



نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الإفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر

بحث مستل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في التربية
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

أسماء محمد عبد الفتاح رزق نايل

إشراف

د/ فاطمة السيد صادق

مدرس التربية المقارنة
والإدارة التعليمية كلية التربية
جامعة بنها

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية كلية التربية
جامعة بنها

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على نماذج التميز وإمكانية الإفادة منها للمؤسسة التعليمية في مصر، وذلك من خلال التعرف على أهم الأسس النظرية للتميز المؤسسي، والوقوف على أهم النماذج العربية في مجال التميز المؤسسي، والوقوف على أهم النماذج الأجنبية في مجال التميز المؤسسي بالإضافة إلى تحديد أهم الدروس المستفادة من نماذج التميز للمؤسسة التعليمية في مصر، واستخدام البحث المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول أهم نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الإفادة منها للمؤسسة التعليمية في مصر حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته، وكان من أبرز نتائجه أن المؤسسات التعليمية في مصر تحتاج إلى توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، كما أن تحقيق التميز المدرسي على أرض الواقع يتطلب توفير قوانين محفزة وتحفيز العناصر البشرية المبدعة بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية : نماذج التميز المؤسسي - المؤسسة التعليمية.

Abstract in English

The current research aimed to identify models of excellence and the possibility of benefiting from them for the educational institution in Egypt, by identifying the most important theoretical foundations of institutional excellence, and standing on the most important Arab models in the field of institutional excellence, and standing on the most important foreign models in the field of institutional excellence in addition to identifying the most important lessons Learned from the models of excellence for the educational institution in Egypt, and the research used the descriptive approach as it deals with the most important models of institutional excellence and the possibility of benefiting from them for the educational institution in Egypt in order to achieve its goals and answer its questions, and one of its most prominent results was that educational institutions in Egypt need to provide an effective school environment And distinguished and of high quality, and achieving school excellence on the ground requires providing motivating laws and stimulating the creative human elements in the school.

Keywords: Models of Institutional Excellence-The Educational Institution.

أولاً : الإطار العام للبحث**مقدمة البحث :**

لقد أصبح تحقيق التميز في التعليم والعمل على استدامته ضرورة لجميع النظم التعليمية، وأصبحت وزارة التربية والتعليم مطالبة بتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز في التعليم وتقديم تعليم متميز للجميع، فالتميز ينطلق من متغيرات جديدة تركز على الحداثة والتفكير الريادي باعتبارهما من العناصر الهامة في عمليات التطوير، بالإضافة إلى إعادة تصميم العمليات التي تعتمد عليها المنظومة التعليمية في التغيير^(١)، حيث إن تحقيق المؤسسة التعليمية للتميز يساعدها على مواكبة التغيرات المتعددة وذلك من خلال تمكينها من تنمية مواردها البشرية المبدعة التي تستطيع أن تحدث التغيير وتقوده بفاعلية^(٢).

وعلى هذا فإن ما يشهده العالم بمختلف دوله ومجتمعاته من مستجدات مستمرة ومتنوعة يؤكد على حتمية تطوير كافة الأنظمة التعليمية عن طريق تطبيق نظام الجودة في إطار استشراف آفاق المستقبل الأفضل ووضع الخطط المناسبة لتطوير المؤسسة التعليمية حتى تواجه العالم عبر توظيف التعليم لتحقيق التنمية المستدامة بمحاورها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بالإضافة إلى المحور التربوي والتدريبي حتى يتحقق التميز المنشود للمؤسسة التعليمية ككل.

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن الاستفادة من نماذج التميز للمؤسسة التعليمية في مصر؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :
- ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي؟
- ما أهم النماذج العربية في مجال التميز المؤسسي؟
- ما أهم النماذج الأجنبية في مجال التميز المؤسسي؟
- ما الدروس المستفادة من نماذج التميز للمؤسسة التعليمية في مصر؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على نماذج التميز وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في مصر، وذلك من خلال ما يلي :

- التعرف على أهم الأسس النظرية للتميز المؤسسي.
- الوقوف على أهم النماذج العربية في مجال التميز المؤسسي.
- الوقوف على أهم النماذج الأجنبية في مجال التميز المؤسسي.
- تحديد أهم الدروس المستفادة من نماذج التميز للمؤسسة التعليمية في مصر.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول أهم نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الإفادة منها للمؤسسة التعليمية في مصر.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

١- التميز المؤسسي Institutional Excellence :

يعرف التميز المؤسسي بأنه تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة التعليمية مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المؤسسات المناظرة وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية^(٣). وعلى هذا فإن التميز المؤسسي يشير إلى القدرة غير المحدودة للمؤسسات التعليمية على تحسين جودة ما تقدمه من خدمات والاحتفاظ بأعلى مستوى من الأداء مع أقل قدر من التكلفة وتشجيع الابتكار والإبداع مما يساعدها على التميز على منافسيها والاحتفاظ بعمالئها.

٢- نماذج التميز Models of Excellence :

تقدم نماذج التميز معنى جديد لتطوير المؤسسة التعليمية، حيث أصبحت عملية التطوير لا تعتمد على مبدأ "تعلم لتعلم" إنما تعتمد على مبدأ "تعلم من خلال العمل"، فالتجربة أصبحت تقدم فرص أكبر لاستكشاف المجالات المختلفة، ودراسة كافة الاحتمالات، وتطوير الأساليب المناسبة لتلائم المتطلبات، وهذه تمثل الرؤية الجديدة للتعليم في بيئة سريعة التغيير وعصر تسوده التحولات الهادفة لتحقيق قيمة حقيقية للمؤسسات التعليمية لضمان تميزها^(٤).

٣- المؤسسة التعليمية Educational Institution :

ونعني بها المدرسة التي تقوم بتربية الأجيال المتعاقبة على ضوء فلسفة المجتمع ومقتضيات العصر وتشمل المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية أي المدرسة في مراحل التعليم العام في جمهورية مصر العربية.

ثانياً : الأسس النظرية للتميز المؤسسي : وتتمثل في :**أ- مفهوم التميز المؤسسي ومدلوله العلمي :**

يعد مفهوم التميز من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمتغيرات، والتداعيات، التي شهدتها المجتمع البشري في السنوات الأخيرة وخاصة مع إطلاقة الألفية الثالثة على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، والتي أحدثت تحولات جذرية متسارعة، وأثرت على جميع مؤسساته بشكل عام، وعلى مؤسساته التعليمية بشكل خاص، والتي بدورها أدت إلى زيادة شدة التنافسية بين هذه المؤسسات، مما أدى إلى سعي كل مؤسسة إلى تحقيق التميز في أدائها، واستثمار قدراتها، ومواردها المختلفة، فضلاً عن استحداث طرق، وأساليب إدارية حديثة أكثر فاعلية، حتى تستجيب لمتطلبات المرحلة الحالية والمرحلة المستقبلية وذلك لضمان بقائها واستمرارها، وتعزيز مكانتها بين المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية مماثلة، فضلاً عن تحقيق مميزات تنافسية دائمة لكل عناصرها، ومستوياتها المختلفة.

ويمكن النظر إلى التميز على أنه الجهد أو الأداء الفعال الذي يجعل المؤسسة تتفرد وتتفوق وتظهر على الآخرين في أدائها ونتائجها^(٥)، كما يعبر عنه في بعض الأحيان على أنه الإبداع والتفوق الذي يحقق مستويات غير عادية في أداء جميع العمليات بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، كذلك تحقق الممارسات المتميزة الاستمرار في الإبداع^(٦)، وفي ذات السياق يأتي من ينظر إلى التميز على أنه مجمل الجهود التي تبذل من أجل النجاح على المدى الطويل وذلك من خلال امتلاك مهارات خاصة لتحقيق نتائج استثنائية مع الحفاظ على دعم جميع المساهمين^(٧).

وعلى ضوء ما سبق يمكن وضع مفهوم إجرائي للتميز المؤسسي على أنه يتمثل في تفوق أداء المؤسسة عن الأداء المتوقع سواء من المؤسسة نفسها أو مثيلاتها في المجتمع حيث يقوم على وضع خطط إستراتيجية فعالة وإدراك رؤية المؤسسة وسعيها نحو استغلال الفرص المتاحة الأمر الذي يتطلب إدارة مدركة لأهمية تحفيز العاملين وتحقيق التعاون بين جميع

الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل الوصول إلى نتائج متميزة في ضوء الأهداف المحددة.

أما عن المدلول العلمي لمفهوم التميز المؤسسي فيشير إلى مجموعة من المضامين التربوية والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

- **التفرد Exclusivity** : بمعنى أن تبعد المؤسسة في مجال لم تبعد فيه مؤسسات أخرى ومن ثم لا يكون العمل مكرراً.
- **التفوق Superiroyty** : بمعنى أن المؤسسة تتفوق على غيرها في مجال معين أو نشاط محدد.

- **الاختلاف Difference** : بمعنى أن ترى المؤسسة المألوف بطريقة غير مألوفة.
- **التمكين Empowerment** : بمعنى أن تعرف المؤسسة كافة تفاصيل العمل أو الخدمة التي تقدمها للمستفيدين منها.

- **الممارسة Practice** : بمعنى أن ممارسات المؤسسة تتمثل في إحداث النقلة النوعية في الأداء المؤسسي والذي بدوره يحقق طموحاتها حتى تصل إلى المستوى العالمي وتقبل المنافسة مع المؤسسات المناظرة^(٨).

وتأسيساً على ما سبق فإن التميز يعكس تفرد المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات التي تركز على العاملين والمستفيدين من خدماتها وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسرة بشكل متوازن.

ب- فلسفة التميز المؤسسي وأهدافه :

تنطلق فلسفة التميز المؤسسي من شمولية التطوير واستمراريته مع التركيز على إجراء التغيير الجذري في الشكل والمضمون ناهيك عن تكاملية التطوير في إطار استشراف المستقبل ومأسسة التطوير، معنى ذلك أن فلسفة التميز المؤسسي تنطلق من الأمور التالية:

- **الشمولية Inclusivity** : وتعني أن يتم التطوير المؤسسي في إطار النظرة الشمولية التي تتناول كافة مكونات وعناصر المؤسسة مع التأكيد على مؤشرات التطوير سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ذاتها.

- الاستمرارية **Continuity** : وتعني التركيز على التطوير المؤسسي مع الأخذ في الاعتبار أنه عملية إستراتيجية تبدأ ولا تنتهي حتى يتسنى للمؤسسة أن تحقق أهدافها وتصل إلى غاياتها عبر الأفكار الجديدة والجهود المتواصلة^(٩).
 - الجوهرية **Intrinsic** : وتعني أن التميز المؤسسي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في شكل ومضمون اللوائح والقواعد والأنظمة الخاصة بالمؤسسة على أن يتم إعادة صياغتها على ضوء النظرة المستقبلية للمؤسسة.
 - التكاملية **Integration** : وتعني أن التميز المؤسسي يحتاج إلى الاهتمام بالبعد الرأسي والأفقي في إطار سير المؤسسة في المسار الصحيح.
 - الاستشرافية **Foresight** : وتعني أن تحقيق التميز المؤسسي يعتمد على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية مع امتلاك إرادة التغيير.
 - المأسسة **Institutionalization** : وتعني أن تحقيق التميز المؤسسي يحتاج إلى وجود معايير ومحددات للعمل المؤسسي ذات شريطة أن يلتزم بها كافة العناصر البشرية التي تعمل بذات المؤسسة مع مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح من أجل تحقيق التميز المنشود^(١٠).
- أما عن أهداف التميز المؤسسي فيمكن عرضها على النحو التالي :
- بقاء المؤسسة ونموها وتفوقها على المؤسسات المنافسة أو المناظرة في بيئة العمل المحلية بالإضافة إلى قبول المنافسة على المستوى الإقليمي أو العالمي.
 - مساعدة المؤسسة على تحقيق الجودة مع سرعة الاستجابة لحاجات العملاء أو المستفيدين.
 - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة بما يحقق الميزة النسبية عن المؤسسات المناظرة.
 - مساعدة المؤسسة على تحقيق منافع متوازنة لأرباب المنافع مع تنمية العلاقة معه وحسن استثمارها وتوظيفها لصالح المؤسسة وضمان صناعة مستقبل أفضل لها.
 - دفع المؤسسة نحو تبني ثقافة التحسين المستمر حتى تضمن البقاء والاستمرار والنمو.

- حث المؤسسة على استثمار القدرات المحورية والإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المنشودة في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة^(١١).

ج- أهمية التميز المؤسسي ومبررات الاهتمام به :

يمكن بلورة أهمية التميز المؤسسي من خلال الأمور التالية :

- مساعدة المؤسسة في توفير وسائل علمية لتحديد المعوقات التي تعترضها في سبيل إنجاز أهدافها.

- يمكن المؤسسة من جمع المعلومات في إطار اتخاذ القرارات الرشيدة.

- ينمي ثقافة روح الفريق ومبادئ المنافسة لدى كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.

- يؤكد على تحسين أداء العاملين حتى تصبح المؤسسة متميزة مقارنة بالمؤسسات المناظرة.

- يزود قيادات المؤسسة والعاملين بها بالمهارات اللازمة لتحقيق الإبداع المنشود في مجال العمل بمختلف ميادين المؤسسة^(١٢).

وتأسيساً على ما سبق فإن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتحديد المزايا وترقية القدرة التنافسية للمؤسسة مع التركيز على صقل مهارات العاملين وتنمية استعداداتهم حتى يستطيع الجميع بذل الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة.

أما عن مبررات الاهتمام بالتميز المؤسسي فتتمثل فيما يلي :

- **التغيير السريع Quick Change** : حيث إن التغيير السريع يعد سمة العصر الحديث وينعكس ذلك على كافة مناحي وميادين العمل المؤسسي ومن ثم يتحتم عليها التخطيط للمستقبل حتى تضمن البقاء والاستمرار والنمو مع قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة^(١٣).

- **المنافسة العالمية Global Competition** : حيث إن المنافسة في السوق العالمي تتزايد باستمرار وذلك بسبب اختصار المسافات وكسر الحواجز وخاصة بعد ظهور العولمة الاقتصادية فأصبحت الخدمات تنتقل بسهولة من مكان إلى آخر ومن ثم تتزايد المنافسة باستمرار والتي تشير بدورها إلى حتمية تحقيق التميز المؤسسي والذي يؤدي

- بدوره إلى قبول المنافسة وإثبات الذات في عالم اليوم وخاصة في إطار جودة الخدمة وحسن تصميمها مع تقليل التكلفة ومتابعة المستفيد بعد تقديمها.
- **المحافظة على المكانة Preserving Status** : حيث إن المؤسسة المتميزة تحتاج إلى المحافظة على مكانتها من خلال ثقافة التميز وتأصيلها في كل وحداتها وتوجيه كافة الجهود البشرية في ذات الإطار مع تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وسرعة إنجاز العمل في إطار الدقة والجودة^(١٤).
 - **جودة الأداء Performance Quality** : حيث إن جودة الأداء تعمل على كسب عملاء أو مستفيدين جدد بل وتؤدي إلى زيادة ارتباط المستفيد بالمؤسسة وتنامي ولائه لها وبالتالي فإن التميز المؤسسي هو لغة المؤسسة العصرية على اعتبار أن الجودة والتميز وجهين لبقاء المؤسسة واستمرارها.
 - **تطور التكنولوجيا Development Technology** : حيث إن التقدم التكنولوجي انعكس إيجاباً على كل ميادين الحياة بشكل عام وميادين العمل المؤسسي بشكل خاص في ظل تنامي ثورة المعلومات وثورة الاتصالات وتوظيفها من أجل تطوير العمل المؤسسي وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة^(١٥).
 - **تنوع الرغبات Diversity of Desires** : حيث إن المؤسسة تتعامل مع مستفيدين من بيئات مختلفة وذات ثقافات متباينة ومن ثم تنتوع رغباتهم وتتغير حاجاتهم باستمرار وهذا يحتم على المؤسسة دراسة أنماط الاستهلاك والبيئة المحيطة بها حتى تدرك رغبات المستفيدين وتحاول تلبيةها باستمرار ومثل هذا الأمر يحتم عليها الالتزام بثقافة التميز شكلاً ومضموناً^(١٦).
 - **تنامي الشعور بالجودة Growing Sense of Quality** : حيث إن الجودة أصبحت سمة ملازمة للمؤسسة العصرية تشير إلى تواجدها وتؤكد على بقاءها واستمرارها كما أن الجودة أصبحت معياراً يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المناظرة وبالتالي فإن ضمان الجودة أصبح يمثل ضرورة حتمية للمؤسسة العصرية تنجز من خلالها كافة فعاليتها وصولاً إلى أهدافها المنشودة.
 - **الثورة المعلوماتية Information Revolution** : حيث إن المعلومات تتنامى باستمرار وخاصة في ظل الشبكة العنكبوتية وتعدد المواقع وزيادة الانفتاح بين الدول

والشعوب والذي ترتب عليه تبادل الخبرات والاستفادة من الفكر الجديد في مجال تحقيق جودة العمل المؤسسي بل وتميزه^(١٧).

ثالثاً : النماذج العربية للتميز المؤسسي : تتمثل في :

❖ نموذج دبي للأداء الحكومي^(*) :

- يعتبر نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز بمثابة برنامج متكامل للتميز الحكومي حيث يتم من خلاله تطوير القطاع الحكومي ومساعدته على تقديم خدمات متميزة للمستفيدين مع تحقيق النقلة الحقيقية في الأداء عبر تطوير المفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية بالإضافة إلى تعاون كافة الدوائر الحكومية مع إدارة البرنامج في تطوير معايير نموذج التميز المؤسسي مع الاستفادة منه في عمليات التحسين^(١٨)، ومن مبررات اختيار هذا النموذج ما يلي :
- يعد بمثابة برنامج شامل لتطوير أداء جميع المؤسسات الحكومية ومنها المؤسسات التعليمية.
- يركز هذا النموذج على استخدام الأساليب الحديثة والمتقدمة في إدارة هذه المؤسسة.
- يعمل هذا النموذج على زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة حيث الاهتمام بكل جوانبها وتطوير خدماتها وعملياتها.
- يؤكد هذا النموذج على نشر مفاهيم التميز والإبداع وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات المجتمعية بشكل عام والتعليمية بشكل خاص.
- يسهم هذا النموذج في رفع مستوى أداء المؤسسات الحكومية ويركز على مفاهيم الجودة كمحرك للتطوير المؤسسي.
- يشمل هذا النموذج مثلث التميز حيث التميز المؤسسي والتميز الإداري والتميز الوظيفي بالإضافة إلى تكريم الفئات الخاصة وفئات مبادرة الإبداع على ضوء معايير واضحة ومحددة.
- يشجع هذا النموذج كافة المؤسسات الحكومية على التحرك نحو إحراز التميز المنشود وبث روح المنافسة الإيجابية مع المؤسسات المناظرة.

وينضوي البرنامج على مجموعة من المضامين التي تخص التميز المؤسسي والتي تتمثل في^(١٩):

- **هدف البرنامج** : يهدف برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز إلى تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى أدائه مع تشجيع التعاون وبناء روح المنافسة الإيجابية بين العاملين في كل وحدات القطاع وكذلك دعم برنامج التنمية وتحسين الإنتاجية مع ترشيد الإنفاق وتقديم خدمات ذات جودة عالية ونشر مفاهيم التميز والإبداع وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية على أن يتم ذلك من خلال توفير بيئة عمل تنموية متطورة ومحفزة على الأداء المتميز، وفي ذات الوقت يتم توفير مرجعية إرشادية من خلال مجموعة من الأسس والمعايير لقياس التقدم في أداء الدوائر الحكومية بالإضافة إلى تحفيز العاملين في كل دوائر القطاع الحكومي وفي مختلف الوظائف مع تشجيعهم على الإبداع والتميز والالتزام الوظيفي وخدمة العملاء والأداء المتميز^(٢٠).

- **فئات البرنامج** : يتضمن البرنامج (٥) فئات رئيسية لكل فئة مجموعة من المعايير والتي بدورها تتمثل في :

○ **فئة التميز المؤسسي** : والتي بدورها تتضمن (٨) فئات فرعية تهتم بتقديم حوافز معنوية للجهات الحكومية وفرق العمل مع دعم المبادرات والمشروعات التي تتميز في الأداء والإنجاز وتشمل هذه الفئة الفئات الفرعية التالية :

■ **فئة الجهة الحكومية المتميزة** : حيث تشير إلى حصول المؤسسة على أعلى تقييم وفق معايير ومنهجية تقييم عالمية تغطي الجوانب الأداء المؤسسي كله وتتمثل معايير هذه الفئة في القيادة والموارد البشرية والإستراتيجية والشراكة والالتزام المجتمعي والموارد المتاحة والعمليات والخدمات ونتائج الموارد البشرية ونتائج المستفيدين ونتائج الشراكة ونتائج الأداء الرئيسية.

■ **فئة الجهة الحكومية الأفضل في نتائج رضا المتعاملين/المستفيدين** : حيث تشير إلى الجهة الحكومية التي تحصل على أفضل نتيجة في دراسة مؤشر رضا المتعاملين وفق معايير إحصائية عالمية وتشمل هذه الفئة معايير تتعلق بجمع المعلومات وسلوك العاملين وفاعلية الخدمة وسرعة تقديمها وسهولة الإجراءات وطبيعة الخدمة المقدمة بالإضافة إلى المرافق والمباني.

- فئة الجهة الحكومية الأفضل في نتائج رضا العاملين : حيث تشير إلى الجهة الحكومية الحاصلة على أفضل نتائج في دراسة إحصائية متخصصة لرضا موظفي الجهات الحكومية وذلك وفقاً لمعايير عالمية في مجال رضا العاملين وتشمل هذه المعايير القيادة والتطوير المهني وتقييم الأداء وبيئة العمل وظروفه والتمكين والتفويض والولاء والمشاركة.
- فئة الجهة الحكومية المتميزة مالياً : حيث تشير إلى الجهة الحكومية الأفضل في ترشيد إنفاقها والملتزمة بالموازنة وتنمية إيراداتها من خلال إدارة فعالة لمواردها المالية وتتمثل معايير هذه الفئة في الموازنة وتنمية الموارد وترشيد النفقات والتشريعات والأطر التنظيمية والنتائج المالية.
- فئة الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً : حيث تشير إلى الجهة الحكومية الأفضل في تطبيق إستراتيجيات التحول الإلكتروني مع تقديم برامج إلكترونية متميزة في مجال تقديم الخدمات والعمليات والاتصال وتتمثل معايير هذه الفئة في إستراتيجية التحول الإلكتروني والمعرفة في المجال الإلكتروني والعمليات والموارد التقنية والبنية التحتية ومؤشرات الأداء الداخلية ورأي المتعاملين ومؤشرات الأداء العامة.
- فئة الجهة الحكومية المتميزة في الاتصال الحكومي : حيث تشير إلى الجهة الحكومية المتميزة في تفعيل أدوات الاتصال الداخلي والخارجي وعملياته وتحقيق أفضل مستوى في التنسيق فيما بينها وبين الجهات الحكومية الأخرى وتتمثل معاييرها في القيادة الإستراتيجية والسمعة المؤسسية والاتصال مع المستفيدين والاتصال مع العاملين والاتصال الخارجي والتواصل الإلكتروني والاتصال العالمي ومؤشرات الأداء الداخلية والنتائج.
- فئة الجهة الحكومية الأفضل تطبيقاً للتقييم الذاتي : حيث تشير إلى الجهة الحكومية الأفضل في تطبيق نظام التقييم ذاته من حيث عمليات المراجعة المنتظمة والمخططة للممارسات والعمليات والنتائج وتتمثل معايير هذه الفئة في تشكيل فريق التقييم وتمكينه وتخطيط عمليات التقييم وتنفيذها وإعداد خطة التطوير والتحسين مع تطبيق خطة التطوير والتحسين ومتابعتها.

▪ فئة الجهة الحكومية الأكثر التزاماً بالهوية الوطنية : حيث تشير إلى الجهة الحكومية الأفضل في تطبيق أنشطة ومبادرات وفعاليات تعزز الهوية الوطنية لدى الجهات الحكومية وتتمثل معايير هذه الفئة في اللغة العربية والمظهر العام والمبادرات المجتمعية والتوطين.

○ فئة التميز الإداري : وتشمل (٤) فئات فرعية يمكن عرضها على النحو التالي :

▪ فئة فريق العمل المتميز : حيث تشير هذه الفئة إلى أفضل مجموعة عمل رسمية تعمل في إعداد وإنجاز مشروع معين وتتمثل معايير هذه الفئة في تشكيل الفريق وعمل الفريق والكفاءات السلوكية والإنجازات والنتائج.

▪ فئة المبادرة الإدارية المتميزة : حيث تشير إلى الفئة الأفضل مبادرة أو الأفضل تجربة أو الأفضل في المشروع الإداري شريطة أن يكون حديثاً أو متميزاً تطبقه جهة حكومية وتكون له تأثيرات إيجابية على مستوى الأداء وعلى مستوى جودة الخدمات وتتمثل معايير هذه الفئة في تصميم المبادرة وتطويرها وتطبيق المبادرة ونتائج المبادرة وتأثيراتها الإيجابية.

▪ فئة المشروع الحكومي المشترك المتميز : حيث تشير هذه الفئة إلى أفضل مشروع أو مبادرة حكومية يشترك في تصميمها وتطويرها وتطبيقها أكثر من جهة حكومية وتتمثل معايير هذه الفئة في الشراكة في تصميم المشروع وتطويره والشراكة في تطبيق المشروع ونتائج المشروع وتأثيراته الإيجابية.

▪ فئة المشروع التقني/ الفني المتميز : حيث تشير هذه الفئة إلى أفضل مشروع أو نظام تقني أو فني متطور تطبقه جهة حكومية وتكون له تأثيرات إيجابية على الأداء وعلى مستوى جودة الخدمات وتتمثل معايير هذه الفئة في تصميم المشروع وتطويره وتطبيق المشروع ونتائج المشروع وتأثيراته الإيجابية.

○ فئة التميز الوظيفي : تشير هذه الفئة إلى الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين في الحكومة والأكثر تميزاً وكفاءة وتتضمن هذه الفئة على فئة الموظف الحكومي المتميز وفئة الموظف المتميز في المجال الميداني وفئة الموظف المتميز في المجال التقني وفئة الموظف المتميز في المجال الهندسي وفئة الموظف المتميز في المجال الإداري وفئة الموظف المتميز في المجال المالي وفئة الموظف المتميز في الوظائف

المتخصصة وفئة الموظفة المتميز وفئة الموظف الجديد المتميز وتتمثل معايير هذه الفئة في الأداء والإنجاز والكفاءة والإبداع والاتصال والتعلم الذاتي والمهارات القيادية.

○ فئة التكريم الخاص : وتنضوي على فئة الجندي المجهول وفئة مبادرة شركاء من أجل التطوير.

○ فئة مبادرة إبداع : وتنضوي على فكرة الفكرة المبدعة وفكرة الجهة الراعية للإبداع وفئة الموظف المبدع وفئة القائد المبدع.

❖ النموذج السعودي (**):

يعد النموذج السعودي بمثابة إطار مرجعي موحد لمعايير التميز المؤسسي، بمعنى أنه المحرك الرئيس لتطبيقات الجودة التميز في جميع القطاعات بالمملكة العربية السعودية مهما اختلف مجال عملها أو حجمها ويتمثل هذا النموذج في جوائز الملك عبد العزيز للجودة والتميز بالمملكة العربية السعودية^(٢١)، وجاء اختيار هذا النموذج وفقاً للمبررات التالية :

- يؤكد النموذج على مبادئ الجودة والتميز المؤسسي بالإضافة إلى المعايير وآلية التقييم.
- يهتم النموذج بالموارد البشرية والتركيز على العملاء وتطوير الشراكات الناجحة.
- يتبنى النموذج المسؤولية المجتمعية للمؤسسة وتحقيق نتائج متفوقة ومستدامة.
- يعتمد النموذج على آلية تخص إنقان التقييم المؤسسي.
- يتبنى النموذج التخطيط الإستراتيجي كمياري أساسي يتم من خلاله إعداد الخطة الإستراتيجية ونشرها وتطبيقها ومتابعتها ومراجعتها.

وينضوي البرنامج على مجموعة من المضامين التي تخص التميز المؤسسي والتي

تتمثل في^(٢٢):

- هدف البرنامج : يهدف البرنامج إلى نشر الوعي بمفاهيم الجودة والتميز وأهمية تطبيقها، وتبني التخطيط الإستراتيجي للجودة لرسم الخطط ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها وكذلك تحفيز القطاعات التعليمية على تبني مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني، مع التأكيد على تفعيل التحسين المستمر، والعمل على رفع مستوى الجودة والتميز بالمؤسسات التعليمية من أجل الدخول في المنافسة العالمية ناهيك عن التوجه نحو الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في إطار الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية، بالإضافة إلى العمل على زيادة فاعلية مشاركة المؤسسات التعليمية في بناء المجتمع

وخدمته من خلال تشجيع ممارسة قياس مستويات الأداء وإجراء التقييم الذاتي للأعمال المختلفة ومقارنتها بمستويات أداء المؤسسات المنافسة إقليمياً وعالمياً.

- **محاور البرنامج** : يتضمن البرنامج (٣) محاور رئيسة تتمثل في :

○ مبادئ الجودة والتميز المؤسسي.

○ المعايير.

○ آلية التقييم.

- **مبادئ البرنامج** : يتضمن البرنامج (٩) مبادئ للجودة والتميز المؤسسي تتمثل في القيادة

بالإلهام، والقُدوة الحسنة، والاهتمام بالموارد البشرية، والتركيز على العملاء، والإدارة بالعمليات، وتطوير الشراكات الناجحة، والتعلم والتحسين المستمر، وتعزيز الإبداع

والابتكار، وتبني المسؤولية المجتمعية مع تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة.

- **معايير البرنامج** : تتمثل في (٨) معايير رئيسة تشمل الممكنات والنتائج ويمكن عرضها

على النحو التالي :

○ معيار القيادة الإدارية ووزنه (١٥٠) نقطة ويندرج تحته :

▪ تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

▪ متابعة النظام الإداري والأداء المؤسسي ومراجعتها.

▪ تعزيز العلاقة مع المعنيين بالمؤسسة كافة.

▪ دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع.

▪ الحوكمة والمسؤولية المجتمعية.

▪ إدارة التغيير وإدارة المخاطر وإدارة الأزمات.

○ معيار التخطيط الإستراتيجي ووزنه (١٠٠) نقطة ويندرج تحته :

▪ إعداد الخطة الإستراتيجية ونشرها.

▪ تطبيق الخطة الإستراتيجية ومتابعتها ومراجعتها.

○ معيار الموارد البشرية ووزنه (١٠٠) نقطة ويندرج تحته :

▪ إعداد خطط الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها.

▪ تطوير معارف الموارد البشرية وقدراتها.

▪ بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية.

- التواصل والمشاركة.
- تقييم أداء الموارد البشرية وتقديره.
- معيار الشراكات والموارد المتاحة للمؤسسة ووزنة (١٠٠) نقطة ويندرج تحته :
 - إدارة الشراكات والتحالفات الإستراتيجية.
 - إدارة الموارد المالية.
 - إدارة المرافق والممتلكات.
 - إدارة التقنية وإدارة المعرفة.
- معيار إدارة العمليات والمنتجات والخدمات ووزنة (١٥٠) نقطة ويندرج تحته :
 - تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها.
 - تصميم المنتجات والخدمات وإدارتها.
 - التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
 - إدارة المنتجات والخدمات وتسويقها.
 - إدارة العلاقة مع المستفيدين.
- معيار نتائج المستفيدين ووزنة (١٥٠) نقطة ويندرج تحته :
 - مقاييس رأي المستفيدين.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين.
- معيار نتائج الموارد البشرية ووزنة (١٠٠) نقطة ويندرج تحته :
 - مقاييس رأي الموارد البشرية.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.
- معيار نتائج الأداء الرئيسة ووزنة (١٥٠) نقطة ويندرج تحته :
 - مخرجات الأعمال الرئيسة.
 - مؤشرات الأعمال الرئيسة^(٢٣).

وبناءً على ما سبق فإن النماذج العربية والتي تتمثل في نموذج دبي، والنموذج الأردني بالإضافة إلى النموذج السعودي يصلح تطبيقها في المؤسسات التعليمية باختلاف مستوياتها ومراحلها وذلك للاعتبارات التالية :

- تركز النماذج السابقة على أهمية تحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال منح هذه المؤسسات جوائز عندما تحقق الجودة والتميز في الأداء.
- تركز النماذج السابقة على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية والتي تعد بمثابة مبادئ رئيسة للتميز المؤسسي.
- تتبنى النماذج السابقة تعزيز الإبداع والابتكار والمسئولية المجتمعية من أجل تحقيق نتائج منقوطة ومستدامة.
- تتبنى النماذج السابقة الشراكات وتطويرها من أجل تحقيق النجاح المنشود مع التعلم والتحسين المستمر.

رابعاً : النماذج الأجنبية للتميز المؤسسي : تتمثل في :

❖ النموذج الياباني (***):

- يعرف النموذج الياباني للتميز المؤسسي بنموذج إدوارد ديمينج Deming Model والذي تمنح وفقاً له جائزة ديمينج اليابانية (Japanese Deming Prize) والتي تأسست عام ١٩٥٠ في إطار مكافأة المؤسسات اليابانية التي تعمل في مجال تحسين الجودة وبعد ذلك أصبحت الجائزة تمنح للأفراد والمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال تحسين الجودة^(٢٤)، وجاء اختيار هذا النموذج وفقاً للمبررات التالية :
- يركز النموذج على تنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية.
 - يهتم النموذج بأنشطة تدريب العاملين في الحاضر والمستقبل.
 - يهتم النموذج بجمع البيانات والمعلومات من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات بمنهجية علمية.
 - يركز النموذج على تحديد مواصفات الخريجين من المؤسسة التعليمية على أن تتلاءم مع متطلبات سوق العمل.
 - يقيس النموذج جودة المؤسسة التعليمية من خلال توظيف الأساليب الكمية وغير الكمية.
 - يركز النموذج على النظرة الشمولية لجودة المؤسسة التعليمية وتميزها.

- يؤكد النموذج على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية من خلال تحقيق رضا المستفيدين منها.
- وينضوي البرنامج على مجموعة من المضامين التي تخص التميز المؤسسي والتي تتمثل في^(٢٥):
- هدف البرنامج : يهدف البرنامج إلى تحقيق مبادئ ديمنج والتي يبلغ عددها (١٤) مبدأ في كافة المؤسسة اليابانية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.
- مجموعات البرنامج : يتضمن البرنامج (٣) مجموعات رئيسة تتمثل في :
- المجموعة الأولى : تتعلق بجائز ديمنج للأفراد.
 - المجموعة الثانية : تتعلق بجائزة ديمنج لتطبيق رقابة الجودة.
 - المجموعة الثالثة : تتعلق بجائز ديمنج لرقابة الجودة لعمليات وحدات الإنتاج.
- قيم البرنامج ومفاهيمه : تتمثل في :
- تنمية العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمستفيدين من خدماتها.
 - تنمية العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات ذات العلاقة بها.
 - التأكيد على النظرة الشمولية للمؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات على كافة مستوياتها.
- ولاشك أن هذه القيم تمثل نقطة انطلاق المؤسسة التعليمية في المجتمع الياباني نحو إنجاز مهامها وتحسين نتائجها حتى تصبح قادرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.
- مجالات البرنامج : تتمثل في (٦) مجالات هي :
- سياسات المؤسسة وعملياتها.
 - إستراتيجيات المؤسسة وخططها.
 - أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.
 - علاقات المؤسسة بالمستفيدين من خدماتها.
 - علاقات المؤسسة بالمؤسسات ذات الصلة.
 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوياته واختصاصاته^(٢٦).
- مبادئ ديمنج للجودة : يتضمن نموذج ديمنج (١٤) مبدأ يمكن عرضها على النحو التالي:
- مبدأ الاتساق : ويعني اهتمام المؤسسة بوجود اتساق بين أهدافها وأغراضها.

- مبدأ التطوير : ويعني اعتماد المؤسسة على فلسفة جديدة للتطوير المستمر بكل ميادين العمل بها.
 - مبدأ التضمين : ويعني اهتمام المؤسسة بتضمين الجودة في عملياتها ومخرجاتها.
 - مبدأ الإقرار : ويعني إقرار المؤسسة بأن تبنى قراراتها على قياس التكلفة مع بعض المعايير والمؤشرات الأخرى.
 - مبدأ التطبيق : ويعني اهتمام المؤسسة بتطبيق فلسفة التحسين المستمر في إطار تقليل التكلفة باستمرار.
 - مبدأ القيادة : ويعني اهتمام المؤسسة بتوفير قيادة واعية وديمقراطية تؤمن بأهمية مواجهة قضايا المؤسسة بجرأة وشجاعة.
 - مبدأ التواصل : ويعني اهتمام المؤسسة بتوفير أساليب متنوعة للتواصل بين جميع العاملين في كل وحداتها من أجل تطوير أدائهم باستمرار.
 - مبدأ الجماعية : ويعني تشجيع المؤسسة لسياسة العمل الجماعي مع إزالة الحواجز بين إداراتها ووحداتها.
 - مبدأ الإنجاز : ويعني اهتمام المؤسسة بالتركيز على الإنجاز دون الشعارات البراقة.
 - مبدأ النوعية : ويعني تركيز المؤسسة على الجودة النوعية أكثر من الجودة الكمية عبر ابتكار طرق جديدة لتحسين الأداء المؤسسي.
 - مبدأ الإعزاز : ويعني اهتمام المؤسسة بتشجيع العاملين على الإنجاز حتى يشعروا بالثقة والاعتزاز بأنفسهم.
 - مبدأ التحسين الذاتي : ويعني اهتمام المؤسسة بتطبيق برنامج فعال في إطار التحسين الذاتي لها.
 - مبدأ الترسخ : ويعني اهتمام المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل ترسيخ المبادئ السامية وتطبيقها باستمرار^(٢٧).
- معايير نموذج ديمينج : يركز نموذج ديمينج على (١٠) معايير يمكن عرضها على النحو التالي :
- السياسات **Policies** : ويركز هذا المعيار على سياسات المؤسسة وعملياتها وأهدافها وقياداتها.

- التنظيم والتنمية **Development & Organization** : ويركز هذا المعيار التنظيم العام للمؤسسة وتوزيع السلطة واستخدام فرق العمل والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين مستوياته بالإضافة إلى العلاقات والشراكات.
 - المعلومات **Information** : ويركز هذا المعيار على طرق جمع المعلومات وتداولها وتنظيمها وتحديثها.
 - التحليل **Analysis** : ويركز هذا المعيار على أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تطبيق الجودة في المؤسسة.
 - التخطيط للمستقبل **Planning for the Future** : ويركز هذا المعيار على الخطط التي تستخدمها المؤسسة لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي لها.
 - التعليم والتدريب **Training & Education** : ويركز هذا المعيار على أنشطة التدريب الموجهة إلى العاملين على أن تكون مفيدة للجودة بذات المؤسسة.
 - تأكيد الجودة **Quality Assurance** : ويركز هذا المعيار على مواصفات الخريج والرقابة والأنشطة والتسهيلات المادية ومعايير رضا العملاء وطرق المحافظة على البيئة الخارجية.
 - تأثيرات الجودة **Quality Effects** : ويركز هذا المعيار على النتائج التي تحققت نتيجة تطبيق نظم الجودة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.
 - القياس **Standardization** : ويركز هذا المعيار على كافة المعايير التي تم استخدامها في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وكيفية تحديثها.
 - الرقابة **Control** : ويركز هذا المعيار على جميع الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من أجل التأكد من جودة خدماتها^(٢٨).
- وعلى هذا فإن نموذج ديمينج الياباني يعد نموذجاً غير تنافسي لأنه يمنح الجائزة لأي مؤسسة تعليمية تحصل على مستوى معين من النقاط يحددها النموذج، معنى ذلك أن النموذج الياباني يختلف عن الأمريكي والذي يركز على منح جائزة بالدريج (Baldrige) للمؤسسات التعليمية الأفضل من بين المؤسسات الأخرى.
- ❖ النموذج الاسكتلندي^(****):

يعد النموذج الاسكتلندي للتميز من النظم العالمية لإدارة الجودة والتميز حيث تستخدمه غالبية الدول مثل إنجلترا وبولندا وأيرلندا وغيرها^(٢٩)، وجاء اختيار هذا النموذج وفقاً للمبررات التالية :

- يركز النموذج على مساعدة المؤسسات التعليمية على تقييم ذاتها.
- يستند النموذج على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي وضعت للمؤسسة التعليمية بشكل خاص.
- يتناول النموذج جميع مجالات العمل المؤسسي وعمليات المؤسسة التعليمية بأكملها.
- وينضوي البرنامج على مجموعة من المضامين التي تخص التميز المؤسسي والتي تتمثل في^(٣٠):

- **هدف البرنامج** : يهدف البرنامج إلى تطوير أداء المؤسسة التعليمية بمختلف المراحل التعليمية من أجل زيادة فعاليتها والارتقاء بكفاءتها لضمان تحقيق الجودة والتميز في إطار فلسفة المجتمع الاسكتلندي.

- **مجموعات البرنامج** : يتضمن البرنامج مجموعة واحدة تشمل على (١٠) معايير وضعت لتحديد خصائص نظام إدارة المؤسسة التعليمية بصورة شاملة مع التطبيق على كافة المراحل التعليمية بالمجتمع الاسكتلندي.

- **قيم البرنامج ومفاهيمه** : تتمثل في تكافؤ الفرص، والتسويق، ورعاية المستفيد، وتنمية الموارد البشرية^(٣١).

- **معايير البرنامج**^(٣٢): تتمثل في :

- **الإدارة الإستراتيجية Strategic Management** : ويختص هذا المعيار برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وبناء الخطط التي تحدد توجهاتها.
- **إدارة الجودة Quality Management** : ويركز هذا المعيار على قياس قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين منها.
- **التسويق ورعاية العملاء Marketing & Customer Care** : ويركز هذا المعيار على بناء البرامج التعليمية وفق المهارات التي يتطلبها سوق العمل الاسكتلندي حتى ينتقل الطالب إلى بيئة العمل بسهولة ويسر.

- تنمية الموارد البشرية **Human Resources Development** : ويركز هذا المعيار على التدريب المستدام للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية، حتى يصبح العنصر البشري بكافة المؤسسات التعليمية بالمجتمع الاسكتلندي قادر على أداء عمله بنجاح وفي ذات الوقت يحقق أعلى إنتاجية ممكنة على ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.
 - **Equal opportunities** تكافؤ الفرص : ويركز هذا المعيار على التأكد من تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع العاملين والمتعلمين في المؤسسة التعليمية في إطار تعزيز الشعور بالرضا عن العمل والمدرسة بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين إنتاجية كل عنصر بشري في ذات المؤسسة.
 - **Health & Safety** الصحة والسلامة : ويركز هذا المعيار على توفير بيئة صحية آمنة لجميع العاملين والمتعلمين وكذلك المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية لضمان البقاء والاستمرار والنمو.
 - **Communication & Administration** الاتصال والإدارة : ويركز هذا المعيار على تبني نظريات إدارية حديثة من أجل تحقيق التواصل الفعال بين جميع أطراف العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.
 - **Guidance Services** خدمات الإرشاد : ويركز هذا المعيار على توفير الدعم الأكاديمي والنفسي والاجتماعي للطالب حتى يستطيع التعايش مع المجتمع بفاعلية مع تحمل مواجهة الضغوط التي يتعرض لها.
 - **Programme Design & Delivery** تصميم البرنامج وتنفيذه : ويركز هذا المعيار على بناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية على ضوء احتياجات سوق العمل بالإضافة إلى تحديد أفضل طرائق التدريس وخاصة التي تركز على تفعيل الأنشطة وتلبية احتياجات الطالب وإشباعها على ضوء الموارد المتاحة.
 - **Assessment for Certification** التقييم ومنح الشهادات : ويركز هذا المعيار على منح الطالب المؤهل الذي يستحقه على ضوء التقييم الذي تم إجراءه شريطة أن يتم هذا التقييم على ضوء النزاهة ومراعاة العدالة.
- وعلى هذا فإن النموذج الاسكتلندي تم تصميم معايير حتى تتناسب مع طبيعة المؤسسة التعليمية بمختلف أنواعها ومراحلها ومن ثم فهو نموذج شامل حيث يتناول كافة عناصر العملية

التعليمية بالإضافة إلى سياساتها وخططها وعملياتها وأهدافها ناهيك عن استراتيجياتها وفي ذات السياق يولي النموذج اهتماماً خاصاً بتطوير أداء كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة التعليمية في إطار التنمية المهنية المستدامة وكذلك يولي نفس الاهتمام للمستفيدين من خدمات المؤسسة مع التركيز على المستفيد الخارجي وقراءة توقعاته المستقبلية وتلبية حاجاته الحالية على أن يتفاعل الجميع في وجود بيئة مدرسية ثقافتها دعم الأمن والسلامة وتوفيره للجميع.

خامساً : الدروس المستفادة من نماذج التميز للمؤسسة التعليمية في مصر : تتمثل في :

- الاهتمام بوجود نظام لتحقيق التوثيق الكامل للإنجاز الدراسي للطالب خلال دراسته بكافة المراحل التعليمية من أجل الوصول إلى المستوى المستهدف.
- تكوين نظام لضمان السلامة الشخصية للطالب في إطار المناخ الصحي التعليمي بالمدرسة.
- تعريف الطالب بأسس الصحة المهنية والسلامة الشخصية.
- توفير المقومات الأساسية للمعلم حتى يقوم بمهامه التعليمية والتقييمية والتربوية بنجاح.
- تحقيق الاستثمار الاقتصادي الأفضل للمؤسسة التعليمية بكل وحداتها المختلفة.
- الاهتمام بوجود آلية لتقييم أداء المعلم وكذلك الإداري مع التأكيد على معرفة احتياجاتهم التدريبية باستمرار.
- تقديم توجيه مستمر لكل أطراف العملية التعليمية بالمدرسة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.
- الاهتمام بتحويل فكرة الجودة وثقافتها إلى ممارسات يومية للطالب والمعلم والإداري.
- مساعدة المؤسسة التعليمية على التقييم الذاتي لها على ضوء الشفافية والوضوح والموضوعية.
- تنامي فاعلية مشاركة المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع وبناءه.
- مقارنة مستويات الأداء المؤسسي لمستويات الأداء العالمية.
- زيادة الكفاءة التعليمية مع رفع مستوى أداء العاملين بكل مجالات العمل المؤسسي.
- الارتقاء بمستوى العملية التعليمية من أجل قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة.

- تحقيق الترابط والتكامل بين جميع القائمين على أمور العملية التعليمية بالمؤسسة التعليمية بمختلف مراحلها.
- نشر ثقافة العمل الفريقي في كل مجالات العمل المؤسسي.
- تقييم مدخلات وعمليات ومخرجات المدرسة باستمرار في إطار الارتقاء بمستوى الأداء والوصول إلى النتائج المفضلة.

سادساً : نتائج البحث وإجراءاته المقترحة :

قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على عينة بلغ عددها (٣٣٠) فرداً من مديري الإدارات التعليمية ووكلائهم وكذلك رؤساء الأقسام الإدارية بذات الإدارات بالإضافة إلى بعض مديري المدارس الثانوية ووكلائهم، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

أ- نتائج البحث :

- تحتاج المؤسسات التعليمية في مصر إلى توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية.
- يحتاج إحرار التميز المدرسي على أرض الواقع إلى توفير قوانين محفزة وتحفيز العناصر البشرية المبدعة بالمدرسة.
- يحتاج نشر ثقافة التميز بمختلف المدارس بكافة المراحل التعليمية في مصر إلى عقد دورات تدريبية وورش عمل لكل العناصر البشرية بها.
- يتطلب تحقيق التميز المدرسي تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي مع وجود قيادة مدربة ومحفزة وداعمة للتميز المؤسسي.
- يحتاج التميز المؤسسي لكافة المدارس المصرية إلى توفير كادر بشري مؤهل مع ضمان الاستقرار الوظيفي للجميع.

ب- الإجراءات المقترحة : وتشمل :

- إيجاد ثقافة تركز على العميل أو المستفيد من خدمات المؤسسة.
- المحافظة على سمعة المؤسسة وترقية مكانتها في المجتمع.
- تنمية الإحساس بالمسئولية من قبل كل العاملين مع رفع معنوياتهم عبر الرضا عن العمل.
- دعم المشاركة المجتمعية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع مع دعم الأطراف المعنية في
- التأكيد على جودة المخرجات عبر تدريب العاملين على كل ما هو جديد ومفيد وتطوير العمليات المؤسسية باستمرار.
- تنامي ثقافة التحسين المستمر على ضوء بيئة العمل الحافزة والتدريب المستمر للعنصر البشري.
- مساعدة المؤسسة على تحديد أدوات قياس أداء العمليات وتطويرها باستمرار.

مراجع البحث

- (١) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : دليل جائزة مصر للتميز الحكومي جائزة المؤسسات الحكومية المتميزة الفئات (محافظة/ مركز/ مدينة/ قرية/ حي/ كلية)، المعهد القومي للإدارة، جمهورية مصر العربية، الإصدار الأول، ٢٠١٩، ص ٩.
- (٢) رشدي أحمد طعيمة وآخرون : الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٤٥.
- (٣) الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور : مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبلية التربية العربية، م ٣٠، ع ٨٣، ٢٠١٢.
- (٤) جمهورية مصر العربية : وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : دليل جائزة مصر لتمييز الفئات (محافظة/ مركز/ مدينة/ قرية/ حي/ كلية)، مرجع سابق، ص ١٨-١٩.
- (٥) وليد تمركية : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥، ص ٤-٥.
- (٦) Akyayuygur & Sevel Sumerll : EFQM Excellence Model, International Reivew of Management and Business Research, Vol. 2, Issue. 4, December, 2003, PP. 988-989.
- (٧) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : دليل جائزة مصر للتميز الحكومي جائزة المؤسسات الحكومية المتميزة فئات (محافظة / مركز / مدينة / قرية / حي / كلية)، مرجع سابق، ص ١٨-١٩.
- (٨) أسماء هایل العوايشة : اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦، ص ٣٠.
- (٩) لحسن عبد الله باشيوة : روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ١٢٢-١٢٣.
- (١٠) أحمد محروس خضير : دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج ١، ع ١، جامعة مدينة السادات، ج.م.ع، ٢٠١٧، ص ٥٧-٥٨.

- (١١) سيد محمد جاد الرب : إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، ٢٠١٣، ص ١١٦-١١٧.
- (١٢) أسماء سالم النصور : أثر خصائص المنظمة المتعلمة من تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣٢-٣٣.
- (١٣) تغريد عيد الجعبري : دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تحليل، فلسطين، ٢٠٠٩، ص ٢١-٢٢.
- (١٤) عدل محمد زايد : الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٦.
- (١٥) ياسين كاسب الخرشة وآخرون : أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي (شركة البوناس العربية نموذجاً)، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، مج ٤٠، ع ٢٤، ٢٠١٣، ص ٢١٨-٢١٩.
- (١٦) محمود عطا عمر المدهون : عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ٢٠١٤.
- (١٧) على محمد السلمي : إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص ١٩-٢٠.
- (*) تم إنشاء هذا البرنامج بقرار من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة وحاكم دبي عام ١٩٩٧.
- (١٨) الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بدبي : دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الإمارات العربية المتحدة، دبي، الإصدار الأول، ٢٠١٥، <http://tec.gov.ae/media/6251/dgep>, 2015, PP. 11-12.
- (١٩) الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بدبي : دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الإمارات العربية المتحدة، دبي، الإصدار الأول، ٢٠١٥، <http://tec.gov.ae/media/6251/dgep>, 2015, PP. 24-68.
- (٢٠) مجلس الإمارات للتميز الحكومي : برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، <https://www.egec.gov.ae/council.excellence.government>, 2016, PP.1-2.
- (**) يتمثل هذا النموذج في جائزة الملك عبد العزيز للتميز بالمملكة العربية السعودية وتم إنشائها عام ١٤٢٠هـ.

(٢١) جائزة الملك عبد العزيز للجودة : نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة - النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، <http://www.kaqa.org.sa/araward/aboutcriteria/pages/default.aspx>, 2015, P. 4.

(٢٢) جائزة الملك عبد العزيز للجودة : نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة - النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، <http://www.kaqa.org.sa/araward/aboutcriteria/pages/default.aspx>, 2015, PP. 6-7.

(٢٣) جائزة الملك عبد العزيز للجودة : نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة - النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، <http://www.kaqa.org.sa/araward/aboutcriteria/pages/default.aspx>, 2015, PP. 8-20.

(***) ولد إدوارد ديمينج في مدينة سيوكس بولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٠٠ وهو أستاذ وباحث فيزيائي ورياضي ومستشار في مجال الإحصاء والهندسة التجارية ويعد من رواد الجودة والإنتاج الصناعي في القرن العشرين ومن أبرز مساهماته نظرية جائزة ديمينج لتحسين الجودة وتوفى عام ١٩٩٣.

(٢٤) المرسي إدريس، جمال الدين محمد ثابت : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٠٧-١٠٨.

(٢٥) مدحت محمد أبو النصر : الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٥٦-٥٧.

(26) S. Koubaa & R. Kammoun : quality the Excellence Models in Higher Education, International Journal of Excellence in Education, ISSN : (19938675), Vol. 4, No.2, 2011, PP. 4-6.

(27) The Deming Institute : <https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints>, 2016, PP. 1-6.

(٢٨) صالح علي عودة الهللات : إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ٢٧٠-٢٧١.

(****) SQMS ويعني النموذج الاسكتلندي للتميز والذي يعد بمثابة دليل إرشادي علمي ومنهجي يتم من خلاله قياس الجودة في المؤسسة التعليمية وتطويرها من خلال التقييم الذاتي لها، وفي ذات الوقت يحقق ديمومة التطوير في المؤسسة التعليمية وتقليل التعقيدات الإدارية وتحسين

الإنتاجية العامة للمؤسسة التعليمية مع تلبية حاجات المستفيدين من المدرسة سواء كان المتعلم أو ولي الأمر أو سوق العمل أو المجتمع المحلي أو المعلم أو الإداري، ويعتبر نموذجاً موازياً للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

(²⁹) SQMS Standards : Border Engineering Training Association, Available at : http://www.bordereta.com/public_documents/sqms.pdf., askutlanda, 2016, PP.1-2.

(³⁰) SQMS Standards : Border Engineering Training Association, Available at : http://www.bordereta.com/public_documents/sqms.pdf., askutlanda, 2016, PP.3-4.

(^{٣١}) الحسن عبد الله باشيوه، نزار البراوري : نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة، والتحول العالمية (دراسة مقارنة)، ندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن ٢١، في الفترة من ٢١-٢٥ أكتوبر ٢٠٠٧، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٧، ص ٢٢١-٢٢٥.

(³²) SQMS Standards : Border Engineering Training Association, Available at : http://www.bordereta.com/public_documents/sqms.pdf., askutlanda, 2016, PP. 4-14.