميز كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي العربي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. "ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثامن " البيئة والتنمية والمعلوماتية الحيوية. كلية العلوم بنين. جامعة الأزهر. في الفترة من ٢٧ - ٢٩ مارس. ص ١-١٩. القاهرة.
- الدجني، علي. (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
- رباعه، سمية. (٢٠١٧). الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد كما يراها المعلمون الفائزون بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة إربد. الأردن.
- الرشيد. صالح. (٢٠٠٩). التميز في الأداء. ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. **آفاق اقتصادية**. ٢٩ (١١٦). الإمارات.
- الركف، هند. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. **مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس**. ١٣ (٢٠). ٢٥٣ - ٣٠٢. القاهرة.
- الزعبي، عطف. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق انموذج (EFQM) للتميز الإداري. **مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق**. ٣٤ (١٠٣). ٧٩-١١٤. مصر.
- السلمي، علي. (٢٠١٤). إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة العولمة. القاهرة: دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع.
- سمهود، إيهاب. (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. قسم القيادة والإدارة. غزة.

- السنانى، علي. (٢٠١٠). تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*. ٧ (١٤٤). ص ص ١٨١. ٢٣٤. القاهرة.
- السيد، إسماعيل. (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيد، طارق. (٢٠٠٧). أساسيات في علم الاجتماع المدرسي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الشريف، راشد والسحت، مصطفى. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*. (١٦٢) (٢). ص ص ١١٧-٢٢٠. القاهرة.
- الشهري، بندر، الثبتي، يوسف. (٢٠٢٤). تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. جامعة حلوان، ١٠٢ (٢)، ٢٢٨-٢٥٠.
- شعبان، إياد عبد الله. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة - مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
- الشوا، غفت. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الأصول والإدارة التربوية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الصرايره، خالد والعساف، ليلي. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. (١) ١. ص ص ١-٤٦. عمان.
- الصغير، عبد الرحمن. (٢٠٠٩). التميز الوظيفي مفهومه ومعايير، من أعمال: *الملتقى الإداري الثاني التميز الوظيفي: مفهومه، أساليبه، معايير، آثاره*. ١٤٣٠/٦/٧ هـ الموافق ٣١ مايو ٢٠٠٩م. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. السعودية.
- الطائي، رعد. وقادة، عبد الله. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة. الزرقاء: جامعة الزرقاء الأهلية.
- الطبراني، أبو القاسم. (١٩٩٥). *المعجم الأوسط*. القاهرة: مطبعة دار الحرمين.
- العبادي، هاشم والطائي، يوسف وعلي، أفنان. (٢٠٠٨). إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد العال، عبد الرحيم علي. (٢٠٢٣). دور كليات التربية في تنمية الكفايات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا في ضوء بعض نماذج التميز العالمية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٣٩ (١٠)، ٣٨٧-٤١٤.
- عبد المنعم، دعاء محمد، (٢٠٢٣). دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. *المجلة التربوية لتعليم الكبار، مصر*، ٥ (٣)، ٣١-٦٠.
- عبد الوهاب، سمير. (٢٠٠٩). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية. من أعمال: *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩. معهد الإدارة العامة. الرياض.
- عبود، علي. (٢٠٠٩). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. من أعمال: *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. المحور الأول. قياس الأداء في القطاع الحكومي. ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩. معهد الإدارة العامة. ص ص ٣-٣١. الرياض.

عثمان، إبراهيم وحسين عبد الرحمن. (٢٠١٤). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والارشيفات. مفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. (EFQM 2013). من أعمال: المؤتمر ٢٥ للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. دار الكتب الوطنية. تونس.

عطية، أفكار. (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية جامعة الإسكندرية. مصر.

العنزي، مها. (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ال البيت كلية العلوم التربوية. الأردن.

القرزعي، مها. (٢٠١٨). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم. نماذج دولية وعربية ومحلية. الجيزة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة (بميك). مصر.

قوت، سهام. (٢٠٢١). دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة ٢ عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي (R.A.D.A.R.E) منطبق وفق للتميز E.F.Q.M. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة ٢. الجزائر.

محمد، محمد وإبراهيم، محمود. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز "EFQM" بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي - اتحاد الجامعات العربية. ٤ (١). ٢١ - ٥٠. السعودية.

المخالف، سلطان. (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية. جامعة الإمارات. (٤٢). (٣). ص ص ١٥٥-١٩٥. الإمارات.

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

مغاوري، هالة. (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية). مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. مصر (١٧١).

المغربي، عبد الفتاح. (١٩٩٩). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١. القاهرة: مجموعة النيل العربي. المليجي، رضا. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب. مصر.

مصطفى، إيمان رياض (٢٠٢٣). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٩ (٩)، ٢١٥-١٩٣.

ناصر، مرفت وهاشم، نهلة. (2010) رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. مصر ١٦ (٣). ص.ص. ١١ - ١٣٢. مصر.

النسور، أسماء. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

الهلال، صالح. (٢٠١٤). إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هاشم، نهلة عبدالقادر ، عبدالسلام، غادة محمد ، العازمي، منال عياد. (٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM. (دراسة تحليلية). الإدارة التربوية، ٣٣(٣٣)، ١٣-٧٦.

الشربيني، الهلالي. (٢٠١١). النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية.

الشربيني، الهلالي، وغبور، أمانى. (٢٠١٣) مداخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مستقبل التربية العربية. بلد النشر ٢٠ (٨٣) ص ص. ١٠٠-١٤٢.

ياسين، سعد. (١٩٩٨). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ajaif, M. (2008). Culture of excellence in Some Semi government organizations in Dubai. in. **Quality Congress Middle East 2 creating architecture of quality and excellence in the Middle East Responsibilities challenges and strategies**. 7-9 April 2008. E-TQM College. Dubai. Pp227-242.
- Aldallal, M. (2005). Performance evaluation using self assessment approach and EFQM excellence model. The case of Abu Dhabi Police College. **University of Bradford**. United Kingdom.
- Alrayes, R. (2006). Measuring service excellence in Banking Industry using an integrated approach. An empirical study in the Saudi Context. **Sheffield Hallam University**. United Kingdom.
- Anninos, I. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. **Journal of Management History**. Vol. 13. No.4. pp. 307-321.
- Bolanie, B. A. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness. The Case of South Western Nigeria. **World Journal of Education**. 3 (5). 6-33.
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281-1315.
- Bukvič, V. (2023). The European Foundation for Quality Management (EFQM) Model as an Exquisite Tool for the Analysis of Business Excellence and Its Use in the Healthcare Industry. *Medical Research Archives*, 11(8).
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(5), 781-800.
- Cowburn, S. (2010). Strategic Planning in Higher Education. Fact or Fiction? *Perspective. Policy and Practices in Higher Education*. 9(4). 103-109.
- Dahlgaard, S. Dahlgaard. J. (2007). In Search of Excellence – past. present. and future. **Journal of management history**.vol.13 issue 4. pp 371 – 393.

- Eygelaar, S. (2004). The application of the excellence model to enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence. **Rand Afrikaans University**. South Africa.
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 3107..
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038.
- Goh, Th. (2014). Professional Preparation for Service Quality and Organizational Excellence. **International Journal of Quality and Service Sciences**. Emerald Group Publishing Limited. Vol. (6). No. (2/3). pp. 155 163.
- Kanji, G. (2002). **Measuring Business Excellence**. First edition. Publishing Routledge Taylor & Francis Group. London.
- Moeini, A.. & et al. (2015). A Study of the Relationship between the (EFQM) Organizational Excellence Model and the Performance of Joghatay Office of Education. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**. ISSN. (2090 4274).Vol. (4). No. (10S). pp. 631 639.
- Moradzadeh, V.(2015). Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe (EFQM) in Education Institutions. **Journal of Quality in Higher Education**. Vol.2. Issuel. January. pp.1-22
- Moura, Patricia e. Sá; Fernandes Carolina (2020). An assessment of a municipal physical activity programme for seniors based on the EFOM model. Integrating the views of internal and external stakeholders. **Evaluation and Program Planning**. Vol. 80. p p.149- 159.
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality system: Adaptation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 29-43.
- Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28.
- Pinar, T. and Girard. A. (2008). Organizational learning and the learning organization. Reviewing evolution for prospecting the future. **The Learning Organization**. 15(4).294-308.
- Porter, L. Tanner. S. (2004). **Assessing Business Excellence**. second Edition. Publishing Elsevier Butterworth Heinemann. Oxford.
- Shaqra, R. A. (2024). The Degree of Availability of Leadership Standard Requirements Among Academic Leaders at the Hashemite University in Light of the European Excellence Model (EFQM). *Information Sciences Letters An International Journal*, 13(3), 589-591.
- Taraza, E., Anastasiadou, S., Papademetriou, C., & Masouras, A. (2024). Evaluation of quality and equality in education using the European foundation for quality management excellence model—a literature review. *Sustainability*, 16(3), 960.

- Qawasmeh, F.& Al-Bourini.F. (2016). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. **arab economic and business journal**. (11). P. P (93-104).
- Qawasmeh, F.& Al-Bourini.F. (2016). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. **arab economic and business journal**. (11). P. P (93-104).
- Rabiei, S. & Rostami. M. (2015). The Effect of Educational Processes in the (EFQM) Model on Knowledge. Attitude. Skill. Improvement and Satisfaction. International Journal of Economics. **Commerce and Management**. ISSN. (2348 0386). Vol. (3). No. (11). pp. 42 66.
- Rashid, M. et al. (2017). Conceptual Framework of Innovation Excellence Model for Higher Education Institutions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. (174). P.P 2846-2848
- Saada, A. (2016). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS AS A Case Study. **Thesis Master in Business Administration**. Islamic University. Gaza.
- Saada, A. (2016). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS AS A Case Study. **Thesis Master in Business Administration**. Islamic University. Gaza.
- Solms, V. (2006). Self –Assessment as Component of A Continuous Assurance in Quality and Improvement Strategy Performance Education. Tanning and Development Within The South African Department of Defense. **PhD in Education Management**. University in South Africa.
- Waal, Andre'A (2009). Achieving High Performance in the Public Sector. the. International What Needs to be Done?. Prepared for **Conference on Administrative Development**. Towards Excellence in Public Sector Performance. November 1-4. Riyadh. Instiute of Public Adminnistration.
- Wall, A. (2009). Achieving High Performance in The Public Sector.What Needs to be Done. Prepared for **The International Conference on Administrative Development Towards Excellence in Public Sector Performance**. November 1-4. pp. 1-29.
- Yamany, D. N. S. (2024). The Institutional excellence of Egyptian Research libraries according to the European Model Standards (EFQM): An exploratory Study from the Perspective of Their Managers. International Journal of Library and Information Sci ences, 11(3), 9-90.

المواقع الإلكترونية:

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (٢٠١٤/٢٠١٥). دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. الدورة السابعة. ص ١. ٤٣. متاح عبر الرابط: http://www.kaa.jo/PDF/Award_Booklet.pdf

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (٢٠١٢). دليل جائزة الملك عبد العزيز للجودة في قطاع التعليم. الإصدار الأول. متاح عبر الرابط: www.methnbedu.gov.sa/data

- Awan, H., & et al. (2010). **Best Practices in (TQM) -Case of At: Pakistan". Of Sector Manufacturing**. Available at:

- [https://www.academia.edu/1271653/Bestpractices_in_TQM_case_of_Manufacturing sector-of- Pakistan](https://www.academia.edu/1271653/Bestpractices_in_TQM_case_of_Manufacturing_sector-of-Pakistan), pp. 1-21.
- Baldrige Self Assessment (2016). Available at: [https://www.nist.gov/baldrige/self – assessing](https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing),
 - Garg, S. & Shukla. P (2017) Institutional Excellence. A Model-based Study on Faculty Perception. **First Published.** Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2319510X17725981>
 - How Baldrige Work (2016). Available at: <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>
 - Jyotiska, D& Quadros . V. (2019). Factors in Management Systems contributing to Business Excellence. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2.1354259/FULLTEXT02>