



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد

الباحثة/ إيمان عبد الحكيم إبراهيم السيد
معلم أول رياضيات ابتدائي

إشراف

أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة المنصورة

أ.د. صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١١١ – يوليو ٢٠٢٠

متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر إيمان عبد الحكيم إبراهيم السيد

المقدمة:

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، مما أوجد تنافساً وصراعاً كبيراً بين المؤسسات على مختلف أنواعها، لذا كان لزاماً على النظم التربوية السعي نحو التطوير والتجديد والتغيير؛ لمواكبة هذه التغيرات والمستجدات المشهودة، فالنظام التربوي جزء من البناء الاجتماعي الكلي يتفاعل معه متأثراً به ومؤثراً فيه، والنهوض بالمجتمع لا يتحقق إلا بوجود تجديد في المجال التربوي التعليمي.

وأدى هذا التنافس إلى وجود حاجة ملحة لدى المؤسسات للسعي وراء التميز وتعزيز قدراتها التنافسية والتفرد في أداء الأعمال، مما تطلب ظهور عدد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وعلى رأسها إدارة التميز، والتي وجدتها المؤسسات سبيلاً إلى تحقيق ذلك، فإدارة التميز تسعى إلى إيجاد مؤسسة متميزة رائدة بإدارة قوية تعمل على استثمار الفرص، والتغلب على التحديات التي قد تهدد المؤسسة، وذلك للوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستوى الأداء إلى أعلى ما يمكن.

وقد شهد العالم خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي تغييرات معلوماتية وتكنولوجية كبيرة ومتسارعة، حيث ألفت بظلالها على كافة المؤسسات التعليمية في العالم، مما أدى إلى تغيير كبير في البقاء والديمومة لهذه المؤسسات، وأصبح عليها السعي للتغيير وتبني استراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة، للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل مستدام لضمان بقائها (الشوا، ٢٠١٦: ٢٠).

وتعيش المجتمعات المعاصرة حقبة مثيرة من التقدم الإنساني نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية والتحولت الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة، والتي تقامت منذ أواخر القرن العشرين وحتى الآن، حيث تميزت العقود الثلاثة الأخيرة بطفرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تضاعف المعرفة العلمية وتراكمها، وأحدثت تلك التطورات والتحولت انعكاسات على التربية وفرضت بعض التحديات عليها، كانت من نتائجها تغير دور المؤسسات التعليمية المختلفة،

وبالتالي تغير دور المعلم، وتتحمل المدارس ومؤسسات التعليم عامة دورًا أساسيًا في مواجهة هذه التحديات حتى تستطيع تحقيق أهدافها وتوفير احتياجات المستقبل (البحيصى، ٢٠١٤: ٢) .

إن الاهتمام بالعاملين في المؤسسات التعليمية من أهم عوامل نجاحها، فهي تعتمد عليهم للقيام بالوظائف والنمو المنشود، مما يستلزم تحفيزهم وتمييزهم باستمرار لتحقيق الرضا الوظيفي وتخفيض معدلات دوران العمل (Mohanger & Gomathi, 2014:557).

لذا تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار أن تمتلك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها، ومن ثم النجاح والتميز المستمر (سهمود، ٢٠١٣: ١٠).

إن كل مؤسسة تعليمية لابد أن يكون لديها نظامًا لإدارة التميز من أجل المحافظة على مكانتها العلمية وسمعتها الأكاديمية ونوعية الأفراد (الأساتذة والطلبة)، من خلال التركيز على أساليب الإدارة المفتوحة وتفويض الصلاحيات، ولابد لأي مؤسسة أكاديمية ترغب في تبني منهج إدارة التميز أن تتبنى أساليب مناسبة تتخذها كدليل استراتيجي بما يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية، كي تحقق التغيير الذي يتناسب مع طموحها (السوسي، ٢٠١٥: ١٧).

وتوجه إدارة المؤسسات التعليمية عظيم اهتمامها إلى المدرسة، حيث أنها أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيرًا مباشرًا في حياة الشعوب والأمم اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعيًا جادًا من المسؤولين عن العمل التعليمي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق مداخل الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقى بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها (الدجنى، ٢٠١١: ٣) .

ولقد أدى ذلك إلى إنشاء مؤسسات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات التعليمية ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل تسترشد به المؤسسات التعليمية في طريقها نحو إدارة التميز، وتتضمن النماذج مجموعة من المعايير المحددة، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة، والتي تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي في ضوء هذه المعايير، وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء،

وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز للتميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة (سمهود، ٢٠١٣: ١٦).

ومن أشهر النماذج المستخدمة في قياس إدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management)، ويُعد نموذج للتميز بين مؤسسات التعليم كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة (المسابقات)، ويتم استخدامه بشكل واسع كإطار مؤسسي في أوروبا، وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية، وهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس وتحديد أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته (العابدي، ٢٠٠٩: ٧).

وتأسس النموذج الأوروبي للتميز عام ١٩٨٨م في بلجيكا من قبل الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة وتم اعتماده بشكله النهائي عام ١٩٩٩م، وبُنِيَ نموذج التميز الأوروبي على تسعة معايير رئيسية، خمسة منها تمثل الممكنات (المسببات)، وأربعة منها النتائج، ينبثق منها (٣٢) معياراً فرعياً، وعدة أنشطة مختلفة (الأخرس، ٢٠١٦: ٦١)، ويحتوي جزء الممكنات على خمسة معايير رئيسية هي (القيادة - الاستراتيجية وجودة الأهداف - إدارة الأفراد - إدارة الموارد - العمليات) (EFQM, 2010:24)، ويحتوي جزء النتائج على أربعة معايير أساسية (نتائج العملاء - نتائج الأفراد - نتائج المجتمع - النتائج الرئيسية) (EFQM, 2010:31).

وبناءً على ما سبق تدور مشكلة البحث حول متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مشكلة البحث:

يُعد موضوع التميز في التعليم من المواضيع الهامة التي تعمل على النهوض بالمجتمعات والنهوض بأفراده، والسير قُدماً نحو التقدم والازدهار، ولذلك فإن تَعَرُف المتطلبات التي تُحقق التميز والتنافس بين مؤسسات التعليم قبل الجامعي هو ما يسعى البحث التالي للوصول إليه، وعليه أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

"ما متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في

مصر؟"

وتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما الإطار المفاهيمي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟
- ما الأسس النظرية للنموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟
- ما متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في

مصر؟

أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تَعَرُّف متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز

في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تحديد الإطار المفاهيمي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.
- (٢) إبراز الأطر النظرية للنموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

(٣) توضيح متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

في مصر.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في النقاط التالية:

- (١) توعية المسؤولين عن تطوير التعليم في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية استهداف وتحقيق التميز للتعليم قبل الجامعي، لتحقيق الأمن القومي وتأكيد ريادتنا الإقليمية، وتدعيم قدراتنا التنافسية على المستوى العالمي.
- (٢) استشراف عمق التجديدات التربوية والرؤى المستقبلية في تطوير وتحديث التعليم قبل الجامعي لمعالجة أوجه القصور في المدارس.
- (٣) إنماء الوعي بأن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي يتطلب تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ورعاية الموهوبين، وتوافر الشراكة بين المدرسة والمجتمع.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، من خلال السجلات والوثائق المهمة والدراسات المتعلقة بالبحث مع دراسة العوامل والقوى المؤثرة فيها وتحليلها وإعادة تركيبها وتفسيرها. مصطلحات البحث:

التميز: مفهوم إداري حديث يسعى للوصول إلى درجة كبيرة من التفوق والتفرد والإبداع والجدارة في اكتشاف الجديد من المواهب والطموحات الفذة، لمواكبة القوة التنافسية والارتقاء (يونس، ٢٠١٦: ١٧).

التعريف الإجرائي للتميز: حالة عامة شاملة تتضمن التفوق والإبداع الفردي والجماعي، تتم من خلال نشاط المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها العامة، و الأداء المميز القائم على التخطيط الجيد المسبق، ويتم ذلك من خلال مجموعة مميزة من القيم الراسخة والأنشطة المتطورة.

إدارة التميز: تلك الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مديرو المدارس الثانوية بالتعاون مع العاملين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء ومستوى مخرجات متميز يحقق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها، وذلك في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع (الشوا، ٢٠١٦: ١٥).

التعريف الإجرائي لإدارة التميز: هي عملية إدارية تستهدف حشد الإمكانيات من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء، ومستوى خريجين متميز يلبي أو يفوق رغبات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور.

النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): يُعد النموذج الأوروبي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية الصادرة والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، باعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يُعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصًا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٣).

الدراسات السابقة:

(١) دراسة الدجنى (٢٠١٣) بعنوان: "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دارالأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويره"
هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة)، وذلك في ضوء المعايير الآتية (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، مع بيان علاقة معيار القيادة مع باقي المعايير الأخرى، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم تتعلق بكل معيار من المعايير السابقة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، والمنهج البنائي التطويري، واستخدام الاستبانة والتي قام بتصميمها مكونة من (٦٦) فقرة، وتطبيقها على مجتمع الدراسة المتألف من جميع العاملين في مدارس الأرقم بمحافظة غزة (أكاديمي، إداري)، والبالغ عددهم (١٧٨) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، الأكاديمي).

(٢) دراسة الشوا (٢٠١٦) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها"
هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، والكشف عن دلالات تلك الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة ودرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (٥٨) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة.

٣) دراسة العنزي (٢٠١٩) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة

التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز"

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز

في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (٣١) فقرة وزعت على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء في دولة الكويت بلغ عددهم (٣٤٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

٤) دراسة (Tee, 2013) بعنوان: "المدارس في سنغافورة ومودج التميز المدرسي"

هدفت الدراسة إلى تعرّف نموذج التميز المدرسي SEM، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

في دراسته ووصفت الدراسة النموذج وعكست مضامينه الرئيسية فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق الأنموذج، وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة، أمة متعلمة" حيث طُلب من المدارس أن تطور من نفسها وتصبح مدارس متميزة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وإنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه، وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر أنموذج التميز المدرسي SEM على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة.

٥) دراسة (Sreenivas et al, 2014) بعنوان: "تحو التميز في التعليم المدرسي - إدارة الجودة

الشاملة كاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى تعرّف مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في التعلم المدرسي كما

ألقت الضوء على إحصاءات هامة والتحديات التي تواجهها المدرسة، وأخيراً حاولت الدراسة الوصول إلى خارطة طريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي، وخلصت الدراسة إلى أن التميز يُمكن أن يتحقق في التعليم إذا عملت المدرسة على زيادة وعي أفرادها به، وإذا جعلت الجودة جزء من رسالة المدرسة، ولم يُعد مفهوم الخدمة التعليمية الجيدة كافياً، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، وذلك لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع، ويتطلب ذلك تكاملاً شاملاً في الأنشطة، مما يعطى الأفراد القوة للتنافس مع نظرائهم في

أي مكان حول العالم، وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية وهي كالتالي:

▪ الوعي والالتزام بالجودة: يجب أن يعي كل شخص أهمية التركيز على قضايا الجودة في التعليم.

▪ وضوح الرسالة: ويجب أن تكون سياسة الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة.

٦) دراسة (Ninlawan,2015) بعنوان: "استراتيجيات الإدارة والتميز في مدارس التعليم الأساسي"

هدفت الدراسة إلى تعرّف استراتيجيات الإدارة والتميز في مدارس تايلاند وصولاً إلى تطويرها، حيث ركزت حكومة هونج كونج سياستها التعليمية على تحسين جودة التعليم في غضون ذلك، وتشتمل ملامح تحسين إدارة الجودة المطبقة في مدارس هونج كونج على القيم والواجبات، الأنظمة والفرق، والمواد والتغييرات، تلبية لمواجهة احتياجات التلاميذ وتشجيع الموظفين، وتم فحص العلاقات بين كل ما سبق بشكل كمي مقداري، وتم تبني استطلاع رأى في هذه الدراسة حيث تم إيجاد الترابط والعلاقة وتصميم المعادلة الهيكلية من خلال استخدامهم لتحليل البيانات وتوضيح النتائج.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال التحليل السابق لبعض الدراسات السابقة، استفاد البحث الحالي من بعض الأدبيات التربوية ذات الصلة بإدارة التميز والنموذج الأوروبي لإدارة التميز، وقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تجميع الإطار النظري لمفهوم إدارة التميز والنموذج الأوروبي لإدارة التميز، كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملاءمة، واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث يهدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

المحور الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز

تُعبّر إدارة التميز عن التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، وهي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات في التحسين والتطوير المستمر والابتكار والتغيير الذي تحتاجه المنظمات الساعية للتميز.

وتتكامل السمات والأسس الفكرية لإدارة التميز لتُمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المنظمة ويتبنى الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية (السلمي، ٢٠٠٢: ٢١-٢٢):

- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
- تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمؤسسة ورؤيتها للظروف والمتغيرات الخارجية.
- تسعى إدارة التميز للتطوير والتحسين بصفة مستمرة، وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات والمعوقات.
- تعمل إدارة التميز على تنمية واستثمار وتوظيف العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة.

١- أهداف إدارة التميز:

تسعى إدارة التميز إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء (Hughes, 2000:31).

وتحقق إدارة التميز أهداف كثيرة للمؤسسة منها (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٦-١١٨):

- التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.
- تبحث إدارة التميز عن الاختلاف عن المنافسين، من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة، أو التي لها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
- تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المؤسسة في عالم الأعمال، والانتقال من المحلية إلى العالمية، والمنافسة في السوق العالمي الواسع.
- إن إدارة التميز والمعرفة ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري كلها مقومات وركائز أساسية لنجاح التميز الإداري والتنظيمي.

مما سبق يتضح أن أهداف إدارة التميز تتمثل في الآتي:

- الإرتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
- إيجاد ثقافة تركز على العملاء.
- تطوير العاملين وتمكينهم والاستفادة من قدراتهم الذهنية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلات ضمن بيئة تنافسية عالمية.

- القدرة على اتخاذ القرارات استنادًا على الحقائق وترتيب وتحليل المشكلات.
- إعطاء العاملين فرصة لاستخدام خبراتهم في تطوير أساليب العمل وإجراءاته.
- تسعى إدارة التميز إلى التطوير والتحسين المستمر.

٢- أهمية إدارة التميز:

أصبح تبني المؤسسات لإدارة التميز وتحمل تحديات ذلك في الوقت الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريًا لأي مؤسسة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز حرصًا على استمراريتها وتقدمها، ولا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز (زايد، ٢٠٠٥: ٥) .
و التي تسعى إلى تحقيق ما يلي (السوسي ، ٢٠١٥ : ١٥) :

- الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات .
- تطوير وتحسين مستمر للأداء الكلي للمؤسسة التعليمية.
- تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة ورضاهم عنها .
- التواصل مع جميع أقسام المؤسسة بتقنية الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير الأداء .

من خلال ما سبق يتضح أن أهمية إدارة التميز تتمثل في:

- تحقيق الترابط بين كافة العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- اندماج المؤسسة في المجتمع المحيط بها مما يحقق أهدافها.
- تحديد الأدوار وتفويض السلطة بين العاملين.

٣- خصائص إدارة التميز:

ويرى الأشقر (٢٠١٨ : ٤٦) أن من أهم خصائص إدارة التميز ما يلي:

- وجود قيادة فاعلة ذات رؤية واضحة قائمة على مبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال المختلفة.
- التركيز على المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- التقويم المستمر المتنوع للحكم على أداء المؤسسة.
- وضوح المعايير التي يتم على أساسها التقويم.

مما سبق يتضح أن إدارة التميز تتسم بخصائص أساسية لا غنى عنها منها التطوير والابتكار والإبداع المستمر، والحرص على تفعيل العلاقات الإيجابية، وأيضًا وجود مسارات للتقويم المستمر، كما تتميز بتنوع وحيوية الأنشطة التي تعتمد عليها من أجل اكتشاف القدرات الكامنة

للأفراد، من خلال زيادة دافعيتهم لتحسين مستويات الأداء، كما أن من أهم خصائص إدارة التميز تبنيها رؤية ورسالة واضحة ودقيقة، وأيضاً الاحتكام دائماً إلى المعايير المقننة الموضوعية.

٤- مداخل إدارة التميز:

عَرَفَ الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة، وتجسد مفهوم إدارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها، حيث تركز على أربعة مداخل أساسية بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العامة للتميز (شوقي، ٢٠١٠: ٨) :

أ- مدخل الإدارة الاستراتيجية: وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتُعرَف بأنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يُسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها (الخباز، ٢٠١٦: ١٠١) .

ب- مدخل إدارة الجودة الشاملة: وهي تُركز بصورة أساسية على تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي، من خلال خلق ثقافة تنظيمية يشارك فيها الجميع، وذلك في كل مرحلة من مراحل التطبيق، وعلى كل مستوى من مستويات الإدارة (A wan. H. & et al., 2010:3).

ج- مدخل إعادة الهندسة: وهي إعادة تصميم نظم العمل التي تُقرر المؤسسة الاحتفاظ بها بصفة جذرية، وذلك بما يتعلق بالمنتجات، والخدمات، وخطوات العمل باستخدام نظم العمل (الصيرفي، ٢٠٠٦: ١٣) .

د- مدخل القياس المقارن بالأفضل: وهي قياس الأداء في مؤسسة معينة، ومقارنته بأداء أفضل المؤسسات في نفس المجال، وقد يكون القياس داخلياً بأن تقارن المؤسسة أداؤها الحالي مع أداؤها في سنوات سابقة، والسعي إلى تقديم مستويات أداء أفضل، وقياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة مقارنة برضاها عما تم تقديمه سابقاً (الهلال، ٢٠١٤: ٨٢).

وتأكيداً لما سبق فإن المؤسسات التعليمية يُمكنها تحقيق إدارة التميز من خلال تبنى أحد المداخل السابقة، وقد تُستخدم المؤسسة هذه المداخل الأربعة في نفس الوقت، أو قد تُستخدم على فترات زمنية مختلفة، وفقاً لطبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

٥- المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

ويرى السلمي (٢٠١٤: ٢٥٦-٢٥٧) أن تطبيق إدارة التميز يستند على تفاعل وترابط مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيقه في المؤسسة، منها مايلي:

- **خطة استراتيجية متكاملة:** حيث يتطلب بناء استراتيجي متكامل يُعبر عن توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية، الرسالة، أهداف استراتيجية، نظام للتخطيط الاستراتيجي).
 - **السياسات واللوائح:** لابد من وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تُحكم وتُنظم عمل المؤسسة وتُرشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.
 - **الهيكل التنظيمي المرن:** يستوجب الأمر وجود هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل، يتناسب مع متطلبات الأداء، والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة السريعة، سواء داخليًا أو خارجيًا.
 - **نظام متطور الجودة الشاملة:** يجب توفر أسلوب متكامل ليحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، وآلية الرقابة وضبط الجودة وتصحيح انحرافات الجودة.
 - **نظام متطور لإدارة الموارد البشرية:** يهدف هذا النظام إلى توضيح القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات وتقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
 - **نظام لإدارة الأداء:** يحتوي هذا النظام على مجموعة من قواعد وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات وإجراءات المؤسسة ويشمل (تقييم الأداء - تطوير الأداء - تشخيص الأداء - توجيه الأداء - تخطيط الأداء)
 - **نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي:** يتولى نظام تقييم أداء مجموعات وفرق العمل، والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف واستنادًا إلى معايير الأداء.
- وفى ضوء ما سبق يُمكن القول بأن أهم المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية هو ضرورة وجود مجموعة دقيقة ومتكاملة من الأهداف والغايات، تكون قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المحيطة بالمؤسسات التعليمية، مع توافر الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، وأيضًا إدارة فعالة للعلاقات، وتوافر قدر كبير من قناعة القيادات، وانتشار الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة، مع وجود نظام وآليات لاستقطاب الكوادر البشرية، ثم الاستمرار في التطوير والتحسين والتعلم والنمو، وأخيرًا تحقيق سبل الاستفادة من نتائج تقييم الأداء.
- المحور الثاني: ملامح النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر**
- ١- أهداف النموذج الأوروبي لإدارة التميز:**

يهدف النموذج الأوروبي لإدارة التميز إلى تحسين أداء المؤسسة، والسعي بها نحو التميز، من خلال تحديد الثغرات في الأداء، وأسبابها، والحلول المحتملة لها (EFQM, 2013:1)، ويسعى لتحقيق الأهداف التالية (غانم، ٢٠١٢: ٣) و(Zarandi & Fard, 2015:57) :

- الارتقاء بأداء المؤسسة.
- تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تُمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.
- تقييم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز التميز المحلية والعالمية.
- تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسة.
- تحقيق التعاون الوثيق بين المؤسسات.
- تعزيز الوعي بمتطلبات الجودة.
- تحفيز المؤسسات للسعي نحو التحسين المستمر.

إن النموذج الأوروبي للتميز EFQM يُمكن المؤسسات من وضع الإطار العام للنظام الإداري، ويمتاز بالمرونة وتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله، ومايفرد به النموذج من تبسيط وتجزئة مكوناته، هذه التجزئة تُمكن المؤسسات من تحديد المهام والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق جدول زمني لخارطة الطريق الهادفة لتحقيق التميز (رويس و بني مرتضى، ٢٠١٨: ٤٩١).

٢- فوائد تطبيق النموذج الأوروبي:

هناك العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسات من تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز، حيث أشار Ramones (2013:88) إلى أن تطبيق النموذج يقدم العديد من الفوائد الداخلية والخارجية، منها تحقيق التزام العاملين، وتحديد أهداف واستراتيجية واضحة، وتحسين التعاون الداخلي، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف وتحسين الأداء وزيادة فاعليته، وتنمية المؤسسة من جميع الجوانب، وتعزيز المشاركة والتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.

وهناك مجموعة من الفوائد لتطبيق نموذج التميز، تتمثل فيما يلي (حسين، ٢٠١٥: ٧٥) :

(١) فوائد للمؤسسة منها ما يلي:

- وجود قادة متميزين.
- إدارة العمليات بشكل متميز وفعال.
- تحقيق تقدم مستمر ودائم.
- وجود الإثراء الوظيفي لدى أعضاء المنظومة كافة.

- بث الروح الإيجابية والقيم البناءة في ثقافة المؤسسة.
- ضمان استمرارية التميز، وتحقيق أفضل الممارسات، بما يتضمنه من تلبية رغبات المتعاملين، وتحقيق طموحاتهم، ونيل رضاهم.
- تحقيق التواصل الفعال مع المتعاملين.
- زيادة الموقف التنافسي للمؤسسة، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

(٢) فوائد للعاملين منها ما يلي:

- الرغبة لدى جميع أفراد المؤسسة في تحقيق التميز والإبداع.
- وجود رضى عام لدى جميع أفراد المنظومة.
- إظهار الاهتمام بالتميز والالتزام به.
- تحقيق التواصل الفعال بين جميع أقسام المؤسسة ووحداتها.
- رفع الكفاءة الإدارية للعاملين.
- إيجاد بيئة تنافسية في المؤسسة.

(٣) فوائد للمستفيدين (العملاء) منها:

- ضمان رضا المتعاملين وولاءهم.
- تقليص شكاوى المتعاملين.
- الحصول على نتائج متميزة، من خلال زيادة جودة الخدمات المقدمة لهم، وتقليل التكاليف.
- زيادة ثقة المتعاملين في المؤسسة، لقدرتها على تلبية متطلباتهم.
- زيادة التواصل بين المؤسسة والمتعاملين.

وبناءً على ما سبق يتضح أن من أهم فوائد تطبيق النموذج الأوروبي تمثله بناءً هيكلياً شاملاً لإدارة الجودة الشاملة، وأداة للتقييم الذاتي، وفرصة للمقارنة المرجعية مع المنشآت الأخرى المتميزة، ودليلاً للتعرف على فرص التحسين، وأداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة، وطريقة تساعد على التفكير المقنن، ونشر ثقافة العمل المشترك والتحسين المستمر، وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتطوير أساليب التسويق والتعامل مع الشكاوى، وتعزيز شفافية الأداء، وتشجيع التخطيط طويل الأجل، كما تُمكن المؤسسة من الإدارة الفعالة للمعلومات.

ويُطبق نموذج التميز الأوروبي عبر عملية تقييم ذاتي، للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين، بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج، ويذكر العائدي (٢٠٠٩: ١١) عدة طرق للتقييم الذاتي بواسطة نموذج التميز الأوروبي، وصنفها في ثلاث مجموعات، تتمثل فيما يلي:

- **المجموعة الأولى:** وسائل ومناهج مبنية على الملاحظة البسيطة (المصفوفات أو الاستبيانات) وتستخدم تسعة معايير رئيسية (النموذج الأوروبي لإدارة التميز).
- **المجموعة الثانية:** وسائل وورش عمل منسقة تطبق التسعة معايير، وفي العديد من الحالات تطبق المعايير التسعة مع معاييرها الفرعية البالغة (٣٢) معياراً.
- **المجموعة الثالثة:** طرق الترشيح للجوائز والمحاكاة، التي تستخدم نموذج التميز الأوروبي بالكامل مع النقاط الفرعية.

٣- مكونات النموذج:

ظهر النموذج في شكل قالب يحتوي على ثلاث مكونات أساسية هي (المفاهيم الأساسية للتميز) و(معايير التميز) و(آلية الرادار) والتي ترتبط ببعضها بطريقة فائقة التكامل توفر نموذجاً للتميز.

المكون الأول: المفاهيم الرئيسية للنموذج

المفاهيم الأساسية للتميز تمثل الخطوط العريضة لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة للتعليم قبل الجامعي، كما أنها تستخدم كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وقد تم تحديد ثمانية مفاهيم من خلال عملية صارمة تشتمل على المقارنات المعيارية على الصعيد العالمي، والبحث المكثف عن الاتجاهات الإدارية الحديثة، ويُعتبر كل واحد من هذه المفاهيم هاماً في حد ذاته، ولكن كي يتم تحقيق الفائدة القصوى فإن على مؤسسات التعليم قبل الجامعي دمجها جميعاً في ثقافتها، وتلك المفاهيم هي (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٣: ٢٦) :

- إضافة قيمة للعملاء.
- بناء مستقبل مستدام.
- تنمية القدرات المؤسسية.
- تسخير الإبداع والابتكار.
- القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنزاهة.
- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير.
- النجاح من خلال قدرات الأفراد ومواهبهم.
- المحافظة على النتائج المذهلة.

المكون الثاني: منهجية الرادار Radar Logic

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز، يُطلق عليها رادار RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review ، ومنطق RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهج لتقييم أداء أية مؤسسة، ويعبر منطق RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٣: ٢٦):

- تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزءًا من استراتيجيتها.
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حاليًا وفي المستقبل.
- تطبيق النموذج بطريقة منظمة لضمان التنفيذ.
- تقييم وتحسين الاستراتيجية والسياسات والمناهج المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج والأنشطة.

وتعتبر منهجية الرادار خطوة رئيسة لإجراء عملية التقييم الذاتي القياسي لمدارس التعليم قبل الجامعي، وذلك تمهيدًا لتطبيق معايير التميز الأوروبي، ويتم من خلال العملية التقييمية تشخيص الوضع الحالي للتعليم قبل الجامعي بالمقارنة مع متطلبات معايير الأنموذج الأوروبي بهدف تحديد الفجوات وتشخيص أبرز الفرص والمشاريع التطويرية والتحسينية ليتم تنفيذها من قبل مدارس التعليم قبل الجامعي في سبل تطوير مناهجها وممارساتها، لتحسين نتائج أدائها باستمرار تحقيقًا لرسالتها وأهدافها (مشايخ وآخرون، ٢٠١٦: ٢-٣) .

ومما سبق يتضح أنه لتطبيق معايير النموذج التميز الأوروبي EFQM على مدارس التعليم قبل الجامعي، فلا بد من إجراء تقييم ذاتي لتحليل طبيعة الوضع الحالي للتعليم ، والكشف عن نقاط القوة التي تتميز بها ونقاط الضعف التي تعاني منها.

المكون الثالث: معايير النموذج:

يتضمن كل معيار من المعايير التسعة معايير فرعية توضح وتشرح المعيار الرئيس وتحديد كيفية تحقيقه، ولكل معيار فرعي نقاط استرشادية تُرشد وتُوجه مؤسسة التعليم قبل الجامعي الراغبة في التطبيق عن أفضل الأساليب أو الآليات التي يمكن استخدامها لتحقيقها والأخذ بهذه النقاط ليس إلزاميًا بل قصد منها فقط ضرب أمثلة توضح المعيار وكيفية تحقيقه، ويمكن توضيح هذه المعايير فيما يلي (Ioncica, 2012:145):

-المعيار الأول: معيار القيادة

تمتلك المؤسسات المتميزة قادة يعملون على تشكيل المستقبل وتحقيقه، ويتصرفون كقوة حسنة من خلال التزامهم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها (Ioncica, 2012:145) . ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية (الألفي، ٢٠١٦: ٥٦) :

(١) تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم للمؤسسة.

(٢) المشاركة الشخصية في وضع وتطوير نظم العمل.

(٣) بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.

(٤) توفير بيئة مشجعة على الإبداع.

(٥) تبني سياسة التغيير.

- المعيار الثاني السياسة والاستراتيجية:

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، وتطور وتنشر السياسات والخطط والأهداف والعمليات من أجل تحقيق الاستراتيجية، ويتضمن هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية (الألفي، ٢٠١٦: ٥٧) :

(١) بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المستفيدين.

(٢) اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة.

(٣) إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.

(٤) شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية.

- المعيار الثالث: العاملون بالمؤسسة

تقدر المؤسسات المتميزة العاملين لديها، وتسعى إلى إيجاد ثقافة تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة بين الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية، كما تُطور هذه المؤسسات قدرات الأفراد فيها وتعزز لديهم الالتزام وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم من أجل مصلحة المؤسسة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية (سمهود، ٢٠١٣: ٣٣) :

(١) دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية.

(٢) تحديد وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم.

(٣) مواءمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم.

(٤) تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.

(٥) مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

- المعيار الرابع: الموارد والشراكات:

المؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الخارجية، الموردین والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتهم وسياساتهم وفعالية العمليات، وتضمن أنها تدير بفعالية تأثيرها البيئي والمجتمعي. ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية (الشوا، ٢٠١٦: ٧٦):

- (١) إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- (٢) إدارة الموارد المالية لضمان نجاح مستدام.
- (٣) إدارة الممتلكات والمباني والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- (٤) إدارة الموارد التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- (٥) إدارة المعرفة والمعلومات لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

المعيار الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات:

سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة للتعليم من خلال إنتاج المخرجات المطلوبة من مجموعة متنوعة من المدخلات. والمؤسسات المتميزة تُصمم وتُدير وتحسن من عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإيجاد قيمة إضافية لملتقى الخدمة وأصحاب المصلحة الآخرين منها، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية (يونس، ٢٠١٦: ٦٢):

- (١) منهجية تصميم إدارة العمليات.
- (٢) تحسين العمليات بطرق إبداعية.
- (٣) تصميم وتطوير تقدم الخدمات.
- (٤) إدارة وتقوية علاقات المتعاملين مع المؤسسة وتعزيزها.

المعيار السادس: نتائج العملاء

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات متلقى الخدمة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية (الألفي، ٢٠١٦: ٦٢):

- (١) رأى متلقى الخدمة.
- (٢) مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين (متلقى الخدمة).

المعيار السابع: نتائج (العاملين) الموارد البشرية

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين.

ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية (الأخرس، ٢٠١٦: ٦٦):

(١) أداء الأفراد (رأى الموارد البشرية).

(٢) مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

المعيار الثامن : نتائج المجتمع

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين

بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع، ويتضمن المعايير الفرعية التالية (عطية، ٢٠١٧: ٤٨٩):

(١) رأى المجتمع.

(٢) مؤشرات الأداء المتعلقة بنتائج المجتمع.

المعيار التاسع: النتائج الرئيسية

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين

بمصالح العمل، ويشتمل على المخرجات والمؤشرات التالية (عطية، ٢٠١٧: ٤٨٩) :

(١) مخرجات الأداء الرئيسية .

(٢) مؤشرات الأداء الرئيسية.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

١- خطوات تحقيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

هناك العديد من الخطوات التي تتبعها المؤسسات لتحقيق التميز، والتي تتمثل فيما

يلي (Studer, 2003:45):

(١) التعهد بالتميز للالتزام به.

(٢) تحديد الأهداف لمهمة، ومتابعة تحقيقها.

(٣) بناء ثقافة التميز بالمؤسسة.

(٤) إيجاد قادة قادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة.

(٥) التركيز على العاملين.

(٦) بناء شعور لدى العاملين بأهمية سلوكهم المؤثر في المؤسسة وقوته.

(٧) اتجاه السلوك نحو أهداف المؤسسة وقيمتها.

(٨) تحقيق الاتصال في جميع مستويات المؤسسة.

(٩) التعرف على الإنجازات.

ويرى (السواط، ٢٠١٦: ٤٧٧) أن خطوات إدارة التميز تبدأ من الرؤية والرسالة التي يعلمها

الجميع إلى المؤسسة، وما هي الأهداف التي ترغب المؤسسة الوصول إليها، ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ

للخطط والاستراتيجيات تحت ملاحظة القيادة، وأخيرًا يأتي دور قياس الأداء الملازم لكل خطوة باستمرار للتأكد من مدى نجاح العمل حسب الخطط المرسومة وتلافى الانحرافات بأسرع وقت ممكن.

٢- مبررات تطبيق إدارة التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه الآن بخصائص كثيرة تجعله يختلف اختلافاً جذرياً عن كافة العصور التي سبقتة، وقد أصبحت هذه الخصائص تمثل تحديات لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في معظم دول العالم، حتى التي تتمتع منها بظروف اقتصادية جيدة (الهالالي و غبور، ٢٠١٣: ٢٨).

وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تغييراً جوهرياً وسريعاً نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، والتطورات الهائلة في مجال الهندسة الوراثية، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، وثورات الشعوب في المنطقة العربية، وغير ذلك وقد انعكست هذه التحديات على النظم التعليمية في معظم دول العالم، وأصبح على قادة الفكر الاستراتيجي في مجال التعليم أن يواجهوها، ومنها:

- **شدة المنافسة:** حيث أصبحت المعاملات الدولية والعولمة بما لها من مدلول ومفهوم تُمثل عوامل ضغط يجب أن يراعيها قادة التعليم من خلال صياغة استراتيجية للمؤسسة تُمكنها من التعامل بنجاح مع سوق العمل ومراعاته.
- **عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً:** حيث أدت زيادة التحالفات الدولية، واعتماد كثير من المؤسسات على المستحدثات التكنولوجية إلى ضرورة البحث عن التميز الإداري لمواجهة هذه التحالفات، وكذلك التغيرات التكنولوجية السريعة وتطبيقاتها في مؤسسة التعليم قبل الجامعي.
- **عجز الموارد المتاحة:** حيث أصبحت هناك ندرة في بعض الموارد المطلوبة في بعض الدول سواء كانت مادية أم فنية أم بشرية، ويتضح ذلك في نقص الموارد المالية التي لا تكفي لتوفير المتطلبات الأساسية من موارد وأدوات ووسائل تكنولوجية حديثة لإجراء البحوث العلمية المتطورة، والوصول إلى المعرفة والفكر الإبداعي اللذين يشملان السبب الجوهري للتفوق والمنافسة.
- **تغيير طبيعة قوة العمل:** حيث تغير الدور المنوط بطبيعة قوة العمل، فصارت تُمثل تحدياً حقيقياً للإدارة، حيث أن الدور الأساسي لقوة العمل ازداد أثره ومضمونه في الأعمال الدولية، فهناك الخصائص الديموغرافية لقوة العمل، وتوقعات العمالة وآمالها، والاستعداد للعمل، وتغير

المدى العمري، بالإضافة للتغيرات الثقافية والاجتماعية، كل هذا يمثل تحديًا لقوة العمل المطلوبة من مؤسسات التعليم قبل الجامعي وإدارتها. ومما سبق يتضح أن هناك حاجة ملحة إلى تطبيق إدارة التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لما تفرضه الظروف الراهنة من المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية المختلفة، وأيضًا سيطرة الفكر العالمي على الإدارة التربوية، وعدم قدرة المؤسسات التعليمية على التنكر للمستحدثات التكنولوجية المحيطة بها والتي تتطور بشكل رهيب، وأيضًا في ظل عجز الموارد المتاحة سواء مادية أو إمكانات بشرية، حيث أصبحت هناك ندرة في بعض الموارد المطلوبة لنجاح العمل التربوي.

٣- معوقات تطبيق إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية قبل الجامعي بمصر:

بما أن إدارة التميز ليس بالعمل السهل الذي تقوم به أي مؤسسة للوصول إلى التميز، خاصة أن لها متطلبات تصبح إدارة التميز أمرًا مستحيلًا. ويرى الأشقر (٢٠١٨: ٤٥) أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز ما يلي:

- رضا المؤسسة بوضعها القائم، وعدم وجود رغبة بالتطوير خوفًا من الفشل.
- عدم ملاءمة الخطط، والاستراتيجيات الموضوعة مع طبيعة عمل المؤسسة.
- ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة التميز.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة التميز.
- غياب الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة.

المحور الرابع: تطبيق النموذج الأوروبي في مدارس التعليم الثانوي العام

تم بناء النموذج الأوروبي للتميز للتطبيق في المؤسسات التجارية، إلا إنه بعد تعديله وتطويره أصبح بالإمكان تطبيقه بفعالية في المدارس والمؤسسات التعليمية، فعند تطبيق المعايير التسعة الخاصة بالنموذج بالشكل الصحيح والمتوازن، ومن ثم مقارنة الأداء الفعلي للمدرسة بهذه المعايير، يُمكن عند ذلك تحديد نقاط القوة وفرص التحسن في الأداء (يونس، ٢٠١٦: ٦٦)

لذلك يمكن تطبيق النموذج في المدارس وفي التعليم، كأداة عملية في تقييم أداء العاملين والطلبة، وذلك من خلال فحص مدير المدرسة والعاملين، والممارسات الإدارية التي يستخدمها مديرها مع العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، ومن خلال تطبيق معايير النموذج في العمل الإداري المدرسي، يُمكن للمدرسة أن تضع أهدافها التربوية في ضوء معايير هذا النموذج، ثم تتبنى الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها، وتُقيم عملها بشكل مستمر، وتُحسن من أساليب العمل وطرق

التنفيذ، وتقوم بمراجعة الأهداف بالنتائج المتحققة، وتُقارن أدائها وممارستها ونتائجها مع غيرها من المدارس. (المشهداني، ٢٠١٥: ٦٦)

ويمكن تطبيق النموذج الأوروبي للتميز بسهولة في المدارس، وهو بمثابة قوة دافعة لتحسين الأداء بها، ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز أداة يُمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها للأغراض التالية:

- إطار للتقييم الذاتي يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين ومدى تماشى عملياتها ونتائجها مع خصائص المؤسسة المتميزة.
 - إطار نظام لإدارة المؤسسة التعليمية (Saraiva et al., 2005).
 - يُمكن عن طريق تطبيق النموذج الأوروبي تقييم أداء المؤسسات التعليمية عن طريق الوصول إلى عملية تشخيص حقيقية تساهم في تطوير استراتيجيات تحسين جودة التدريبات والخدمات التعليمية، والتي تتلاءم مع واقع كل مدرسة على حدة (jambor, 2010)
- ويتميز النموذج الأوروبي عن باقي النماذج الأخرى عند التطبيق في المؤسسات التعليمية لأنه يناسب بيئة المؤسسات التعليمية (الشوا، ٢٠١٦: ٤٦)، وهو الوسيلة الوحيدة لاستثمار طاقات العاملين بالمؤسسة التعليمية، وقدراتهم المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج والأهداف المحددة، كما يعتمد تطوير هذه العمليات في المقام الأول على قدرات العاملين بالمؤسسة، ومهاراتهم، فضلاً عن درجة مشاركتهم، ومدى فاعليتهم في التطوير (عطية، ٢٠١٧: ٤٧٩).
- ينبغي على المؤسسة التعليمية أن تتميز في تطوير نفسها ولا تكفي بما حققته من تقدم، لأن متغيرات هذا العصر كثيرة ومتسارعة ولا بد من مواكبتها لضمان التميز المستمر، لذلك عليها العمل الدؤوب والمستمع بلا توقف لابتكار الأفكار الجديدة لتحافظ على مكانتها المؤسسية المتميزة بين المؤسسات الأخرى، وعليها أن تواكب التقدم الهائل في التكنولوجيا كالإنترنت والإلكترونيات وتسخيرها لخدمتها، لذلك فإن إدارة التميز ذات أهمية كبيرة للمؤسسة التربوية لأنها تنهض من واقعها الحالي إلى واقع جديد وأفضل، وهي المكانة القوية والمرموقة التي يُمكنها أن تتمتع بها نتيجة سعيها لمواكبة التطور والتكنولوجيا وتطبيقها في مؤسساتها التربوية، مما يعمل على بث روح الأمل لدى الدارسين وافتخارهم بانتمائهم لمؤسساتهم التعليمية التي يُمكنها أن تحتل مركزاً عالمياً وعربياً ويُسمى روح الاعتزاز بمؤسستهم العريقة (سالم، ٢٠١٦: ٩٩).
- عقبات تطبيق النموذج الأوروبي (المزين، سعيد، ٢٠١٠: ٧٦٢):
- ضعف القناعة والدعم والمشاركة من القيادة العليا.

- عدم وجود وعى كاف بالجودة وأهميتها.
- المركزية الخائفة وعدم تفويض العاملين.
- نقص الولاء وعوامل التحفيز.
- ضعف المشاركة الحقيقية للعاملين.
- قلة الوقت المبذول لمشاريع الجودة وخططها.
- ضعف خطط إستراتيجية للتغيير، أو عدم وجودها.
- ضعف قنوات الاتصال والتواصل.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ١- الأخرس، جبر سيد عبد الله (٢٠١٦): الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بغزة، ٢٠١٦.
- ٢- الأشقر، مصطفى محمد مصطفى (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة التميز من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٣- الألفي، هاني عبد الجواد (٢٠١٦): الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، مصر، مج ٢٣، ع ١٠٤.
- ٤- باشيوه، الحسن عبد الله؛ البراوري، نزار (٢٠٠٩): نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة التحويلات العالمية، دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (٣).
- ٥- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٠): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ٦- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥): القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- ٧- جاب الرب، سيد محمد (٢٠١٣): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الكتب المصرية.

- ٨- حسين، محمد جاد (٢٠١٥): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بمصر، (٢)، (٧).
- ٩- الخباز، منهل عزيز (٢٠١٦): الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد ٢٣، الولايات المتحدة الأمريكية.
- ١٠- الدجنى، إياد (٢٠١١): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- ١١- الدجنى، علي يحيى علي (٢٠١٣): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ١٢- رويس، فاطمة بنت إبراهيم محمد؛ بني مرتضى، أحمد سليمان محمد (٢٠١٨): دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٩٤، ج ١١.
- ١٣- زايد، عادل (٢٠٠٥): الأداء التنظيمي المتميز؛ الطريق إلى منظمة المستقبل القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٤- سالم، بهاء الدين عمر مصباح (٢٠١٦): متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية بالقاهرة.
- ١٥- السلمى، علي (٢٠٠٢): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- ١٦- ----- (٢٠١٤): الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة، سما للنشر والتوزيع.
- ١٧- سمهود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

- ١٨- السناني، علي بن محمد (٢٠١٠): تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٤٤٤، ج ٧.
- ١٩- السواط، سامي بن جبران (٢٠١٦): معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٠)، الجزء الثاني، أكتوبر.
- ٢٠- السوسي، يوسف رزق (٢٠١٥): درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢١- شوقي، قبطان (٢٠١٠): إدارة التميز في عصر العولمة والمنافسة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٢- الشوا، عفت ياسر عبد المجيد (٢٠١٦): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأئموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٣- صقر، محمد عمر عبد القادر (٢٠١٦): واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٤- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٥- العائدي، حاتم علي (٢٠٠٩): نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، دورة تدريبية ضمن مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، غزة .
- ٢٦- العبد اللات، فاطمة عبد الحليم (٢٠١١): تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- ٢٧- عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٨): تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، القاهرة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، السنة (٤)، العدد ١٤.

- ٢٨-العنزي، خالد جاسم محمد (٢٠١٩): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٢٩-غازي، علي علي (٢٠١٤): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد ٣.
- ٣٠-المزين، إحسان بن علي؛ الغامدي ورافع بن سعيد (٢٠١٠): النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير. ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، كلية التربية جامعة الملك سعود، ٥-٦ يناير.
- ٣١-مشايخ، وآخرون (٢٠١٦): التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز الأوروبي EFQM، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية.
- ٣٢-المشهداني، آمنة (٢٠١٥): رأس المال البشري وتعزيز ثقافة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ٣٣-الهلال، صالح علي عودة (٢٠١٤): إدارة التميز؛ الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣٤-الهاللي، الهاللي الشربيني؛ غبور، أماني السيد (٢٠١٢): مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، م ٢٠، ع ٨٢.
- ٣٥-يونس، نفين عبد الصمد محمود (٢٠١٦): درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- ٣٦-موقع الجائزة الأوروبية (٢٠١٨): www.dgq.de/dateien/EFQM_MODEL.pdf
تاريخ الدخول ٢٠١٩/١٢/١م، ملف بعنوان (Excellence Model Introducing the)
(EFQM) المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM)
المراجع الأجنبية:
- 1- Awan, H. et al., (2010): Best Practices in (TQM) case of Manufacturing Sector of Pakistan. At: <http://www.academia.edu/1271653/BestPracticesinTQMcaseofManufacturingsectorofPakistan>, Access in: 10/9/2018.

-
- 2- Gomez, Joaquin et al. (2011): A critical evaluation of the EFQMmod, *International Journal of Quality Reliability Management*, 28 (5), 484-502.
 - 3- Hughes, J. (2000): *The Learning Organization: What is it? Dose it Constitute a Useful Set of Ideas for the Human Resource Development.*
 - 4- Ioncica, Maria et al., (2009): Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organizations- A Case Study on Educational Service, *The Amffiteatru Economic Journal*, 11(26), 402-411.
 - 5- Lacaze, Me Cormick and Meyer (2012): Classroom Behavior and Management for Teacher, *Nation forum of teacher education journal*, vol 22, No. 3, 2012 Southeastern Louisiana.
 - 6- Loncica, N. (2012): Using (EFQM) model of total Quality management, *The Amphitheatre Economic Journal*, 11(26), 402-422.
 - 7- Manager, K. & Gomathi, S. (2014): *A study on Empowering Employer Capabilities Towards Organizational Excellence Mediterranean Journal of Science*, MCSER Publishing, Rome. Italy.
 - 8- Ninlawan , & and AreerachakuI, S(2015): The management strategies for excellence of the schools under the bureau of special education office of the basic education commission *procedia social and behavioral sciences* , 270,290-295.
 - 9- Saraiva et al. (2003): Applying an Excellence Model to School, *Quality Progress*, 36(11), 46-51.
 - 10- Sreenivas et al. (2014): Towards Excellence in School Education-TQM as A Strategy, *Research Journal of Social Science & Management*, 3(10), 151-156.
 - 11- Studer, Q. (2003): *Hardwiring Excellence Gulf Breeze, Fire Starter Publishing.*
 - 12- TEE, NG BAK (2013): The Singapore School Excellence Model, *Educational Research for policy and Practice* 2, 27-39, 2003 I.
 - 13- Zarand I. I. & Fard, M. (2015): The Investigating the Situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organizational Excellence Model (EFQM) Case Study, *The Medical and Training Center of Iman Hussein, International Journal in Commerce IT, & Social Science.*