

تفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج

الأوربي للتميز
إعداد الباحث
عصام علي أحمد
إشراف

ا.م. د / هناء أحمد محمود

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بني سويف

ا. د / علي زكي ثابت

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنيا

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة لجمع البيانات واستطلاع آراء عينة الدراسة حول تحليل وتقييم عناصر تميز الادارة الاستراتيجية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٢٩٢) ، وتم اختيار عينة الدراسة من جميع محافظات الجمهورية تقريبا لتطبيق اداة الدراسة، وقد توصل البحث الى عدد من النتائج حيث تحقق معيار السياسات والاستراتيجيات ككل بنسبة ٧٣,٦٢% ، وأن جميع المعايير الفرعية قد تحققت بنسبة استجابة كبيرة تراوحت من ٧٨.٦٢٠% : ٧٠.٧٥٨% والذي يتضمن عدد(٩) معيار فرعي. وقد كان أعلى المعايير الفرعية حسب نسبة متوسط الاستجابة بأنه تتوافر سياسات واستراتيجيات واضحة وشفافة للهيئة بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٨.٦٢٠%، وكانت أقل المعايير الفرعية حسب نسبة متوسط الاستجابة بأن الهيئة تستثمر المعلومات المتوفرة لديها في تحسين بيئة العمل ، بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٠.٧٥٨%.

الكلمات المفتاحية : تفعيل دور- الادارة الاستراتيجية - التميز- النموذج الأوربي للتميز- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ABSTRACT

This research aims to activate the role of the strategic management of the National Authority for Quality Assurance of Education and Accreditation in the light of the European Model of Excellence. The descriptive analytical method was used. The study sample amounted to (292), and the study sample was selected from almost all governorates of the Republic to implement the study tool, and the research reached a number of results, where the standard of policies and strategies as a whole was achieved by 73.62%, and that all The sub-criteria were achieved with a large response rate ranging from 78.620%: 70.758%, which includes (9) sub-criteria. The highest sub-criteria according to the average response rate was that clear and transparent policies and strategies are available for the authority, with an average response rate of 78.620%, and the lowest sub-criteria according to the average response rate was that the authority invests the information

available to it in improving the work environment, with an average response rate of 70.758%..

Keywords: Activate the role - Strategic Management, Excellence - The European Model of Excellence- The National Authority for Quality Assurance of Education and Accreditation.

مقدمة البحث:

يواجه العالم متغيرات متسارعة ومتلاحقة وتحديات كبيرة، لذا تبحث المؤسسات عن عناصر قوتها وتعمل على تعزيزها وتحاول الاستفادة من أي فرص متاحة وفي ذات الوقت تحاول وضع يدها على نقاط ضعفها وتعمل على علاجها وأيضاً تعمل على مواجهة التهديدات الخارجية، مما يتطلب منها امتلاك رؤية واضحة ومحددة واستراتيجية قادرة على التعامل مع المتغيرات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الراغبة في التنافسية والتفرد بصفة خاصة ، لذا قامت تلك المؤسسات بإنشاء ادارة تسمى الإدارة الاستراتيجية، حيث تُعد الإدارة الإستراتيجية من أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية ، كما يُمكن من خلالها وضع رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واكتساب مكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال الموارد المادية والبشرية ، والاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، ومواجهة التهديدات، حيث يتوقف نجاح المؤسسات في مواجهة تحديات متغيرات البيئة المعاصرة على مدى إدراكها لأهمية تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية من خلال وضع وتنفيذ إستراتيجية واضحة ومتكاملة لمواجهة عناصر ومتغيرات بيئة الأعمال المعقدة، ومن هنا تتضح أهمية هذا البحث للتوصل الى اجراءات محددة وواضحة لتفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز.

مشكلة البحث

تركز الإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء الإداري من الداخل لتكون منفتحة على البيئة المحيطة فتستثمر ما بها من فرص متاحة وتتجنب ما بها من تهديدات، الأمر الذي أظهر الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات، كما أكدت دراسة Dubas أن درجة تطبيق المؤسسات لمعايير التميز يتناسب بصورة طردية مع درجة تحقيق النتائج^(١)، ويعتبر نموذج التميز الأوربي هو نموذج منهجي يهدف الى تقييم الحقائق والعمليات والنتائج الداخلية، وبه العديد من المزايا مثل تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة^(٢).

¹- Dubas, K (2005). A Test of the EFQM Excellence Model of TQM, Proceedings of the Academy of Marketing Studies, (10)2, Retrieved from www.business-and-management.org

² - Yaghoubi ,Nour Mohammad (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. (5); May 2011, 262.

وانطلاقاً مما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال السؤال التالي:
كيف يُمكن تفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
١- ما الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية ؟
٢- ما هو النموذج الأوربي للتميز وكيفية إجراءات تحقيقه؟
٣- ما الوضع الراهن للإدارة الاستراتيجية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟
٤- ما التوصيات والإجراءات المقترحة لتفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى كيفية تفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية: -
١- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.
٢- عرض وتحليل النموذج الأوربي للتميز وإجراءات تحقيقه.
٣- رصد الوضع الراهن للإدارة الاستراتيجية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.
٤- تفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميتها من الاعتبارات الآتية:
١- تزامن البحث مع توجهات الحكومة المصرية في سعيها نحو مؤسسات متميزة.
٢- يُعد هذا البحث رافداً علمياً للدراسات التي تهتم بالادارة الاستراتيجية للمؤسسات والهيئات

التربوية،

٣- تقديم التغذية الراجعة للقيادات العليا حول الواقع الفعلي للإدارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر.

٤- التوصل الى نتائج قد تدعم الاتجاه نحو تميز المؤسسات والهيئات في مصر.

منهج البحث

في ضوء طبيعة البحث ومشكلته وأهدافه فقد استخدم البحث المنهج الوصفي Descriptive Method الذي اعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً.
أدوات البحث

اعتمد البحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات واستطلاع آراء عينة البحث حول تحليل وتقييم عناصر تميز إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

حدود البحث

- ١- حدود موضوعية: اقتصر هذا البحث على تفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد والتوصل الى اجراءات محددة لتمييزها في ضوء النموذج الأوربي للتميز .
- ٢- حدود بشرية: اقتصر تطبيق هذا البحث على العاملين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر، وعينة عشوائية من المدربين بالهيئة ، والمراجعين الخارجيين بالمحافظات المختلفة في مصر، وعينة عشوائية من العاملين في إدارات الجودة بالتعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي.
- ٣- حدود مكانية: اقتصر هذا البحث على المركز الرئيسي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر .
- ٤- حدود زمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٢ م.

خطوات البحث

- لتحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته يسير البحث وفقا للخطوات الآتية: -
- ١- الإطار العام للبحث والذي يحتوي على مقدمة البحث، مشكلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، المنهجية، ومصطلحات البحث ، كما يتناول الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
 - ٢- الإطار النظري للبحث الذي يتضمن الأدبيات المتعلقة بالأسس الفكرية للإدارة الاستراتيجية، والنموذج الأوربي للتميز وإجراءات تحقيقه.
 - ٣ - التطبيق الميداني للوقوف على واقع تميز الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.
 - ٤- تحليل وتفسير البيانات ونتائج البحث بهدف التوصل الى مقترحات تسهم في تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز .

الدراسات السابقة

- نظرا لأهمية الإدارة الإستراتيجية في تطوير العملية الإدارية، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات ، لذا أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية من زوايا متعددة ، ويعرض الباحث تلك الدراسات من الأقدم الى الأحدث كالتالي :
- ١-دراسة Monday et al (٢٠١٦) . بعنوان الإدارة الإستراتيجية وأداء الشركات: دراسة شركات التصنيع المختارة في نيجيريا^(٣)

³ -Monday, James U.,Akinola , Grace O.,Ologbenla, Patrick & Aladeraji , Oluwatobilola K.(2015). Strategic Management and Firm Performance: A Study of Selected Manufacturing Companies in Nigeria, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.2, 161.

تهدف الدراسة التعرف أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية (SM) على أداء الصناعات التحويلية في نيجيريا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على خمس شركات تصنيع كبيرة الحجم تقع في مدينة لاغوس. واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها باستخدام استبيان منظم تم إجراؤه على ٥٠ مشاركاً تم اختيارهم عن قصد من الشركات المختارة. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين (ANOVA). وأظهرت النتيجة أن الإدارة الإستراتيجية لها تأثير كبير على الربحية والأداء التشغيلي لشركات التصنيع المختارة. كما كان للإدارة الإستراتيجية علاقة إيجابية بمستوى المنافسة بين الشركات. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية شرط لا غنى عنه في تعزيز أداء الشركة في الصناعات التحويلية في نيجيريا.

٢-دراسة Mwando et al (٢٠١٦). بعنوان ممارسات الإدارة الإستراتيجية في وزارات حكومة كينيا ودورها في تنفيذ التغيير^(٤)

تهدف الدراسة الى تحديد دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في تنفيذ التغيير مسترشدة بثلاثة أهداف (تأثير أساليب القيادة وأساليب الاتصال ومهارات الموظف على تنفيذ التغيير) في حكومة وزارات كينيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،. تم استخدام الاستبانات كأداة لجمع البيانات حيث كان ٩٥ مستجيباً يمثلون جميع السكان من ١٨ وزارة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام SPSS لتحديد العلاقة الافتراضية بين المتغيرات. وأثبتت الدراسة أن أساليب القيادة وأساليب الاتصال وتدريب الموظفين ليست ممارسات إدارية استراتيجية شائعة للتأثير على تنفيذ التغيير في الوزارات. وخلصت الدراسة إلى أنه يتعين على الوزارات تعيين مدراء يمكنهم تحليل بيئة الأعمال وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها. كما يجب أن تتبنى الوزارات هياكل مرنة للتغيير وتشجع تدريب الموظفين لتعزيز الكفاءة والفعالية ، وأوصت الدراسة بضرورة إدخال التغيير بالوزارات من خلال خطة محددة يمكن من خلالها تنفيذ التغيير تدريجياً بأقل مقاومة منهجية وفردية.

٣-دراسة مني أحمد البهي السيد (٢٠١٧). بعنوان استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر^(٥)

تهدف الدراسة الى توضيح أهم مهارات العمليات الخاصة باستخدام الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم ثم

⁴ -Edward,Mwando K & Muturi, Willy M. (2016). Strategic Management Practices in the Government of Kenya Ministries and Their Role on Change Implementation International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM) , Vol. 3, Issue 2, pp: (72-84), Available at: www.paperpublications.org

^٥ - وحيش، مني أحمد البهي السيد (٢٠١٧). استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة،(٤٨).

توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءاتهم باستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وقد استخدمت الدراسة استبانته تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٤٥٢) فرد من الإدارة العليا بالجامعات المصرية ، وقد توصلت الدراسة الى بعض النتائج ومنها أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا تتوافر بنسبة متوسطة، وانه يجب على الجامعات توفير الكتلطلبات اللازمة لترداد مهارات الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها.

٤-دراسة محمد الصالح دشاش (٢٠٢٠). بعنوان إدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تحقيق الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة BCR مجموعة Saniak عين الكبيرة سطيف (١)

تهدف الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، ومدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تطويره، من خلال الوظائف الإستراتيجية لهذه الإدارة، خاصة وظيفة التكوين. تم الاعتماد على المقابلة الشخصية بهدف الحصول على البيانات نظرا لما تنتجه من اتصال شخصي ، مما يؤدي إلى رفع درجة فهم الشخص المعني للأسئلة الموجهة، و رفع مستوى دقة المعلومات، كما تم استخدام والاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية لجمع المعلومات ثم تم تحليل البيانات و تفسير النتائج المتحصل عليها و الوصول إلى معلومات .، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها، حصول المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية ISO14001 صيغة ٢٠٠٤ المتعلقة بنظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة، بالإضافة إلى تحملها لتكاليف البيئية بشقيها الإجباري

٥-دراسة تمام حسين أبو يحيى (٢٠٢٠). بعنوان الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الساسية من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب (٧)
هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي حيث يعد الأكثر ملاءمة لمثل أغراض هذه الدراسة، وتم استخدام استباننتين، الأولى هي استبانة الإدارة الاستراتيجية ، والثانية استبانة مهارات الاتصال. حيث قامت الباحثة بتطبيق هذه الدارسة على عينة تم اختيارها بالطريقة

^١ - دشاش، محمد الصالح(٢٠٢٠). إدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تحقيق الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة BCR مجموعة Saniak عين الكبيرة سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج،١٣(١).

^٧ - أبو يحيى ، تمام حسين (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الساسية من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية

العشوائية من مجتمع الدراسة والمؤلفة من (٣٤٣) معلم ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في لواء سحاب خلال العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ وكانت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لواء سحاب للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وكذلك درجة استخدام مهارات الاتصال، وكان من أهم التوصيات الدراسة: إقامة دورات تدريبية للمديرين أهمية الإدارة الاستراتيجية بعيدة المدى وعلاقتها بمهارات الاتصال، والتركيز على التعلم التكنولوجي، واستثمار وسائل التواصل الحديثة لما فيه نفع.

٦- دراسة صفاء خليل القاضي (٢٠٢١). بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية^(٨) هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وكذلك اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (١٧)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات الوسطى، وقد بلغ عددهم (١٦٨) مديرا وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (١٤١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS Version 21) ، وتوصلت الدراسة إلى أن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وبناءً على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار الشركات المبحوثة بتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق التميز التنافسي وتحسين مستويات الأداء. بالإضافة إلى ضرورة تعزيز مهارات وقدرات القيادة لجميع العاملين في الشركات من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية المتخصصة بهذا الجانب.

التعقيب على الدراسات السابقة

تجدر الإشارة إلى أن اختيار الدراسات السابقة تمت الاستفادة منها في محاور الدراسة الراهنة، سواء بالإثراء للمعالجة النظرية لموضوع الدراسة أو بالاستناد إلى نتائج هذه الدراسات في الجانب الميداني، لذا يُلاحظ مما سُرِد من ملخصات الدراسات السابقة، عريية كانت أم أجنبية بأن الدراسة الحالية تتشابه معها من أوجه وتختلف وتتميز عن الدراسات السابقة من أوجه أخرى، ويُمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:-

^٨ - القاضي، صفاء خليل (٢٠٢١) أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الادارة الاستراتيجية، وضرورة تفعيل دورها لجميع المؤسسات.

٢- ينفرد هذا البحث عن الدراسات السابقة في تناوله لمتغير آخر وهو النموذج الأوربي للتميز .
٣- بالإضافة الى ذلك أن نتائج الدراسة سوف تكون موجهة لجهة محددة وهي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، حيث يمكنها تحقيق الاستفادة المباشرة من تلك النتائج لتحقيق التميز .

الاطار النظري

أولاً :- الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: إطار مفاهيمي.

أ- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي نهج لتحديد ووصف التي يمكن المديرين تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وميوة تنافسية لمؤسساتهم ، وأنها أسلوب يحدد به الاستراتيجيون الأهداف المرغوبة والمضي قدماً في تحقيقها من خلال اتخاذ قرارات تنفيذية حول الاتجاه المستقبلي للمؤسسة^(٩)، ويمكن وصفها بأنها نافذة المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة ، والقدرة على المنافسة وإرضاء العملاء وتحسين الأداء ، وذلك من خلال صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها استراتيجياً^(١٠)، كما يمكن اعتبار الادارة الاستراتيجية بأنها مصفوفة من القرارات والتدابير الإدارية التي تساهم في تحديد الأداء على الأمد البعيد للمؤسسة وتشتمل على المسح البيئي (الخارجي والداخلي) وصياغة وتنفيذ ورقابة وتقييم الاستراتيجية^(١١)، وهي أيضاً تحديد لأهداف المؤسسة على المدى الطويل ، وكذلك تحديد للاجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها وصولاً بذلك الى تحقيق رسالة المؤسسة^(١٢).

من خلال ماسبق يُمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها الإدارة المسؤولة عن العمليات الادارية المتعلقة بصياغة وإعداد الحطة الاستراتيجية للمؤسسة وتطبيقها وتنفيذها وتقييمها .
ب- أهمية الإدارة الاستراتيجية:-

⁹ - Ibrahim, Umar& Musa, Adamu (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Vol. 8, Issue 2, PP 32-42.

¹⁰ -Phina, Onyekwelu Njideka (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East, Nigeria Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 15, (2).

¹¹ - Wheelen, Thomas. , Hunger, J. , Hoffman, Alan& Bamford, Charles(2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability(15th ed) Boston, Mass: Pearson education, p37.

^{١٢} - القاضي، صفاء خليل (٢٠٢١) مرجع سابق، ص ١٩.

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات على المدى القريب وال المدى البعيد أي في الحاضر والمستقبل، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية (١٣) :

- ١- تزداد الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في الظروف البيئية شديدة التعقيد والتغيير والتي تتطلب دراسات مستمرة ومتعمقة لجميع العناصر البيئية المحيطة بالمؤسسة
- ٢- تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات من وضع رؤية وتخيّل لمستقبلها البعيد
- ٣- تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات من تحديد نقاط القوة لديها وتنشمرها بالشكل الصحيح كما تساعدها على معرفة نقاط الضعف لديها ومعالجتها والتخلص منها.
- ٤- تعمل الإدارة الاستراتيجية على وضع رسالة للمؤسسة تتحدد من خلالها الأهداف التي يتعاون الجميع في تحقيقها.
- ٥- تساعد الإدارة الاستراتيجية على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني دعم القدرة على الابتكار.

- ٦- تعمق الإدارة الاستراتيجية العديد من المفاهيم السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة
- ٧- تحقق الإدارة الاستراتيجية الثبات والتوازن الداخلي الذي لا يتأثر بتغيير القيادات أو رغبات الأفراد

ج- مستويات الإدارة الاستراتيجية

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي : الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي^{١٤}

- ١- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة
في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية^(١٥).
- ٢ - الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية
تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، حيث تكون الإدارة الاستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها^(١٦)

^{١٣}- ضحاوي، بيومي محمد و المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي القاهرة. ص ٤٢٨-٤٣٠.

^{١٤}- السيد، إسماعيل(٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٥٠.

^{١٥}- السيد، إسماعيل(٢٠٠٠). المرجع السابق ص

٣- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي ترتبط هذه الإستراتيجيات بوظائف المؤسسة الرئيسية، حيث تتم عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة^(١٧)

د- مراحل الإدارة الإستراتيجية^(١٨) تتضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية (رؤية ورسالة المؤسسة - مسح وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية - ترجمة رسالة المؤسسة إلى أهداف استراتيجية- تشكيل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة وتقييم الأداء).

ثانياً الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر

صدر القرار الجمهوري رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAEE) Assurance and Accreditation in Education. ثم صدرت اللائحة التنفيذية للقانون بقرار من رئيس الجمهورية رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ الصادر في ٢٤ يناير ٢٠٠٧ وتشكيل مجلس إدارة الهيئة بقرار أيضاً من رئيس الجمهورية رقم (٢٦٣) لسنة ٢٠٠٧ م والذي صدر في ٨ نوفمبر ٢٠٠٧ م.^(١٩) وقد كانت المادة الأولى من قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ واضحة في ذلك الشأن " مادة (١) تنشأ هيئة عامة وتسمى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، تتبع رئيس مجلس الوزراء، ويكون مقرها القاهرة، وللهيئة أن تنشأ فروعاً لها في المحافظات" وقد ألزمت المادة (١١) من القانون بأن تقوم الهيئة برفع تقرير سنوي عن نتائج أعمالها وتوصياتها لرئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس النواب ، وقد حددت المواد ١٤ : ١٨ من القانون كل ما يختص بتشكيل مجلس ادارة الهيئة ومسؤولياته^(٢٠) ، ولم يقتصر الأمر على

^{١٦}- أبو ناعم ،عبدالحميد (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية : بناء متطلبات المستقبل، الدار القدسية . للطباعة والنشر، القاهرة ، ص

^{١٧}- ضحاوي، بيومي محمد و المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٤٣٤.

^{١٨}- ضحاوي، بيومي محمد و المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). المرجع السابق، ص ٤٤٧-٤٤٩.

^{١٩}- ثابت، أمل شوقي (٢٠١٣). تصور مقترح لحل مشكلات تطبيق الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي (دراسة حالة على محافظة بورسعيد)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد (١٣)، ٤٧٣.

^{٢٠}- رئاسة الجمهورية (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٢٢) القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

أن تقوم الهيئة بإنشاء فروع لها في المحافظات فقط بل يحق لها أيضا أن تمنح تراخيص للأفراد ومنظمات المجتمع المدني بممارسة أعمال التقويم والقيام بزيارات المراجعة للمؤسسات التعليمية بضوابط محددة وذلك وفق نصوص المواد ٢٠ : ٢٤ من اللائحة التنفيذية^(٢١)، كما نصت المادة ١٩ من القانون على تشكيل الهيكل التنظيمي للهيئة، على أن يضم بالأخص الإدارات الآتية (إدارة التطوير والمتابعة، إدارة المواصفات وتحديد معايير الجودة، إدارة الاعتماد، إدارة المعلومات، إدارة الشؤون المالية والإدارية، إدارة النظم، إدارة التدريب). وقد قامت الهيئة بإعلان هيكلها التنظيمي على موقعها الرسمي^(٢٢) متضمنا الإدارات التالية (الشؤون القانونية، ضمان الجودة الداخلية، قسم الاعتماد، الشؤون المالية والموارد البشرية، المكتب الفني، المتابعة والتقييم، التعاون الدولي، قسم التدريب)، وقد أشارت المادة ١٩ من قانون ٨٢ الخاص بإنشاء الهيئة إلى الحد الأدنى من الإدارات الواجب توافرها في الهيكل الوظيفي للعمل بالهيئة^(٢٣)، ثم صدرت اللائحة التنفيذية لقانون ٨٢، وحددت المادة ٢٥ مهام بعض الإدارات مثل إدارة التطوير والمتابعة، إدارة المواصفات وتحديد معايير الجودة، وإدارة الاعتماد، إدارة المعلومات، إدارة الشؤون المالية والإدارية، إدارة النظم، وإدارة التدريب

- يتضح مما سبق بأنه لا يوجد بالهيئة إدارة متخصصة بالسياسات والاستراتيجيات (الإدارة الاستراتيجية)، ولكن قانون ٨٢ الخاص بإنشاء الهيئة حدد الحد الأدنى من الإدارات الواجب توافرها في الهيكل الوظيفي فقط، لذا فإن القانون يسمح بإضافة الإدارات التي ترغب الهيئة في إضافتها.

ثالثاً: - النموذج الأوروبي للتميز European Foundation for Quality Management

النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) له جذوره في فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛ وتتميز إدارة الجودة الشاملة أنها تعتبر وسيلة لاكتساب ميزة تنافسية للمؤسسات^(٢٤)، لذا فإن هذا النموذج لم ينشأ من فراغ بل له جذور ثابتة تم البناء عليها والتطوير؛ في عام ١٩٨٨، بدأ ١٤ ممثلاً عن شركات أوروبية متعددة الجنسيات مثل British Telecom و Volkswagen و Philips. في فكرة إنشاء EFQM، ودعمت المفوضية الأوروبية والمنظمة الأوروبية للجودة المبادرة، ثم طور الأعضاء

^{٢١} - رئاسة الجمهورية (٢٠٠٧). قانون رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٤) القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.

^{٢٢} - <http://www.naqaae.eg>

^{٢٣} - رئاسة الجمهورية (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، مرجع سابق.

24 -Ladzani ,Watson (2016). Benchmarking the South African Excellence Model against world class best practice business Excellence Models. Environmental Economics, p 9.

المؤسسون نموذج إدارة الجودة ليكون متعدد الأبعاد ، وتبنى نموذج EFQM مبدأ التقييم الذاتي وبرنامج جائزة الجودة الأوروبية بغرض التركيز على جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات في المؤسسة ويجب أن تكون عملية مستمرة لتحسين الأداء^(٢٥)، وبناءً على تلك الجهود فقد أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) نموذجها للتميز الأوروبي عام، ١٩٩١^(٢٦) ، وفي عام ١٩٩٢ أطلقت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إطار جائزة الجودة الأوروبية التي تستخدم الآن على نطاق واسع للمراجعة المنهجية وقياس العمليات، هذه العمليات هي الوسيلة التي تمكن الشركة أو المؤسسة من انطلاق مواهب موظفيها لتحقيق نتائج الأداء. علاوة على ذلك، لا يمكن تحسين الأداء إلا من خلال تحسين العمليات، وأيضاً من خلال إشراك اصحاب المصلحة. إن مبدأ نموذج EFQM الكامل للتميز والذي تم الاعتراف بـ EFQM "كمنهج للتميز" يتم بشكل أساسي لتحقيق نتائج العملاء ونتائج الأشخاص ونتائج المجتمع الموازية من خلال سياسة واستراتيجية القيادة والأفراد والموارد والشراكات والعمليات، مما يؤدي في النهاية إلى التميز في المجالات الرئيسية ونتائج الأداء. كما قدم EFQM درجات ونقاط كل معيار، والذي يستخدم الآن على نطاق واسع في تسجيل التقييمات الذاتية وتقديم الجوائز. وهذه النقاط ليست جامدة ويمكن تعديلها لتتناسب للاحتياجات التنظيمية المحددة. وبهذا يكون نموذج EFQM إطاراً للمعايير وإطار مراجعة أيضاً.

في أوروبا، تم الاعتراف أيضاً بأن تقنية التقييم الذاتي مفيدة جداً لأي منظمة ترغب في مراقبة أدائها وتحسينه، حيث يشعر العديد من المديرين بالحاجة إلى أساس عقلائي يتم من خلاله قياس التقدم في مؤسساتهم، خاصة تلك الشركات التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة والتي ترغب في الحصول على إجابات لأسئلة مثل: "أين نحن الآن؟، ماذا تحتاج / تريد أن تكون؟" و"ماذا علينا أن نفعل للوصول إلى هناك؟" هذه الأسئلة تحتاج إلى إجابة من آراء الموظفين الداخليين، وجهات نظر العملاء، ووجهات نظر الموردين. وباستخدام التقييم الذاتي طبقاً لنموذج التميز EFQM يسلط الضوء على نقاط القوة وفرص التحسين، ويدفع إلى التحسين المستمر. وتتمكن المؤسسة من عمل مراجعة منتظمة ومنهجية لعمليات الأعمال والنتائج، كما تنشر مؤسسة الجودة البريطانية (BQF) إرشادات للتقييم الذاتي، بما في ذلك إرشادات محددة موجهة إلى مؤسسات القطاع العام^(٢٧) وتُمنح جائزة التميز للمؤسسات المتميزة في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع للعاملين وأصحاب

25 - Nabitz, Udo., Klazinga ,Niek and Walburg ,Jan (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care, International Journal for Quality in Health Care 2000; Volume 12, 192.

٢٦ - عبد المجيد، عفت ياسر (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية، ص ٤٢.

27 - John S. Oakland (2001). Total Organizational Excellence, Achieving world-class performance, Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne New Delhi, p p 99- 101.

المصلحة والمجتمع بأسره (٢٨)، وقد حقق انتشار النموذج في أوروبا انتشاراً واسعاً، حيث أن حتى عام ١٩٩٥ استخدمت حوالي ٦٠٪ من المنظمات الأوروبية نموذج EFQM لتقييم مؤسساتها. وقد تم تطوير النموذج ليتناسب مع متطلبات المرحلة بالإضافة الى انه يتم تقييم النموذج منذ انشاءه، حيث تم تقديم طبعة جديدة من النموذج والتي بالمقارنة مع الطبعة السابقة كان لها تعديلات كبيرة في المعايير الفرعية والنقاط التوجيهية^(٢٩)، وظل التطوير مستمر ، حيث تم في عام ١٩٩٩ إعادة تسمية المعايير وتم وضع ثمان مبادئ لإدارة الجودة ، وايضاً تم وضع مقدمة عن منهجية الرادار، وفي عام ٢٠٠٣ تم تقديم اصدارات مختلفة من النموذج للقطاعات الفردية ، وتم ادخال تغييرات كبيرة في منهجية الرادار، وايضاً تم تغيير اسم مبدأ المسؤولية العامة الى مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات، وفي عام ٢٠١٠ تم التركيز على النتائج المستقبلية (إدارة المخاطر والابتكار) ، وتغيير اسم معيار العمليات إلى اسم العمليات والمنتجات والخدمات ، و تم تغيير في عدد النقاط الممنوحة للمعايير، وتم اصدار نسخة واحدة من النموذج لجميع القطاعات^(٣٠)، وما طرأ على النموذج من تعديلات في عام ٢٠١٠ كان نتيجة لحدوث بعض المتغيرات البيئية تمثلت في التغذية الراجعة من المنظمات الأعضاء ، وايضاً من الفرق الاستشارية التي قامت بتقييم النموذج ، بالإضافة الى تنامي الوعي بالتوجهات الحديثة مثل الابداع والاستدامة وادارة المخاطر، وقد تم التطوير مع الحفاظ على هوية النموذج من حيث مكوناته الثلاث: المفاهيم الثمانية للتميز والمعايير التسعة وآلية التقييم من خلال الرادار^(٣١) ، بحيث اتسمت المعايير بقدر من العمومية والشمولية مما يزيد من قابليتها للتطبيق في كافة المؤسسات^(٣٢)، وفي عام ٢٠١٦ شاركت ١٦ منظمة عالية الأداء في برنامج جائزة EFQM للتميز، وتم التأكيد على أن برنامج جائزة التميز EFQM سيستمر في التطور ليشمل مشاركة المنظمات في جميع أنحاء العالم^(٣٣).

أ-مزايا استخدام النموذج الأوربي EFQM

- ٢٨ - محمد، طارق أحمد (٢٠١٨). التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي(رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ص ٥٨.
- 29 - Gorji, Mohammadbagher., Siami Sahar.and Jenabagha Nasrin (2011). Organizational Performance Assessment Based on Excellence Model (EFQM) in the Fields of Staff and Customers Results, International Conference on Management and Service Science, IPEDR vol.8, IACSIT Press, Singapore, p86.
- 30 - Joanna Rosak-Szyrocka& Marek Roszak (2019). The role of the EFQM model in precepting quality in Polish enterprises, volume 2, issue 1, p 401.
- ٣١ - عارف، عالية عبد الحميد (٢٠١٣). النموذج الأوربي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٣، (٢)، ٢٣.
- ٣٢ - حسين، بادي عبد الله (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي(رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ،كلية الدراسات العليا، ص ١٠٧.

يعتبر نموذج التميز (EFQM) هو نموذج منهجي وغير وصفي يهدف الى تقييم الحقائق والعمليات والنتائج الداخلية، وبه العديد من المزايا ومنها: - استخدام نهج التقييم الذاتي من أجل التميز المؤسسي، تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في التطوير التنظيمي لمؤسساتهم، إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار، توفر فرصة لاستخدام تجارب الموظفين، مصداقية التقييم حيث أن التقييم يقوم على الحقائق، حصول المؤسسة على نتائج حقيقية^(٣٤)

ب- المكونات الأساسية للنموذج الأوربي للتميز

يتألف نموذج التميز الأوربي من ثلاث مكونات أساسية: -

أولاً - المفاهيم الأساسية للتميز: - وهذه المفاهيم تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في المؤسسة.

ثانياً- المعايير التسعة للنموذج: - وهذه المعايير تساعد المؤسسة لتطبيق المفاهيم الأساسية للنموذج.

ثالثاً- منهجية (RADAR): - وهي أداة هدفها تحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة، ونهجاً منظماً لمراجعة أداء المؤسسة^(٣٥) ، وسوف يتم استعراض كل مكون بالتفصيل على النحو التالي:

- المفاهيم الأساسية للتميز:

يتميز نموذج EFQM بطبيعة ديناميكية. ويشير إلى أن أنشطة المؤسسة مثل الابتكار أو التعلم أو الإبداع هو الطريق للنجاح والمنافسة، ويعتمد منطق النموذج على حقيقة أن تحقيق نتائج ممتازة في مجالات الإدارة الأربعة (العلاء والموظفون والمجتمع والاستراتيجية) يرتبط ارتباطاً مباشراً بالقدرة القيادية ووجود الاستراتيجية ونشرها من خلال الأشخاص والشركاء والموارد العمليات، حيث أن الهدف من نموذج EFQM هو دعم المنظمات لتحقيق التميز في العمل من خلال التحسين المستمر والتعلم والابتكار ونشر العمليات الرئيسية.

يتضمن نموذج EFQM ثمانية مفاهيم أساسية للتميز وتسعة المعايير. تحدد المفاهيم الأساسية الأساس لتحقيق الاستدامة والتميز في أي منظمة، كما يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة للمؤسسات^(٣٦) ، والمفاهيم الأساسية هي كالتالي:- التركيز على العلاء،

34 - Yaghoubi, Nour Mohammad (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. (5); May 2011, 262.

٣٥ - عبد الله، جبر سيد (٢٠١٦). الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ص ٥٩.

36 - Ortiz, Marta Peris- & García, José Álvarez (2014). Action-Based Quality Management, Strategy and Tools for Continuous Improvement, pp 89- 91

قيادة الغرض وثباته، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، المسؤولية المجتمعية للشركات، التركيز على النتائج، تنمية الناس ومشاركتهم، تنمية الشراكات، التعلم المستمر والابتكار والتحسين^(٣٧).

- المعايير التسعة للنموذج:

يتضمن النموذج (٩) معايير رئيسة و(٣٢) معياراً فرعياً، والتسعة معايير مقسمة الى مجموعتين. المجموعة الأولى الممكنات وتشمل (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) وتعتبر الممكنات هي الأساس لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز، أما المجموعة الثانية وهي النتائج

وتشمل (نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية)^(٣٨) وسوف يتم استعراض هذه المعايير كالتالي^(٣٩) :-

الممكنات Enablers (٥٠٠ نقطة)

وتمثل طرق العمل التي تتبعها المؤسسات لتكون بمثابة دليل عمل أو إجراءات تفصيلية على شكل خطوات عمل، وهياكل متعددة تمنح بموجبها الصلاحيات والمسؤوليات، والتي يجب أن تطبق بكل كفاءة وانتظام من خلال التخطيط المسبق، والاستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف التي وضعتها المؤسسة، والتي يجب أن تخضع بصورة مستمرة لعملية المراجعة والتحسين والتطوير المستمر.

المعيار الرئيسي الأول (القيادة): عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المؤسسة ككل، والقادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة، وتطوير القيم، ويحتوي هذا المعيار على ستة معايير فرعية وتسعة وثلاثون نشاطاً فرعياً، يبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠

المعيار الرئيسي الثاني (السياسة الإستراتيجية): تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه، الغايات، والأهداف طويلة المدى، إذ إن المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، يتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية، فضلاً عن ثلاث وعشرون نشاطاً فرعياً. يبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠

٣٧ - السيسي، جمال أحمد (٢٠١٩). الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة تقييمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج١٧، (٤)، ١٨٠-١٨١.

٣٨ - محمد، آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦). مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة، ص ٢٨.

٣٩ - عبد الوهاب، نادية لطفي وسليمان، سناء محمود (٢٠١٦). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة الدنانير، مج١، (٨)، ٢٥٥-٢٥٧.

المعيار الرئيسي الثالث (الموارد البشرية): تعبر الموارد البشرية في أي مؤسسة عن أهم موجوداتها وأثمنها حيث إن من خلال هذه الموارد تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المؤسسات المنافسة , كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وتلبية توقعات الآخرين، يحتوي هذا المعيار على ستة معايير فرعية فضلاً عن خمس وثلاثون نشاط فرعي ويبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠

المعيار الرئيسي الرابع (الشراكة والموارد): تخطط المؤسسات المتميزة وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية , الموارد الداخلية , الموردين، من اجل تعزيز السياسة والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية , ومن خلال عمليات إدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة. ويضم هذا المعيار على أربعة معايير فرعية فضلاً عن سبعة وعشرون نشاطاً فرعياً. ويبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠

المعيار الرئيسي الخامس (العمليات): تصمم المؤسسات المتميزة وتدير وتحسن العمليات من اجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى، ويحتوي هذا المعيار على أربعة معايير فرعية فضلاً عن سبعة وعشرون نشاطاً فرعياً , ويبلغ وزنه النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠

النتائج Results (٥٠٠ نقطة)

المعيار الرئيسي السادس (نتائج المتعاملين): ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين , فضلاً عن خمسة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي ١٥ % أي ما يعادل ١٥٠ نقطة من ١٠٠٠ , ولنتائج المتعاملين نوعان:

الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المتعاملين.

مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء المؤسسة الفعلي تجاه المتعاملين.

المعيار الرئيسي السابع (نتائج الموارد البشرية): ويحتوي هذا المعيار عنصرين , فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠ , ولنتائج الموارد البشرية نوعان:

أ- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي الموارد البشرية

ب- مؤشرات الأداء: وتشير إلى الأداء الفعلي للموارد البشرية

المعيار الرئيسي الثامن (نتائج المجتمع): يضم هذا المعيار عنصرين فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية , يبلغ وزنها النسبي ١٠ % أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠ , ولنتائج المجتمع نوعان:

أ- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع.

ب- مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي نحو المجتمع.

المعيار الرئيسي التاسع (نتائج الأداء الرئيسية): ويحتوي هذا المعيار على عنصرين وهما مخرجات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية فضلاً عن ستة أنشطة فرعية , ويعد أهم معيار كونه يعد

مؤشراً للأداء الرئيسي بشكل كامل (النتائج النهائية للمؤسسة) والتي تهدف عادة المؤسسة الى تحقيقها بحسب خططها , ويبلغ وزنها النسبي ١٥ % أي ما يعادل ١٥٠ نقطة من ١٠٠٠ في حين تشير دراسات سابقة أن توزيع النقاط للمعايير كان كالتالي: - القيادة ١٠%، السياسة الإستراتيجية ٨% ، الموارد البشرية ٩% ، الشراكة والموارد ٩% ، العمليات ١٤% ، نتائج المتعاملين ٢٠% ، نتائج الموارد البشرية ٩% ، نتائج المجتمع ٦% ، نتائج الأداء الرئيسية ١٥% (٤٠)

من خلال استقراء النموذج الأوربي للتميز يتضح ما يلي: -

- ١- النموذج الأوربي للتميز (EFQM) له جذوره في فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)
- ٢- تبنى النموذج الأوربي للتميز (EFQM) مبدأ التقييم الذاتي لجميع المؤسسات التربوية وغير التربوية، مما يسلط الضوء على نقاط القوة وفرص التحسين، ويدفع الى التحسين المستمر
- ٣- حقق انتشار النموذج في أوربا انتشاراً واسعاً، في جميع المنظمات الأوروبية.
- ٤- يتألف نموذج التميز الأوربي من ثلاث مكونات أساسية: (المفاهيم الأساسية للتميز: - المعايير التسعة للنموذج: - منهجية RADAR للتقييم)
- ٥- يتم تطوير النموذج باستمرار ليتناسب مع متطلبات المتغيرات المتلاحقة.

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

وسوف يتم استعراض كل محور بالتفصيل كالتالي :-

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المحور إجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد الهدف من الدراسة الميدانية، وتحديد عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة (استبانة) في صورتها الأولية، وتحكيمها للتأكد من صدقها، وثبات الأداة، ثم إعداد الصورة النهائية لها، وإجراءات تطبيقها، ويختتم المحور بخطة المعالجة الإحصائية متضمنة الأساليب والمعادلات المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية الى تعرف الوضع الراهن للتميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، مما يساعد في وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء بعض النماذج العالمية.

ثانياً؛ أداة البحث

استخدم الباحث في دراسته اداة (الاستبانة) للحصول على البيانات والمعلومات لتعرف الوضع الراهن للتميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الآتي:

خطوات بناء أداة البحث

اعتمد الباحث على عدد من الخطوات لبناء الاستبانة ومنها: -
١- تحديد الهدف من إجراء الاستبانة.

٢- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تناولتها الدراسة في الفصل الأول من خلال محورين، المحور الأول: دراسات تناولت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والمحور الثاني: دراسات تناولت التميز المؤسسي.

٣- تحليل لأهم نماذج التميز المؤسسي العالمية والأكثر انتشاراً والتي تم تناولها في الفصل الثالث من هذه الدراسة وتحديد القواسم المشتركة في النموذج الأمريكي، النموذج الأوربي، النموذج الأسترالي، النموذج السنغافوري فيما يتعلق بالمعايير الرئيسة، حيث كانت المعايير التالية (القيادة، التخطيط، المعلومات، الموارد البشرية، العمليات، العملاء، النتائج) مشتركة الى حد كبير في تلك النماذج.

٤- تحليل للمعايير التسعة لنموذج التميز المدرسي (SEM) في سنغافورة ومعايير نموذج Malcolm Baldrige في مؤسسات التعليم، والتي تم تناولها في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

٥- استخلاص وتحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة

٦- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور وصياغتها مع مراعاة الربط بين تلك الفقرات وطبيعة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وأنشطتها والتي تم تناولها في الفصل الرابع من هذه الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار بأن يتضمن كل معيار رئيسي عدد من العناصر الفرعية يجب الالتزام بها وفقاً لما اشارة له نماذج التميز العالمية، بحيث تكون مجموع تلك العناصر الفرعية مؤشر حقيقي لتحقيق التميز للمعيار الرئيسي. وبالتالي يكون مجموع التميز للمعايير الرئيسة مؤشر حقيقي لتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة ككل.

صدق أداة الدراسة

يُقصَد بصدق الأداة " القدرة على قياس ما وضعت لقياسه " ^(٤١)، وقد تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين هما: الصدق الظاهري للاستبانة أو ما يعرف بصدق المحكمين، والطريقة الثانية هي صدق الاتساق الداخلي

أ- صدق المحكمين:

^{٤١} - أحمد محمد الطيب (١٩٩٩). التقويم والقياس النفسي والتربوي. الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٩.

تم عرض استبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على مجموعة من المتخصصين، وبلغ عددهم (١٣) مُحكم من أساتذة كليات التربية بجامعة (المنيا، وأسوان، وبني سويف، والمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي) ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وتم الإبقاء على العبارات التي اتفق جميع المحكمين عليها بعد إجراء التعديلات المطلوبة.

٢- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق ايجاد معامل الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي اليه.

-الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال استخدام معامل الارتباط ل (بيرسون) لاستبعاد البنود التي لا ترتبط ارتباطات دالة بالدرجة على البعد الذي تنتمي له العبارة ، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجة البعد ودرجة المقياس ككل كما هو موضح بالجدول.

أ- أيجاد معامل الارتباط بين درجة المعيار الرئيسي ودرجة المعيار الفرعي التي تنتمي إليه.:
جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة المعيار الرئيسي ودرجة المعيار الفرعي التي تنتمي إليه عند ن = ١٠٠

| معامل الارتباط بالبعد | اسم البعد | رقم البند |
|-----------------------|-------------------------|-----------|
| **٠,٨٢٨ | السياسات والاستراتيجيات | ١ |
| **٠,٨٦٦ | | ٢ |
| **٠,٨٨٥ | | ٣ |
| **٠,٨٩٢ | | ٤ |
| **٠,٩٠٢ | | ٥ |
| **٠,٨٥٨ | | ٦ |
| **٠,٨٦١ | | ٧ |
| **٠,٨٧٩ | | ٨ |
| **٠,٨١٢ | | ٩ |

** جميع القيم دالة عند مستوى ٠.٠١

✚ ثبات أداة الدراسة

ثم حساب ثبات استبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وأبعادها المختلفة عن طريق معامل ثبات الفاكرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث جاءت كما هو موضح في الجدول كالتالي:

جدول (٢) معاملات ثبات استبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان

جودة التعليم والاعتماد عند ن = ٣٠

| م | المعايير | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|---|-----------------------|--------------|--------------------|
| ٣ | إدارة الموارد البشرية | ٩ | ٠,٩٠٢ |

ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات ثبات الأبعاد والاستبانة ككل تقع في المدى المثالي، مما يشير أن الاستبانة وأبعادها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتضمن العاملين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد شملت العاملين بالهيئة سواء بصفة دائمة مثل الموظفين بالادارات المختلفة للهيئة (ادارة الاعتماد- ادارة التنمية الإدارية - ادارة الاعلام -ادارة الموارد البشرية - ادارة المشتريات - ادارة الدعم الفني - ادارة التدريب - المكتب الفني - ادارة الحركة والنقل - ادارة المحاسبة المالية - ادارة الجودة- مكتب نائب التعليم قبل الجامعي)، أو العاملين بصفة غير دائمة مثل المراجعين الخارجيين والمدرسين، كما شملت العينة المتعاملين مع الهيئة مثل إدارات ومديريات الجودة بالتعليم قبل الجامعي والجامعي، وبذلك تكون عينة الدراسة عينة عشوائية عنقودية، حيث بلغت عينة الدراسة عدد (٢٩٢)، وتم اختيار عينة الدراسة من جميع محافظات الجمهورية تقريباً لتطبيق اداة الدراسة.

رابعاً: المعالجة الإحصائية Statistical Analysis

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) - ٧ 26، وذلك على النحو التالي :-

- ١- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف استجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة.
- ٢- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة.
- ٣- استخدام معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة.
- ٤- استخدام معامل الارتباط ل (بيرسون) لتحديد صدق الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة.
- ٥- استخدام اختبار "ت" "T-test" لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين متجانستين غير متساويتين في العدد "Independent Samples Test".
- ٦- استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" رباعي المجموعات (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق التي ترجع لمتغير الوظيفة (طبيعة العمل بالهيئة) (مراجع خارجي، ومراجع داخلي، ومدرب، العمل بالهيئة).
- ٧- كما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، ويتم الإجابة على كل معيار فرعي وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:-

جدول (٣)

| لا يتحقق | يتحقق بدرجة ضعيفة | يتحقق بدرجة متوسطة | يتحقق بدرجة كبيرة | يتحقق بدرجة كبيرة جداً | درجة التحقق |
|----------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|-------------|
|----------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|-------------|

كما يوضح الجدول التالي حساب درجة التحقق من خلال إيجاد متوسط المرجح ونسبة شدة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة حول معايير الاستبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (ن = ٢٩٢)، علماً بأن قيم الحكم على المتوسط المرجح، هي:

جدول (٤)

| | |
|------------------------|------------------|
| لا تتحقق | من ١ إلى ١,٧٩ |
| تتحقق بدرجة ضعيفة | من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩ |
| تتحقق بدرجة متوسطة | من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ |
| تتحقق بدرجة كبيرة | من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ |
| تتحقق بدرجة كبيرة جداً | من ٤,٢٠ إلى ٥ |

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (٥/٤) أي حوالي (٠,٨٠)، وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥، قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات (عز عبد الفتاح، ٢٠٠٨) ^(٤٢)

المحور الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

في هذا الجزء من الدراسة الميدانية يتم عرض التحليل الإحصائي لاستبانة واقع تميز الإدارة الإستراتيجية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، حيث يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة، وحساب درجة التحقق من خلال إيجاد متوسط المرجح ونسبة شدة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة حول معيار: إدارة الموارد البشرية .

جدول (٥)

| م | العبرة | التوافر والتحقق | | | |
|---|---------------|-----------------|-------------------|-----------|----------------------|
| | | المتوسط | الانحراف المعياري | أعلي درجة | نسبة متوسط الاستجابة |
| ١ | تتوافر سياسات | 3.9310 | .94963 | ٥ | ٧٨.٦٢٠% |

^{٤٢} - عز جس (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية، ص ٥٤٠ - ٥٤١.

| م | العبرة | التوافر والتحقق | | | |
|---------|--|--------------------------|-------------------|-----------|----------------------|
| | | المتوسط | الانحراف المعياري | أعلي درجة | نسبة متوسط الاستجابة |
| الترتيب | المستوى | المتوسط | الانحراف المعياري | أعلي درجة | نسبة متوسط الاستجابة |
| | واستراتيجيات واضحة وشفافة للهيئة | | | | |
| ٢ | تبني الهيئة استراتيجياتها وفقاً لاحتياجات المستفيدين | 3.7828 | .86715 | ٥ | %٧٥.٦٥٦ |
| ٦ | تعتمد الهيئة على المعلومات الدقيقة في بناء استراتيجياتها وسياساتها | 3.6172 | .90465 | ٥ | %٧٢.٣٤٤ |
| ٣ | تقيم الهيئة سياساتها واستراتيجياتها بصفة مستمرة | 3.7552 | .85571 | ٥ | %٧٥.١٠٤ |
| ٥ | تترجم الهيئة أهدافها الاستراتيجية الى خطط تشغيلية بصفة مستمرة | 3.6310 | .91038 | ٥ | %٧٢.٦٢٠ |
| ٤ | تقوم الهيئة بتحديث منظومة التشريعات بما يتفق مع سياساتها واستراتيجياتها | 3.6724 | .96277 | ٥ | %٧٣.٤٤٨ |
| ٦ مكرر | تستفيد الهيئة من الممارسات المتميزة بهيئات الاعتماد المناظرة في تطوير استراتيجيتها | 3.6172 | .97816 | ٥ | %٧٢.٣٤٤ |
| ٩ | تستثمر الهيئة المعلومات المتوفرة لديها في تحسين بيئة العمل | 3.5379 | .94133 | ٥ | %٧٠.٧٥٨ |
| ٨ | تضع الهيئة بدائل استراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة | 3.5897 | .97044 | ٥ | %٧١.٧٩٤ |
| | | ٣٣,١٣ | 7.12 | ٤٥ | %٧٣,٦٢ |
| | | المعيار الرئيس: السياسات | | | |

| م | العبرة | التوافر والتحقق | | | |
|----------------|---------|-----------------|-------------------|-----------|----------------------|
| | | المتوسط | الانحراف المعياري | أعلى درجة | نسبة متوسط الاستجابة |
| الترتيب | المستوى | | | | |
| والاستراتيجيات | | | | | |

○ يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات للمعايير الفرعية تراوحت بين (٣.٥٣ : ٣.٩٣)، وهذا يعني وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أن جميع المعايير الفرعية حصلت على مستوى تحقق (بدرجة كبيرة)، وسوف يتم تناول نتائج المعايير الفرعية بالتفصيل من وجهة نظر عينة الدراسة من الأعلى ترتيباً إلى الأدنى ترتيباً كالتالي :-

○ جاءت المعايير الفرعية (١، ٢، ٤، ٦) في الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع على التوالي ، بينما جاءت المعايير (٩، ٨) في الترتيب الأدنى على التوالي.

○ جاء المعيار الفرعي (١) تتوافر سياسات واستراتيجيات واضحة وشفافة للهيئة في المرتبة الأولى، وتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاجابة ٧٨.٦٢٠%، وانحراف معياري قدره (٩4963)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تتوافر لديها سياسات واستراتيجيات واضحة وشفافة ومعلنة للوصول إلى المستقبل المنشود، وأن هناك إستراتيجية قائمة مع مجموعة واضحة من الأهداف التي يتم ببساطة ربطها معاً وتقديم وصف واسع لكيفية تحقيق التقدم نحو الرؤية والرسالة على مدى عدة سنوات، ومن أجل تعزيز الشفافية يجب على الهيئة تعزيز الثقة بينها وبين المجتمع والبيئة الخارجية من خلال نشر المعلومات والسياسات والاستراتيجيات، ونشر المعلومات المتعلقة بالهيئة، كما يجب الربط بين حاجة المجتمع والخدمات التي تقدمها، وتمكين أصحاب المصلحة من الاطلاع عليها، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة Hazelkorn, Ellen 2012) حيث تشير نتائج الدراسة أن المساءلة والشفافية هما أكثر الأشياء لضمان ثقة أصحاب المصلحة، ولضمان تحقيق الجودة والتميز، كما حددت الدراسة بعض الأدوات للشفافية مثل نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير القوانين واللوائح باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات للمستفيدين ، إلا أن هذه النتيجة تختلف مع (دراسة حنان البدري كمال ٢٠٢٠) ^(٤٤) التي توصلت في نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة تتبنى ثقافة شيوخ السرية واحتكار المعلومات، وهذه

43 -Hazelkorn, Ellen(2012) European “transparency instruments”: Driving the Modernization of European Higher Education, Dublin institute of technology, Ireland pp 339-359.

٤٤- سليمان، حنان البدري كمال (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، (٧٦) DOI: 10.12816/EDUSOHAG ، ص ٢٧٤.

النتيجة تختلف أيضاً مع (دراسة فارس علوش ٢٠١٠)^(٤٥) التي تشير في نتائج الدراسة بأن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض، حيث أن هذه القطاعات لا تحرص على تحديث أنظمتها وتشريعاتها، ولا يتمكن المواطنون من الإطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق، ولا يتم السماح لوسائل الاعلام ومؤسسات المجتمع المدني بالدخول الى القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لمتابعة أدائها.

○ جاء المعيار الفرعي (٢) تبني الهيئة استراتيجياتها وفقاً لاحتياجات المستفيدين في المرتبة الثانية، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاجابة ٧٥.٦٥٦%، وانحراف معياري قدره (86715)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن احتياجات المستفيدين تتضمن أهمية كبيرة لدى الهيئة عند وضع سياستها واستراتيجيتها، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة أشرف محمد ٢٠١٤)^(٤٦) و(دراسة بادي عبد الله حسين ٢٠١٨)^(٤٧) و(دراسة أدهم محسن ٢٠١٧)^(٤٨) (دراسة محمود إسماعيل ٢٠١٨)^(٤٩) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن المؤسسة تبني استراتيجيتها في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصالح وحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية حصلت على مراتب مرتفعة ، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً ، إلا أنها تختلف مع (دراسة تغريد عيد الجعبري ٢٠٠٩)^(٥٠) (دراسة عبد المحسن أحمد ٢٠١٠)^(٥١) و(دراسة خالد جاسم ٢٠١٩)^(٥٢)، و(دراسة

٤٥- السبيعي، فارس علوش (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الغداري في القطاعات الحكومية (رسالة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، ص ص ٢٥٧- ٢٥٩.

٤٦- الحوراني، أشرف محمد (٢٠١٤). أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص ٧٣

٤٧- العوامر، بادي عبد الله حسين (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة: دراسة تطبيقية على مجموعة المناصير (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ص ١٧٤.

٤٨- الصيادي، أدهم محسن (٢٠١٧). مدى إمكانية تطبيق إدارة التميز في الشركة اليمنية للهاتف النقال "سبأ فون" من وجهة نظر المديرين (رسالة ماجستير)، جامعة نمار، كلية العلوم الادارية، ص ١٠٢

٤٩- أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي"دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة (رسالة ماجستير) ، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة ، ص ٩٢.

٥٠- الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ص ١٤٥.

٥١- حسين، عبد المحسن أحمد (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال ، ص ٨٢.

آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦)^(٥٣) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن المؤسسة تبني الأهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم وتطلعات جميع المعنيين حصلت على مراتب مندية ودرجة تطبيق متوسطة

○ جاءت المعايير الفرعية (٥٣،٤) بنسبة متوسط استجابة يتراوح من ٧٢.٣٤٤% : ٧٥.١٠٤% ، وجميعها تتحقق بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تقوم بتقييم سياساتها واستراتيجياتها بصفة مستمرة، معتمدة على المعلومات الدقيقة في بناء وتقييم استراتيجياتها وسياساتها ، كما انها تعمل على ترجمة أهدافها الاستراتيجية الى خطط تشغيلية بصفة مستمرة، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة عماد حمدي ٢٠١٥)^(٥٤) و(دراسة بادي عبد الله حسين ٢٠١٨)^(٥٥) و(دراسة محمود إسماعيل ٢٠١٨)^(٥٦) و(دراسة علاء كمال حسني ٢٠١٨)^(٥٧) و(دراسة كمال منير عوض ٢٠١٩)^(٥٨) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن المؤسسة تعتمد سياستها بناء على مؤشرات دقيقة وتسعى لتطوير استراتيجيتها ومتابعة تنفيذها، وأنها تضع برامجها التنفيذية وخططها التشغيلية وفق أولويتها وأهميتها، إلا أن هذه النتيجة تختلف مع (دراسة تغريد عيد الجعبري ٢٠٠٩)^(٥٩) دراسة أدهم محسن ٢٠١٧)^(٦٠) حيث تشير نتائج الدراسة الى محدودية تطوير الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستمرار.

○ جاء المعيار الفرعي (٦) تقوم الهيئة بتحديث منظومة التشريعات بما يتفق مع سياساتها واستراتيجياتها في المرتبة الرابعة، وتتحقق بدرجة كبيرة حيث كانت نسبة متوسط الاجابة

- ٥٢ - العنزي، خالد جاسم (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز (رسالة ماجستير) ، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، ص٤١.
- ٥٣- بالحمر، آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦). مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة ، ص ٨٩.
- ٥٤- عبد الزغبي، عماد حمدي (٢٠١٥). أثر عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ص ١١٦.
- ٥٥- العومره، بادي عبد الله حسين (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ١٧٤.
- ٥٦ - أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). مرجع سابق، ص٩٢.
- ٥٧- عبد اللطيف، علاء كمال حسني (٢٠١٨). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير) ، جامعة الأزهر بغزة، كلية التربية ، ص ١٧٥- ١٧٦.
- ٥٨- الجوجو، كمال منير عوض (٢٠١٩). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص ٩٣
- ٥٩- الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). مرجع سابق، ص ١٤٥.
- ٦٠- الصيادي، أدهم محسن (٢٠١٧). مرجع سابق، ص ١٠٢.

٤٤٨.٧٣%، وانحراف معياري قدره (96277)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تقوم بعملية مراجعة مستمرة لمنظومة التشريعات بما يتفق مع سياساتها واستراتيجياتها وتطورات الأحداث، وتتم عملية المراجعة بطريقة عملية ممنهجة، وفق أسس علمية محددة وخطوات واضحة، هدفها الوقوف على مدى مراعاة التشريع للجوانب الشكلية والموضوعية واللغوية، والسياسات التشريعية ذات العلاقة، إلى جانب مراعاته لقضايا المجتمع، ومدى انسجامه مع توجهات الدولة وسياساتها، ومدى مواظمتها مع سياساتها واستراتيجياتها بهدف تحسين جودة التشريعات وتعزيز فعاليتها، وهذه النتيجة تختلف مع (دراسة أشرف عبد التواب و محمد عبد الوهاب ٢٠١٨) (٦١) حيث تشير نتائج الدراسة أن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجال القوانين واللوائح كان متوسطاً، حيث أن الكلية لا تقوم بتحديث القواعد التنفيذية بما يتناسب مع بيئة العمل، وتختلف أيضاً مع (دراسة خالد سعد برهم ٢٠١٤) (٦٢) التي تشير في نتائج الدراسة بأن قلة التحديث المستمر للقوانين والتشريعات والإجراءات لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة يجعلها تقف عائقاً أمام اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء، كما أن بعض القوانين قد تحد من صلاحيات العاملين في اعتمادهم للاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وأن تعقيد الإجراءات والروتين قد يحد من قدرة العاملين في مديريات التربية والتعليم على اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.

○ جاء المعيار الفرعي (٧) تستفيد الهيئة من الممارسات المتميزة ببيئات الاعتماد المناظرة في تطوير استراتيجيتها في المرتبة السادسة، وتتحقق بدرجة كبيرة حيث كانت نسبة متوسط الاجابة ٣٤٤.٧٢%، وانحراف معياري قدره (97816)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تهتم بالاستفادة من الممارسات المتميزة ببيئات الاعتماد المناظرة باعتبارها طريقة أو أسلوب تم قبوله بشكل عام على أنه الأفضل من بين مجموعة أخرى من البدائل، أو لتفوقه في إظهار نتائج تفوق تلك التي تحققها الوسائل الأخرى أو لأنها أصبحت طريقة نموذجية لعمل الأشياء، كما تعتبر أيضاً مجموعة من المبادئ التوجيهية أو الأخلاقية أو الأفكار التي تمثل أكثر الطرق فعالية، ومدخل أو أداة منهجية تهدف إلى تحسين الأداء في جميع المجالات لتحقيق التميز، والاستفادة من حلول تم تجربتها وتطبيقها في أماكن وهيئات اعتماد مناظرة، بما يمثل المشاركة في المعرفة والحلول مع الآخرين لتوفير الوقت والجهد، مع مراعاة تعديل وتكييف الممارسات المتميزة لتلائم مع السياق

٦١- عبد المجيد، أشرف عبد التواب و رخا، محمد عبد الوهاب (٢٠١٨). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٨٩)، ٣٦٨-٣٧٨.

٦٢- الحشاش، خالد سعد برهم (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التربية، ص ١٥٧

والبيئة المحيطة للهيئة، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة محمد جابر محمود ٢٠١٣) ^(٦٣) حيث تشير نتائج الدراسة محدودية إطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

○ جاء المعيار الفرعي (٩) تضع الهيئة بدائل استراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة في المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة على الرغم أنها تتحقق بدرجة كبيرة حيث كانت نسبة متوسط الاجابة ٧١.٧٩٤%، وانحراف معياري قدره (٩7044)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة لديها بدائل استراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة، وادبها القدرة على التعامل وكيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة بما يمكنها من تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وأن تتبلور البدائل الاستراتيجية من خلال مجموعة خيارات، تخضع للدراسة العلمية من خلال فريق من المتخصصين في ادارة الأزمات لديه القدرة على احتواء الأزمة بالطرق العلمية والفنية، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة محمد أفريرز ٢٠٢٠) ^(٦٤) حيث أشارت نتائج الدراسة بأن لجنة اليقظة الاستراتيجية المسؤولة عن ادارة الأزمة اتخذت اجراءات محددة وسريعة معتمدة على التفكير الابداعي والابتكارات الذكية، مع التأكيد على ضرورة الابداع في أشكال تضامنية مجتمعية، وبالتنسيق مع السلطات العمومية للدولة والسلطات الصحية العمومية، و (دراسة محمد اسحاق عبد القادر ٢٠١٥) ^(٦٥) حيث تؤكد الدراسة بأن المؤسسة تضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة، إلا أن هذه النتيجة تختلف مع (دراسة كمال عبد اللطيف دراج ٢٠٠٨) ^(٦٦) حيث أشارت نتائج الدراسة بافتقار الولاية الى جهاز اداري فعال لادارة الأزمات، وضعف التنسيق بين الأطراف المعنية في مواجهة الأزمة، وأن الهيكل التنظيمي يفتقر الى المرونة المطلوبة للتعامل مع الأزمات، بالاضافة الى محدودية تحريك الموارد المادية الضرورية لمواجهة الأزمة.

○ جاء المعيار الفرعي (٨) تستثمر الهيئة المعلومات المتوفرة لديها في تحسين بيئة العمل في المرتبة التاسعة والأخيرة على الرغم أنها تتحقق بدرجة كبيرة حيث كانت نسبة متوسط الاجابة ٧٠.٧٥٨%، وانحراف معياري قدره (94133)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تستثمر المعلومات في تحسين بيئة العمل وتحولها الى بيئة فعالة، حيث أن بيئة العمل ترتبط

٦٣- رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١٣). بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجي بجامعة جنوب الوادي (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، (٣٣)، ص ٣٤٢.

٦٤ - أفريرز، محمد (٢٠٢٠). إدارة الأزمات وتدبير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد ١٩ : قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة، مجلة منازعات الأعمال، (٥٧)، ص ٢٥٠-٢٥٥.

٦٥- السلطي، محمد اسحاق عبد القادر (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التخويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، ص ١٢٧.

٦٦- دراج، كمال عبد اللطيف (٢٠٠٨). ادارة الأزمات بولاية كسلا: دراسة تطبيقية لمدينة كسلا الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٦ م) (رسالة دكتوراه)، جامعة النيلين، كلية التجارة، ص ١٢٧-١٢٩.

بالتطور والابداع الوظيفي بشكل كبير، كما أنها تؤثر في اداءات وميول وسلوك العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة عدنان أحمد ٢٠١٨)^(٦٧) حيث تشير نتائج الدراسة أن إدارة المركز تسعى الى توفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية تحققت بأهمية نسبية مرتفعة، وحصلت على المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة.

○ تحقق معيار - السياسات والاستراتيجيات ككل بنسبة ٧٣,٦٢%، وأن جميع المعايير الفرعية قد تحققت بنسبة استجابة كبيرة تراوحت من ٧٠.٧٥٨% : ٧٨.٦٢٠% وهذا يدل على أن السياسات التي تتبعها الهيئة، والعمليات المستخدمة في وضع هذه السياسات قد تحققت جميعها بدرجة كبيرة، ومن اهم خصائص تلك السياسات والاستراتيجيات أنها تتسم بالوضوح والشفافية، كما أن تحقق هذه السياسات والاستراتيجيات لم يكن محض الصدفة أو بطريقة عشوائية ولكنه يعتمد على عوامل متعددة ومنها حرص الهيئة على أن تقوم بتحديث منظومة التشريعات بما تتضمنه من قوانين ولوائح بما يتوافق مع سياساتها واستراتيجياتها، ولا تتعارض تلك السياسات والاستراتيجيات مع النصوص القانونية بل تتلائم وتلتزم بينودها، ومن العوامل الهامة لنجاح السياسات والاستراتيجيات أن تعتمد الهيئة في بناء استراتيجيتها على المعلومات الدقيقة، ووفقاً لاحتياجات المستفيدين، ثم تقوم بترجمة أهدافها الاستراتيجية الى خطط تشغيلية بصفة مستمرة بهدف ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية، حيث أن الخطط التشغيلية هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مكونات الخطة الاستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الادارات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ، وهي أيضاً تسلسل منطقي وزمني لنشاطات تنفيذية وموارد مستخدمة لإنجاز نتائج محددة. وكلما تم تنفيذ الخطة التشغيلية بالكامل يكون قد تم في نفس الوقت تنفيذ جزء من الخطة الاستراتيجية للهيئة، كما أن الهيئة تعمل على تحقيق الاستفادة من الممارسات المتميزة ببيئات الاعتماد المناظرة في تطوير استراتيجيتها وغالباً ما تكون هذه الممارسات مستندة الى نتائج بحوث ودراسات علمية ومدعمة ببيانات دقيقة، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن ممارسة معينة مع مجموعة محددة قد تؤدي وقد لا تؤدي الى نفس النتائج في جميع البيئات، مما يستدعي تحسين بيئة العمل لتوافر بيئة عمل جيدة وحاضنة لتلك الممارسات المتميزة، تتفق نتيجة المعيار الثاني - السياسات والاستراتيجيات ككل في هذه الدراسة مع (دراسة محمد اسحاق عبد القادر ٢٠١٥)^(٦٨) و(دراسة أدهم محسن ٢٠١٧)^(٦٩) و (دراسة بادي عبد الله

٦٧- العلوان، عدنان أحمد (٢٠١٨). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - الدور الوسيط للالتزام المنظمي: دراسة حالة على المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ص ٨٧.

٦٨- السلطي، محمد اسحاق عبد القادر (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ١٢٧.

٦٩- الصيادي، أدهم محسن (٢٠١٧). مرجع سابق، ص ١٠١ - ١٠٢.

حسين ٢٠١٨^(٧٠) و (دراسة علاء كمال حسني ٢٠١٨^(٧١)) و (دراسة أمل صريد سالم ٢٠١٥^(٧٢)) و (دراسة ناصر منصور مانع ٢٠١٩^(٧٣)) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن معيار السياسات والاستراتيجيات، وتميز الاستراتيجية متحقق بدرجة مرتفعة، وبمرتبة مرتفعة أيضاً، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة آلاء عبد الرحمن ٢٠١٦^(٧٤)) و (دراسة أحمد جلال سليم ٢٠١٩^(٧٥)) حيث تشير نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التميز الاستراتيجي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة احتل المرتبة الأخيرة ، بدرجة متوسطة.

التوصيات

في ضوء نتائج البحث السابقة يتضح أن ترتيب المعايير الفرعية حسب نسبة متوسط الاستجابة من الأعلى الى الأدنى كالتالي:-

١. تتوافر سياسات واستراتيجيات واضحة وشفافة للهيئة بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٨.٦٢٠%.
٢. تبني الهيئة استراتيجياتها وفقاً لاحتياجات المستفيدين بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٥.٦٥٦%.
٣. تُقيم الهيئة سياساتها واستراتيجياتها بصفة مستمرة بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٥.١٠٤%.
٤. تقوم الهيئة بتحديث منظومة التشريعات بما يتفق مع سياساتها واستراتيجياتها بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٣.٤٤٨%.
٥. تترجم الهيئة أهدافها الاستراتيجية الى خطط تشغيلية بصفة مستمرة بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٢.٦٢٠%.
٦. تعتمد الهيئة على المعلومات الدقيقة في بناء استراتيجياتها وسياساتها بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٢.٣٤٤%.
٧. تستفيد الهيئة من الممارسات المتميزة بهيئات الاعتماد المناظرة في تطوير استراتيجيتها بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٢.٣٤٤%.
٨. تضع الهيئة بدائل استراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧١.٧٩٤%.

٧٠- العوامره، بادي عبد الله حسين(٢٠١٨). مرجع سابق، ص ص ١٧٤ - ١٧٨

٧١- عبد اللطيف، علاء كمال حسني (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ١٧١.

٧٢- الهطالية، أمل صريد سالم (٢٠١٥). إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في

ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (رسالة ماجستير)، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية ، ص ١١٠.

٧٣- العجمي، ناصر منصور مانع(٢٠١٩). مرجع سابق، ص ١٧.

٧٤- بالحر، آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ١٠٨.

٧٥ - إسماعيل، أحمد جلال سليم (٢٠١٩). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج

الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج ٣، (٤٨)، ص ٣٥١.

٩. تستثمر الهيئة المعلومات المتوفرة لديها في تحسين بيئة العمل بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٠.٧٥٨%.

- لذا يمكن يُمكن التوصل الى بعض التوصيات لتفعيل دور الادارة الاستراتيجية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج الأوربي للتميز وهي كالتالي :-

- السياسات والاستراتيجيات

يهتم هذا المعيار بالكيفية التي تتمكن بها الهيئة من تنفيذ رؤيتها ورسالتها ، وذلك من خلال سياسات واستراتيجيات واضحة ومحددة لتحقيق منفعة أصحاب المصالح ، ويتحقق ذلك من خلال :-
○ تبني الهيئة استراتيجياتها وفقاً لاحتياجات المستفيدين، معتمدة على المعلومات الدقيقة في بناء استراتيجياتها وسياساتها، كما تقوم بترجمة أهدافها الاستراتيجية الى خطط تشغيلية بصفة مستمرة.
○ تقوم الهيئة بتحديث منظومة التشريعات، ودعم سياسة التكامل بين منظومة التشريعات واللوائح المنظمة للعمل داخل الهيئة وفروعها بما يتفق مع سياساتها واستراتيجياتها، وبما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.

○ تستفيد الهيئة من الممارسات المتميزة بهيئات الاعتماد المناظرة في تطوير استراتيجيته، وتحديد نقط التميز لدى هيئات العتماد الدولية في اطار المقارنة المرجعية لهيئات الاعتماد.
○ تعتمد سياسات واستراتيجيات الهيئة على تقييم الأداء من خلال معايير وآليات محددة.
○ دعم العمليات الادارية للتميز المؤسسي، ومتابعة كفاءة وفاعلية تلك العمليات بصفة مستمرة، وتوظيف الوسائل التكنولوجية بشكل متميز في تكامل جميع المستويات الادارية بالهيئة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي"دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة (رسالة ماجستير) ، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة
٢. أبو ناعم، عبدالحميد (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية : بناء متطلبات المستقبل، الدار القدسية . للطباعة والنشر، القاهرة ، ص ٥٢-٥٥
٣. أبو يحيى ، تمام حسين (٢٠٢٠). الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الساسية من وجهة نظر المعلمين في لواء سحاب، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية
٤. إسماعيل، أحمد جلال سليم (٢٠١٩). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج ٣، (٤٨).
٥. أفريقز، محمد (٢٠٢٠). إدارة الأزمات وتدبير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد ١٩ : قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة، مجلة منازعات الأعمال، (٥٧) .
٦. بالحرمر، آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦). مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة .

٧. ثابت، أمل شوقي (٢٠١٣). تصور مقترح لحل مشكلات تطبيق الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي (دراسة حالة على محافظة بورسعيد)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد (١٣).
٨. الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
٩. الجوجو، كمال منير عوض (٢٠١٩). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
١٠. حسين، بادي عبد الله (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
١١. حسين، عبد المحسن أحمد (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
١٢. الحشاش، خالد سعد برهم (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
١٣. الحوراني، أشرف محمد (٢٠١٤). أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
١٤. دراج، كمال عبد اللطيف (٢٠٠٨). إدارة الأزمات بولاية كسلا: دراسة تطبيقية لمدينة كسلا الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٦ م) (رسالة دكتوراه)، جامعة النيلين، كلية التجارة.
١٥. دشاش، محمد الصالح (٢٠٢٠). إدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تحقيق الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة BCR مجموعة Saniak عين الكبيرة سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج ١٣ (١).
١٦. رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١٣). بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجي بجامعة جنوب الوادي (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، (٣٣).
١٧. رئاسة الجمهورية (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٢٢) القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
١٨. رئاسة الجمهورية (٢٠٠٧). قانون رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٤) القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
١٩. السبيعي، فارس علوش (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الغداري في القطاعات الحكومية (رسالة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا..
٢٠. السلطي، محمد اسحاق عبد القادر (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التخويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية ..
٢١. سليمان، حنان البدري كمال (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، (٧٦) DOI: 10.12816/EDUSOHAG .
٢٢. السيد، إسماعيل (٢٠٠٠). الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٢٣. السيسي، جمال أحمد (٢٠١٩). الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة تقويمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٧، (٤).
٢٤. الصيادي، أدهم محسن (٢٠١٧). مدى إمكانية تطبيق إدارة التميز في الشركة اليمنية للهاتف النقال "سبأ فون" من وجهة نظر المديرين (رسالة ماجستير)، جامعة ذمار، كلية العلوم الادارية.
٢٥. ضحاوي، بيومي محمد و المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي القاهرة.
٢٦. عارف، عالية عبد الحميد (٢٠١٣). النموذج الأوربي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٣، (٢)
٢٧. عبد الزغيبي، عماد حمدي (٢٠١٥). أثر عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
٢٨. عبد الفتاح، عز جنس (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية
٢٩. عبد اللطيف، علاء كمال حسني (٢٠١٨). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التحطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير) ، جامعة الأزهر بغزة، كلية التربية
٣٠. عبد الله، جبر سيد (٢٠١٦). الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM وأثرها على الابداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني(رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
٣١. عبد المجيد، أشرف عبد التواب و رخا، محمد عبد الوهاب (٢٠١٨). واقع مازسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٨٩).
٣٢. عبد المجيد، عفت ياسر (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية
٣٣. عبد الوهاب، نادية لطفي وسليمان، سناء محمود (٢٠١٦). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة الدنانير، مج ١، (٨).
٣٤. العلوان، عدنان أحمد (٢٠١٨). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - الدور الوسيط للالتزام المنظمي: دراسة حالة على المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
٣٥. العنزي، خالد جاسم (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز (رسالة ماجستير) ، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.
٣٦. العوامر، بادي عبد الله حسين (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة: دراسة تطبيقية على مجموعة المناصير (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا..

٣٧. القاضي، صفاء خليل (٢٠٢١) أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال
٣٨. محمد، آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦). مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والادارة.
٣٩. محمد، طارق أحمد (٢٠١٨). التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
٤٠. الهطالية، أمل صريد سالم (٢٠١٥). إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (رسالة ماجستير)، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.
٤١. وحيش، مني أحمد البهي السيد (٢٠١٧). استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، (٤٨).

ثانياً : المراجع الأجنبية

42. Dubas, K (2005). A Test of the EFQM Excellence Model of TQM, Proceedings of the Academy of Marketing Studies, (10)2, Retrieved from www.business-and-management.org
43. Edward, Mwando K & Muturi, Willy M. (2016). Strategic Management Practices in the Government of Kenya Ministries and Their Role on Change Implementation International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM) , Vol. 3, Issue 2, pp: (72-84), Available at : www.paperpublications.org.
44. EFQM (2016). EFQM Excellence Award 2016, Recognition Book, p 3
45. Gorji, Mohammadbagher., Siami Sahar.and Jenabagha Nasrin (2011). Organizational Performance Assessment Based on Excellence Model (EFQM) in the Fields of Staff and Customers Results, International Conference on Management and Service Science, IPEDR vol.8, IACSIT Press, Singapore, p86.
46. Hazelkorn, Ellen(2012) European “transparency instruments”: Driving the Modernization of European Higher Education, Dublin institute of technology, Ireland
47. Ibrahim, Umar& Musa, Adamu (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Vol. 8, Issue 2.
48. Ionica ,Andreea Cristina., Băleanu, Virginia., Eduard, Edelhauser.and Irimie., Sabina(2010). TQM and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4),130 Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/49966238>.
49. Joanna Rosak-Szyrocka& Marek Roszak (2019). The role of the EFQM model in precepting quality in Polish enterprises, volume 2, issue 1.
50. John S. Oakland (2001). Total Organizational Excellence, Achieving world-class performance, Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne New Delhi
51. Ladzani ,Watson (2016). Benchmarking the South African Excellence Model against world class best practice business Excellence Models. Environmental Economics.
52. Monday, James U.,Akinola , Grace O.,Ologbenla, Patrick & Aladeraji , Oluwatobilola K.(2015). Strategic Management and Firm Performance: A Study of Selected Manufacturing Companies in Nigeria, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.2.
- Nabitz, Udo., Klazinga ,Niek and Walburg ,Jan (2000). The EFQM excellence

- model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care, International Journal for Quality in Health Care 2000; Volume 12
53. Ortiz ,Marta Peris- & García, José Álvarez (2014). Action-Based Quality Management, Strategy and Tools for Continuous Improvement.
54. Phina, Onyekwelu Njideka (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East, Nigeria Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 15, (2).
55. Wheelen, Thomas. , Hunger, J. , Hoffman, Alan& Bamford, Charles(2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability(15th ed) Boston, Mass: Pearson education.
56. Yaghoubi ,Nour Mohammad (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. (5).
57. Yaghoubi ,Nour Mohammad (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. (5); May 2011, 262.

ثالثا – المواقع الإلكترونية

58. <http://www.naqaae.eg>