



A proposed concept for achieving organizational excellence in educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the criteria of the Saudi Model for Quality and Excellence

Dr. Ali bin Hassan Abdo Al-Aseeri*

*General Administration of Education Taif - Kingdom of Saudi Arabia.

"تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)"

د. علي بن حسن عبده العسيري*

* الإدارة العامة للتعليم بالطائف - المملكة العربية السعودية.

Email: wweeww1397@gmail.com

KEY WORDS:

Organizational excellence, educational institutions, the Saudi model (King Abdulaziz Award for Quality and Excellence (KAQA), a proposed conceptualization.

الكلمات المفتاحية:

التميز المؤسسي، المؤسسات التعليمية، النموذج السعودي (جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز (KAQA)، تصور مقترح.

ABSTRACT:

The scientific paper aimed to present a proposed conceptualization "to achieve organizational excellence in educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the criteria of the Saudi Model for Quality and Excellence (KAQA). represented by: (leadership, strategic planning, human resources, partnerships and resources, operations management, products and services, beneficiary results, human resources results, and key performance results), and the researcher used the descriptive method, which is based on the review of important and appropriate facts for the topic and objectives of the scientific paper, The scientific paper concluded with recommendations, most notably the need for educational institutions to adopt the proposed concept, implement its mechanisms and support its applications through the commitment of senior management to support the application requirements and continuous follow-up, allocate an organizational unit within the organizational structure concerned with applying the requirements of the Saudi Model for Quality and Excellence (KAQA), enhance its roles with the necessary powers that support improvement and development efforts and achieve efficiency and effectiveness in institutional performance, include educational regulations and policies that encourage excellence in performance, ensure the measurement of customer satisfaction and quality of services provided to them, and benefit from the results of measurement in the work of the educational institutions in the field of quality and excellence.

مستخلص البحث:

هدفت الورقة العلمية إلى تقديم تصور مقترح " لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) المتمثلة في: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات، والمنتجات والخدمات، نتائج المستفيدين، نتائج الموارد البشرية، نتائج الأداء الرئيسية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على استعراض الحقائق المهمة والملائمة لموضوع الورقة العلمية وأهدافها، وخلصت الورقة العلمية لتوصيات من أبرزها ضرورة تبني المؤسسات التعليمية للتصور المقترح وتنفيذ آلياته ودعم تطبيقاته من خلال التزام الإدارة العليا بدعم متطلبات التطبيق والمتابعة المستمرة، وتخصيص وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي تُعنى بتطبيق متطلبات النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)، وتعزيز أدوارها بالصلاحيات اللازمة التي تدعم جهود التحسين والتطوير وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، وتضمين اللوائح والأنظمة التعليمية لسياسات تشجع على التميز في الأداء، والحرص على قياس رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة لهم، والاستفادة من نتائج القياس في عمليات التحسين والتطوير وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

المقدمة:

نموذج جائزة الجودة الأوروبية عام (١٩٩١م). وتوالت الجوائز التي أطلقتها الدول والتي بُنيت معاييرها غالباً على معايير أحد الجوائز الثلاث (بن شعيل، ٢٠١٩).

وتماشياً مع الاهتمام العالمي المتزايد بمعايير التميز في الأداء المؤسسي؛ فإن المملكة العربية السعودية حددت ومن وقت مبكر إطاراً مرجعياً موحداً لمعايير التميز وجودة الأداء المؤسسي. "وصدرت الموافقة الكريمة على اعتماد النموذج الوطني (جائزة الملك عبد العزيز للجودة KAQA) كإطار مرجعي موحد لمعايير التميز المؤسسي، واعتمد هذا النموذج بموجب خطاب المقام السامي رقم ١٨٦٧٠/ب/٧ وتاريخ ١١/٢٧/١٤٢٠هـ؛ وتماتل هذه الجائزة في معاييرها ومبادئها نظيراتها في بقية الدول سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي؛ لتكون بمثابة المحرك الرئيسي لتطبيقات الجودة والتميز في جميع القطاعات مهما اختلف مجال عملها أو حجمها" دليل (جائزة الملك عبد العزيز KAQA، ٢٠١٦).

وتكمن أهمية النموذج السعودي (جائزة الملك عبد العزيز للجودة KAQA) في ملائمتها لبيئة وممكنات المؤسسات التعليمية في المملكة، وباعتبار أنه "ومماثلاً في معاييرها لأبرز النماذج العالمية في ذات المجال كالنموذج الأوروبي (EFQM.2020)، والنموذج الأمريكي (MBNQA)، (جائزة الملك عبدالعزيز، ٢٠٢٢). وقد تم تحديث دليل الجائزة في إصداره (٢٠٢٠) إلى دليل استرشادي يراعي مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتحول الوطني وكافة البرامج والمبادرات المتعلقة بها، والعناية بالتطبيقات الحديثة لمفاهيم الجودة والتميز المؤسسي، والتوجه نحو الريادة في الأداء.

وقد جاءت هذه الورقة العلمية متناغمة مع ما خلصت إليه الدراسات التي تناولت النموذج السعودي (جائزة الملك عبد العزيز للجودة KAQA) كدراسة العنزي (٢٠٢١) ودراسة الداود (٢٠٢٠) ودراسة الفحيلة (٢٠١٨)؛ والتي أجمعت على أن هذا النموذج ذا صبغة وطنية جمعت بين أفضل ممارسات ومعايير التميز المؤسسي في النماذج العالمية ذات الصلة، ويُعتبر خير مرجعية ليتم الاسترشاد به لمعرفة الفجوات والحلول وتعزيز القدرة على التفوق والتنافسية ومواكبة المستجدات والمتغيرات المحيطة، وتحقيق التميز في الأداء.

ومن هذا المنطلق فإن الباحث يسعى من خلال هذه الورقة العلمية إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز KAQA، والخروج بخطوات إجرائية وعملية من المأمول أن تُسهم في معالجة جوانب الضعف وتعزيز الجوانب الإيجابية في الأداء التعليمي وتحسين فرص التطوير

يُعد التعليم في المملكة العربية السعودية أحد أهم العناصر الداعمة للتنمية البشرية، فهو إلى جانب إعداد الفرد لسوق العمل بالمهارات والمعارف اللازمة؛ فإنه يوفر له فرص التعلم مدى الحياة لمواجهة متغيرات الحاضر وتحديات المستقبل.

وقد أولت رؤية المملكة ٢٠٣٠ التعليم جلّ العناية والاهتمام سعياً لتطوير ممارساته وتجويد مخرجاته والوصول بالتعليم إلى مصاف الدول المتقدمة ليكون تعليماً رائداً ونموذجاً يُحتذى به. وركز المؤتمر الوطني السابع للجودة (٢٠٢٠) في دورته الثانية على عدّة محاور من أبرزها: نظم إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية، وجودة إدارة التغيير، والقيادة، وصناعة التميز، وبرزت من توصيات المؤتمر العناية بأهمية نشر وإثراء ثقافة الجودة والتميز المؤسسي في التعليم، بما يواكب التغيرات والمستجدات المحيطة، ويلتقي تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠. لذلك أصبح من الضرورة للمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تبني أحد الاتجاهات والمداخل الحديثة للتطوير والتحسين في الأداء المؤسسي؛ لكي تقوم بأدوارها المأمولة على أكمل وجه، وحتى تكون مؤسسات تعليمية ذات مستويات متفوّقة تقدم أداءً تربوياً متميزاً يُلبّي رغبات الحاضر وتطلّعات المستقبل.

ويأتي التميز المؤسسي في مقدمة الاتجاهات والمداخل التي تمثل أهم ضرورات التطور للمؤسسات التعليمية، حيث أن التميز المؤسسي يعكس القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر، ويتطلب هذا أن تتبنى المؤسسات التعليمية بكافة مكوناتها ثقافة كفاءة الأداء والتميز، وتلبية رغبات المستفيدين وتحقيق تطلعاتهم (عبد الجواد وآخرون ٢٠١٩).

ولعل ما يبرهن على أهمية التميز المؤسسي كمدخلاً شاملاً وفعالاً للمؤسسات التعليمية للرفع من كفاءة وجودة الأداء المؤسسي ما أشار إليه عطية (٢٠١٧) بأن التميز المؤسسي يهتم بجميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات التعليمية على أسس متفوّقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة المتغيرات والأوضاع المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها لتحقيق الفوائد والمنافع للعاملين والمستفيدين منها والمجتمع بأسره.

وقد اهتمت الكثير من الدول المتقدمة بفلسفة التميز المؤسسي، ووضعت جوائز تمنح للمنظمات المتميزة، وفق نماذج محددة تعبر عن قيم التميز والجودة في الأداء، ففي اليابان أُطلق نموذج جائزة ديمينج للجودة في سنة (١٩٥١م)، وفي الولايات المتحدة الأمريكية صدرت جائزة مالكوم بالدريج للجودة عام (١٩٧٨م)، وفي أوروبا صدر

المخرجات لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والحفاظ على مكانتها الريادية إقليمياً وعالمياً. وفقاً لمعايير النموذج السعودي (KAQA) فيما يتعلق بمجالات ومؤشرات: القيادة، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات؛ فإن نتائج التنافسية والتقارير الدولية عن التعليم في المملكة لاتزال دون المأمول وبحاجة مُلحة للمراجعة والتحسين والتصحيح؛ ومن ذلك ماورد في تقرير هيئة تقويم التعليم (٢٠٢٠) عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS.2018) والذي تنفذه المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)؛ والذي أظهر بعض المؤشرات وأوجه القصور في بيئة العمل ومسائل التعلم بالميدان التعليمي في المملكة ومنها: انخفاض معدلات التدريب والتطوير المهني للقيادات التعليمية، وانشغال القيادات بالمهام الإدارية أكثر نسبياً عن المهام القيادية والفنية، وانخفاض التأهيل العلمي للمعلمين والمعلمات، إضافة لمؤشرات مضطربة حول الرضا الوظيفي وجاذبية مهنة التدريس، مع حاجة المعلمين والمعلمات لمسار مهني آمن ليجعله جاذباً، وارتفاع معدل التأثيرات السلبية لمهنة التعليم على صحتهم البدنية والنفسية بسبب ضغوطات في العمل.

وفيما يتعلق بمعايير نتائج الأداء كأحد المعايير الرئيسية في النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)؛ فقد خلص تقرير (هيئة تقويم التعليم، ٢٠١٩) إلى أن مُجمل مؤشرات نتائج الأداء التعليمي في المملكة لاتزال دون المستوى المأمول إقليمياً وعالمياً، وأسفرت نتائج الاختبارات الدولية للطلبة كاختبارات "PIRLS" و"TIMSS" و"PISA" عن مستويات لاتزال في مجملها أقل من المتوسط العالمي؛ الأمر الذي يتطلب المبادرة إلى التغيير للأفضل ومزيداً من المراجعات والتحسين في الأداء التربوي لرفع كفاءة وجودة الأداء التعليمي.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجهة المشرفة على الجائزة من جهود توعوية من خلال الملتقيات والمؤتمرات والأدلة التوعوية، وحثها لكافة القطاعات في المملكة للمشاركة في دورات الجائزة؛ إلا أن المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لم يكن لها مشاركة مستقلة في دورات الجائزة - من بدايتها حتى الدورة السادسة ٢٠٢٢ - سوى بعض المشاركات المحدودة من بعض الجهات التعليمية التابعة ومؤسسات التعليم العالي وبعض الكليات التقنية، ولم يحصل أي منها على مراكز متقدمة (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢).

ومن هنا تتأكد حاجة المؤسسات التعليمية في المملكة إلى الاستفادة من مرتكزات ومعايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)، باعتبار أن هذا النموذج يُعد دليل

للوصول إلى التميز المؤسسي الذي يرفع كفاءة الأداء ويعزز القدرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً، ويلبي تطلعات الحاضر والمستقبل.

إشكالية الورقة العلمية وأسئلتها:

على الرغم من الاهتمام الكبير والجهود التي تبذلها المملكة في سبيل رفع جودة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية من خلال برامج ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما سعت إليه وزارة التعليم من برامج ومبادرات لمواكبة هذه الرؤية؛ إلا أن مؤشرات الوضع الراهن تشير إلى بعض جوانب القصور في تطبيقات التميز المؤسسي وجودة الأداء التعليمي بالمملكة بشكل عام، حيث أكدت نتائج دراسة آل ابراهيم (٢٠٢٠) بأن مؤسسات التعليم لاتزال بحاجة إلى دراسات تتضمن متطلبات تطبيق إدارة التميز ونماذج وتحديد الإمكانيات والمعوقات واقتراح الحلول الملائمة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز. بينما توصلت نتائج دراسة الداود (٢٠٢٠) إلى أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام يعاني من صعوبات في العمل على تحقيق التميز المؤسسي؛ ومن أبرز هذه الصعوبات عدم الوعي الكافي بمستهدفات ومعايير جوائز التميز، وكذلك ضعف الدافعية للتقديم عليها.

وتوصلت دراسة الشمراني (٢٠١٩) لنتائج من أبرزها وجود أثر سلبي على جودة الأداء المؤسسي لأسباب من أهمها العزوف عن المشاركة في جوائز التميز وعدم الإلمام الكافي بمتطلباتها ومعاييرها. وأكدت دراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة الأشقر والهنداوي (٢٠١٧) على ضرورة تبني المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية معايير لضمان الجودة ورفع كفاء الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

بينما خلصت دراسة الرميح (٢٠٢١) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للاحتياج التدريبي للقيادات التربوية جاءت كبيرة في محور "إدارة وقيادة العمليات الإدارية" و"الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية" و"إدارة الموارد البشرية" باعتبار أهميتها في رفع جودة وكفاءة الأداء للمنظومة التعليمية ودورها الكبير في قيادة وتسيير أعمال المؤسسات التعليمية وتحسين مخرجاتها.

وأظهرت نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠) أن دور الإدارة العامة للتعليم في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار كانت نتائجها بدرجة متوسطة، وأظهرت دراسة الهياف وسلامة (٢٠١٧) الحاجة لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام التعليمية و بدرجة كبيرة، وتوصلت نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٠) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، وما يحققه من فوائد تؤدي إلى جودة

أهمية الورقة العلمية:

١- موازنتها مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتوعية بأهمية التميز المؤسسي الذي يكفل للمؤسسات التعليمية القدرة على التجديد والتطوير وتحقيق الآمال والطموحات.

٢- تأتي هذه الورقة العلمية متوائمة لأهداف برنامج التحول الوطني في المرحلة الثانية ٢٠٢١-٢٠٢٥؛ والتي برزت فيها العديد من الاستراتيجيات التي تركز في جوهرها على التميز والتجديد في الأداء الحكومي بما يحقق الجودة والتميز والريادة والتفوق إقليمياً وعالمياً.

٣- المساهمة في إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم التميز المؤسسي في ضوء نماذج التميز العالمية بشكل عام، والنموذج السعودي (KAQA) بشكل خاص.

٤- تماشي موضوع الورقة العلمية مع الاهتمام العالمي بموضوع التميز المؤسسي كونه نهجاً إدارياً حديثاً يحقق للمؤسسات التعليمية نتائج إيجابية تكسيبها خبرات تجعلها في مواقف متفوقة ومستدامة.

٥- يمكن أن يسهم التصور المقترح في إرشاد الجهات التعليمية إلى أهمية الاستفادة من النموذج السعودي (جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز KAQA) لتحقيق التميز المؤسسي، والذي جاء مماثلاً لأبرز النماذج العالمية في ذات المجال، وملائماً لبيئة المملكة العربية السعودية وممكنتها.

٦- من المأمول أن يسهم التصور المقترح في تطبيق ممارسات إجرائية تساعد على رفع كفاءة وجودة الأداء التعليمي في المملكة وتحسين ترتيبه في التصنيفات العالمية، ومؤشرات الأداء، والاختبارات الدولية للطلبة، والدراسات العالمية المسحية للتعليم والتعلم.

٧- تأتي هذه الورقة العلمية متوائمة مع جهود وزارة التعليم في السعي إلى تبني مداخل وأساليب حديثة تسهم في تحقيق جودة الأداء التعليمي لمواكبة التطورات ومتطلبات التنافسية العالمية في مجال التعليم.

منهجية الورقة العلمية:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على استعراض الحقائق المهمة والملائمة لموضوع الورقة العلمية وأهدافها.

الإطار المفاهيمي للورقة البحثية:

التميز المؤسسي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي من أكثر من جانب، ولا يوجد تعريفاً موحداً له نظراً لاختلاف آراء الباحثين واختلاف خلفياتهم الفكرية وأغراضهم البحثية.

ويُعرف التميز المؤسسي في ضوء النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA، ٢٠١٦) بأنه: "حالة من التفوق في الأداء التنظيمي للمنشأة، ويحدث نتيجة لجهود

علمي منظم يحتوي على أدوات ومقاييس تيسر لها الوصول نحو التميز في الأداء المؤسسي، ويختصر لها الوقت والجهد، ويسهم في الوقوف على واقع الأداء وتحديد الفجوات وتصحيح المسار لرفع كفاءة وجودة الأداء التعليمي، لاسيما وأن هذا النموذج وكما ورد في دليل جائزة الملك عبدالعزيز (KAQA) يجمع بين أفضل المعايير والممارسات التي تضمنتها النماذج العالمية في ذات المجال كالنموذج الأوروبي (EFQM.2020)، والنموذج الأمريكي (MBNQA)، والتي تمثل أفضل مرجعية في مجال جودة الأداء والتميز المؤسسي، وهذا ما أكدته دراسة العنزي (٢٠٢١)، ودراسة الداود (٢٠٢٠)، ودراسة الفحيلة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن النموذج السعودي (KAQA) يعد ذا صبغة وطنية وأداة قياس فاعلة بمعايير مماثلة في مضامينها مع أبرز النماذج العالمية في ذات المجال.

ولكون جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز (KAQA) تحظى برعاية كريمة من خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله -، واستجابة لتوجهات القيادة الرشيدة في حث كافة القطاعات للمشاركة في الجائزة والاستفادة من معاييرها وآليات تطبيقها وخدماتها المقدمة لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام (دليل الجائزة، ٢٠٢٢)؛ فإن هذه الورقة العلمية تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما متطلبات تطبيق معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) المتمثلة في: (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات - نتائج المستفيدين - نتائج الموارد البشرية - نتائج الأداء) في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي؟

٢- ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)؟

أهداف الورقة العلمية:

١- تحديد متطلبات تطبيق معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) المتمثلة في: (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات - نتائج المستفيدين - نتائج الموارد البشرية - نتائج الأداء) في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي.

٢- تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA).

جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز (KAQA)

تُعد جائزة الملك عبد العزيز للجودة الجائزة الوطنية على مستوى المملكة العربية السعودية والتي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء بموجب خطاب المقام السامي رقم ٧ ب/١٨٦٧٠ وتاريخ ٢٧/١١/١٤٢٠هـ؛ والتي تماثل نظيراتها في بقية الدول سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، وتسعى إلى تطبيق إطار مرجعي موحد لمعايير التميز المؤسسي، ويكون هذا النموذج بمثابة المحرك الرئيسي لتطبيقات الجودة والتميز في جميع القطاعات بالمملكة مهما اختلف مجال عملها أو حجمها (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠١٦).

فلسفة بناء النموذج السعودي (KAQA) للجودة والتميز:

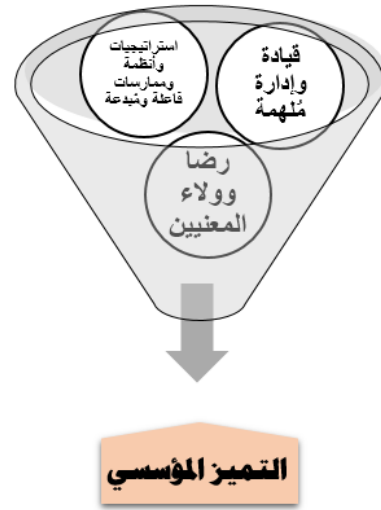
تم بناء النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) السعودي للجودة والتميز على أساس التمكين لمبادئ الجودة والتميز المؤسسي وتجديرها بطريقة علمية ووفق أفضل الممارسات العالمية وبما يتناسب والبيئة المحلية، ولذا فإن النموذج يحدد متطلبات التميز ويرسم الإطار المرجعي للتطبيق بشكل منظم، فهو متكامل في هيكلته ومتربط بين مختلف أجزائه ومعبر في صياغته وواضح في مصطلحاته التي تتناسب مع جميع القطاعات في المملكة ولا يخاطب قطاعاً محدداً (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢).

وقد تم تحديث دليل الجائزة في إصداره (٢٠٢٠) إلى دليل استرشادي يراعي مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتحول الوطني وكافة البرامج والمبادرات المتعلقة بها، والعناية بالتطبيقات الحديثة لمفاهيم الجودة والتميز المؤسسي، والتوجه نحو الريادة في الأداء (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢).

ويسعى النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) لرسم خارطة طريق واضحة ومحددة للوصول للتميز في الأداء الحكومي، والرفع من كفاءة الأداء وجودة النتائج، بأسلوب علمي منظم، وأداة قياس واضحة ومقننة، فجاءت عبارات النموذج السعودي واضحة المعلومات والمتطلبات، وتتلاءم مع بيئة وممكنات المملكة العربية السعودية، وتوفر لكل مؤسسة حكومية أو خاصة معايير مقننة كأدوات قياس مماثلة في مضامينها لأبرز النماذج العالمية في ذات المجال، والتي حققت هذه النماذج تطوراً كبيراً في أداء المنظمات التي تبنت تطبيقاتها وأدواتها كما أشارت لذلك نتائج العديد من الدراسات كدراسة آداميك وآخرون (2020) Adamek et al ، ودراسة نينادال وآخرون (Nenadal et al, 2018).

منظمة ومستمرة ومستدامة، تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين"، وعرفه (الحارثي، ٢٠١٩) بأنه: " الفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين وكافة المستفيدين".

وتحقيقاً لأهداف هذه الورقة التعليمية يعرف الباحث التميز المؤسسي إجرائياً: بأنه تحقيق المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لمستوى متفوقاً من الأداء الإداري والتنظيمي المتعلق ب: (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات - نتائج المستفيدين - نتائج الموارد البشرية - نتائج الأداء)؛ بما يضمن استدامة التفوق، ويحقق التميز المؤسسي الذي يعزز من القدرة على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً. ويلخص الباحث جوهر تعريف التميز المؤسسي في الشكل (١) التالي:



الشكل (١) مفهوم التميز المؤسسي - من اعداد الباحث.

ومن خلال الشكل (١) أعلاه يتبين أن التميز المؤسسي إنما هو نتيجة لتوافر منظومة عمل متكاملة تعمل بشكل مترابط وشمولي في ضوء أنظمة إدارية وتنظيمية متميزة، وفق خطط واستراتيجيات وممارسات فاعلة ومُبدعة توازن بين أهداف المؤسسة وكافة المعنيين، بمتابعة ودعم قيادات واعية ومُلهمَة تُعد محور الأساس في توجيه المؤسسة وتنظيم الأعمال واعتماد السياسات والإجراءات التي تُنسق وتسير الأعمال داخلها بشكل ناجح، الأمر الذي ينتج عنه مستويات أداء ونتائج متفوقة؛ تُكسب المؤسسة الريادة والتفرد عن غيرها نتيجة النضج في الممارسات وقيم الإبداع والابتكار الراسخة.

وفيما يتعلّق بالمؤسسات التعليمية فإن النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) يهدف إلى ما يلي: (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)

- نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
 - التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات التعليمية والتربوية.
 - العمل على رفع مستوى الجودة في المؤسسات التعليمية السعودية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.
 - الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية للوفاء بمسؤولياتها.
 - زيادة فاعلية مشاركة المؤسسات التعليمية الوطنية في بناء المجتمع وخدمته والتعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة التعليمية وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.
 - تكريم وتشجيع المؤسسات التعليمية المتميزة والفائزة بالجائزة وإبرازها كقدوة حسنة للمجتمع مما سينعكس إيجاباً على المنشآت الوطنية وخلق جو إيجابي للمنافسة حول التميز (الداود، ٢٠٢٠).
 - تطوير منظومة الأداء المؤسسي التعليمي بما يتواءم مع متطلبات التنافسية العالمية.
- مقارنة بين النموذج السعودي (KAQA) وأبرز النماذج العالمية في ذات المجال:**
- برجوع الباحث إلى دليل جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز (٢٠٢٢م)، ودليل نموذج التميز الأوروبي (EFQM.2020)، ودراسة سوتوفا وآخرون (Sutoova et al, (2022)، ودراسة (Yinal & Okur, (2022)، ودراسة (Parast & Safari (2022)، ودراسة الشمري (٢٠٢٢)، ودراسة العنزي (٢٠٢١)، ودراسة النمر (٢٠٢٢)، ودراسة محمد وإبراهيم (٢٠٢٠م)؛ يلخص الباحث أوجه المقارنة في المصنوفة التالية:
- ويتبين من المصنوفة السابقة ما يلي:**

الأهداف العامة للنموذج السعودي KAQA للجودة والتميز:

ورد في قرار مجلس الوزراء رقم (٣٥٤) وتاريخ ١٤٤٢/٦/٢٧هـ - المتضمن الترتيبات التنظيمية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة - عدة أهداف يسعى لتحقيقها النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) باعتباره إطاراً موحداً لقياس ممارسات الجودة والتميز المؤسسي في المملكة، وهي كما يلي:

١. تحفيز القطاعات على تبني مبادئ الجودة والتميز المؤسسي من خلال تطبيق النموذج الوطني للتميز ومعاييرها.
٢. تعزيز مفاهيم وتطبيقات قياس الأداء والتحسين المستمر للأعمال.
٣. العمل على رفع مستوى الجودة والكفاءة الإنتاجية في مختلف القطاعات، وتعزيز جهودها وتمكينها من المنافسة على المستوى العالمي.
٤. التوعية بثقافتي الجودة والتميز المؤسسي وتطبيقاتهما ونشرهما في المجتمع وبين مختلف القطاعات.
٥. تحفيز القيادات الإدارية في القطاعات على تحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.
٦. إنشاء منصة موحدة لتبادل أفضل الممارسات والمقارنات المرجعية في مجالات الجودة والتميز المؤسسي بين القطاعات.
٧. تكريم المنشآت المتميزة بما يسهم في إيجاد بيئة محفزة على الجودة والتميز لمختلف القطاعات.
٨. تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية المتعلقة بالجودة والتميز المؤسسي للقطاعات.
٩. إجراء البحوث والدراسات الخاصة بقياس الأثر من الاشتراك في الجائزة وتطبيق نموذجها الوطني للتميز المؤسسي ومعاييرها، ولها التعاون مع الجهات البحثية المتخصصة داخل وخارج المملكة لتحقيق ذلك.
١٠. تحقيق التكامل لكافة الجهود الوطنية لجوائز الجودة والتميز في مختلف القطاعات.
١١. التعاون مع الجوائز المحلية والإقليمية والعالمية المشابهة للجائزة لتبادل الخبرات ونقل المعرفة.

مقارنة النموذج السعودي والنماذج العالمية في معايير التميز المؤسسي - اعداد الباحث.							
معايير الجودة والتميز التي تضمنها النموذج السعودي (KAQA)							
اسم النموذج	القيادة	التخطيط الاستراتيجي	الموارد البشرية	الشراكات والموارد	العمليات والمنتجات والخدمات	نتائج المستفيدين	نتائج الموارد البشرية
السعودي (KAQA)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الأوروبي (EFQM.2020)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الأمريكي (MBNQA)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الياباني (Deming Prize)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

عن وجود اختلافات جوهرية في علاقات النموذج السعودي بسبب التوجه الاستراتيجي لبعض عينة الدراسة باستثناء العلاقات بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وبين التخطيط الاستراتيجي والموردون والشركاء وإدارة العمليات والتركيز على المستفيدين.

دراسة الداود (٢٠٢٠): هدف الدراسة إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة بطريقة الحصر الشامل على جميع مديري مدارس التعليم العام بالرياض، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعيق عمل إدارة المدرسة منها: كثرة الأعباء الإدارية على مديري المدارس، وضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز، وعدم تبني إدارة الجودة وقياس الأداء بوزارة التعليم لنماذج التميز الهامة مثل جائزة الملك عبدالعزيز KAQA للجودة والتميز والمشاركة فيها والاستفادة من مضامينها؛ مما أدى إلى عدم حصول أي جهة تعليمية على الجائزة في مختلف دوراتها.

دراسة بن شعيل (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى تشخيص العوامل المؤثرة في تصميم معايير جائزة الملك عبدالعزيز ومؤشراتها للجودة، وجائزة الملك عبدالله الثاني للأداء الحكومي، وتحليل أوجه الشبه والاختلاف بينهما، وتقديم مقترحات تطويرية لمعايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز (KAQA)، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن (مدخل بيريداي) الذي تدور منهجيته في المقارنة على أربع خطوات هي: الوصف، والتفسير، والمناظرة، والمقابلة، كما طبقت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى، وخرجت الدراسة بعدة نتائج من أبرزها: أن هناك اتفاقاً بين معظم معايير ومؤشرات كلا الجائزتين، مع اختلاف بعض الأوزان النسبية لبعض المعايير بين الجائزتين، وأن نموذج الجائزتين يتفق في توحيد الأطر المرجعية للمنظمات مهما كان حجمها، وهي تتعلق بالتميز المؤسسي، مع وجود بعض الاختلافات والتي منها أن نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني مخصص للوزرات والمؤسسات الحكومية فقط، في حين أن جائزة الملك عبد العزيز استهدفت جميع أنواع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية؛ وخلصت الدراسة إلى أن جائزة الملك عبدالعزيز يظهر الترابط والانسجام في معاييرها الرئيسية والفرعية، مع أهمية وضرورة اظهار الهوية الوطنية السعودية في جائزة الملك عبدالعزيز للجودة بما يتناسب مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١- أن هناك تماثل كبير بين معايير النموذج السعودي (KAQA) ومعايير النماذج الأوروبي (EFQM.2020)، والأمريكي (MBNQA) والياباني (Deming Prize)؛ والتي تعد النماذج الأبرز والأكثر انتشاراً واستخداماً في المؤسسات المختلفة كما يشير لذلك كلاً من أبو شمالة (٢٠٢٢) وسوتوفا وآخرون (Sutoova et al, 2022)، وآل إبراهيم (٢٠٢٠)، والمخلافي (٢٠١٨).

٢- أن نماذج التميز المؤسسي يتم تحديثها وتطويرها بما يتواءم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة، فالنموذج الأوروبي تم تحديث نسخته القديمة ٢٠١٣م إلى نسخة ٢٠٢٠م وتم التغيير أو التطوير في بعض المعايير، وكذلك النموذج السعودي فقد تم تحديث نسخته القديمة ٢٠١٦م إلى النسخة ٢٠٢٢م بما يراعي التطبيقات الحديثة للجودة والتميز المؤسسي ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتطور والتنمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية.

٣- النماذج التي تم تطويرها مؤخراً كالنموذج الأوروبي والنموذج السعودي اتفقت في جوهرها على إدراج معايير فرعية جديدة من أبرزها: (تحقيق الرؤية، وإدارة الابتكار، والحوكمة، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر والأزمات، وإدارة المعرفة، والاهتمام بالتنمية المستدامة). وجاء النموذج السعودي (KAQA) في تحديثه لعام (٢٠٢٢م) متضمناً في معايير الفرعية على عناصر تعزز من توجهات المملكة العربية السعودية نحو الريادة في شتى المجالات، ومتوائماً مع ما تشهده المملكة من تطور وتنمية في مختلف المجالات.

٤- يتفق الباحث مع ما خلصت له دراسة العنزي (٢٠٢١م) في المقارنة بين النموذج السعودي والنموذج الأوروبي إلى تفوق المقارنة لصالح النموذج السعودي في سياق المملكة العربية السعودية لمراعاته للظروف المحلية مثل الثقافة ومستوى نضج ممارسات التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

دراسة العنزي (٢٠٢١): هدفت الدراسة الى المقارنة بين النموذج السعودي (KAQA) والنموذج الأمريكي (MBNQA) والنموذج الأوروبي (EFQM)، واستخدم الباحث المنهج المقارن والشامل، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: تفوق النموذج السعودي في سياق المملكة العربية السعودية مقارنة بالنموذجين الأوروبي والأمريكي مع إظهار الدور الحاسم للقيادة والتخطيط الاستراتيجي في علاقات نماذج التميز، وأهمية مراعاة الظروف المحلية المتعلقة بالثقافة ومستوى نضج ممارسة التميز المؤسسي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة الدور الرئيس والحاسم للقيادة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في التميز المؤسسي ضمن إدارة وأداء النظام وأنها المحرك الأساس للممارسات والأداء، وكشفت نتائج الدراسة كذلك

دراسة الفهمي (٢٠٢٠): سعت الدراسة إلى دراسة معايير ونماذج وأساليب ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال استعراض الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة ونماذجها، وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي، وتمثلت أداة الدراسة في مراجعة الأدبيات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجودة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية، وأن اهتمام النظام التعليمي بتطبيق إدارة الجودة يُعزى إلى عدد من المعطيات أبرزها: المنافسة العالمية، وارتفاع معدلات الالتحاق والانفاق على التعليم، وظهور تقنيات جديدة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، والنظر إلى الخدمات التعليمية من خلال رضا المستفيدين أو العملاء، وأن أهم معايير الجودة للتعليم تتمثل في تلبية احتياجات المستفيدين، ورغبات مخططي وممولي النظام التعليمي، وكفاءة القيادة التربوية، والتطوير المهني للهيئة التعليمية والإدارية، تحسين الأداء ونوعية المخرجات، وكذلك أهمية التقويم الذاتي، والتقويم الخارجي، وتقويم المخرجات كأساليب ضبط للجودة في التعليم وتحسين مخرجاته وعملياته، وأن من أهم مرتكزات تحقيق الجودة التعليمية تدور حول ثلاثة مجالات رئيسية هي: الاهتمام برغبات المستفيدين، وبكفاءة المؤسسة التعليمية، وفعالية القيادة التربوية.

دراسة آل إبراهيم (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة (٥١) مشرفة تربوية من مكاتب التعليم بالرياض ضمن لجان التميز، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها اتفاق عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في المعايير: إدارة عمليات التعليم والتعلم، والمستفيدين، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة المعرفة، ومجال الشراكة المجتمعية، ومجال الموارد، وأظهرت الدراسة حاجة الميدان التعليمي إلى تبني معايير التميز المؤسسي في كافة مجالات العمل، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز قيم وممارسات التميز كمكن رئيس لتحقيق النجاح واستدامة التفوق، وكذلك نشر ثقافة التطوير والتحسين والتشجيع والتحفيز للإبداع والاستفادة من تجارب خبراء التميز لتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة سوتوفا وآخرون Sutoova et al. (2022): هدفت الدراسة إلى الوصول إلى إتقان العمليات المهنية بالمدارس السلوكية لتحقيق استدامة الجودة من

دراسة سحيم (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين النموذج السعودي و النموذج الأوروبي، واستخدمت الباحثة المنهج الوثائقي بمراجعة المصادر والأطر النظرية المتعلقة بمجال التميز المؤسسي في ضوء هذين النموذجين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج السعودي للتميز المؤسسي جاء مطوراً للنموذج الأوروبي بما يتلاءم مع البيئة السعودية، ليكون صالحاً لجميع القطاعات، ومتوائماً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الساعية لرفع كفاءة وجودة الأداء المؤسسي بالمملكة، باعتبار أن تطبيق النموذج السعودي له دور حيوي يؤثر في أداء المنظمات ويساعدها على ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، وكذلك توصلت نتائج الدراسة إلى أن ما يعزز كفاءة النموذج السعودي أن عناصره بُنيت على أساس التمكين لمبادئ الجودة والتميز المؤسسي وتجديرها بطريقة علمية وفق أفضل الممارسات العالمية وبما يتناسب مع البيئة المحلية، وكذلك فإن النموذج السعودي يعتبر متكاملًا في هيكلته، ومترابطاً بين مختلف أجزائه، ومعبراً في صياغته، وواضحاً في مصطلحاته التي تتناسب مع جميع القطاعات في المملكة ولا يخاطب قطاعاً دون آخر، وأظهرت نتائج الدراسة بعض الاختلافات في التقادير والأوزان النسبية لبعض المعايير في كلا النموذجين، داعية إلى العناية بكشف تأثير هذا الاختلاف في قياس واقع الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز المؤسسي.

دراسة الرفاعي (٢٠٢١): هدف البحث إلى التعرف على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمحافظة ينبع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (٧٣) مشرفة تربوية بإدارة تعليم محافظة ينبع، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها حصول الصعوبات والمعوقات الإدارية والتقنية على درجة (عالية جداً - عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتمثلت أبرز الصعوبات في: ضعف نظام التقويم الذاتي، وعدم وجود هياكل تنظيمية مرنة، وعدم توفر نظام منطور لضمان الجودة في إدارة التعليم، وضعف الدعم من الإدارة العليا في إدارة التعليم، وضعف التطور التقني، ووجود نقص في كوادر أمن المعلومات والمؤهلين تأهيلاً جيداً، وكذلك عدم وجود تقبل وحماس لدى العاملين، والافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي، وعدم التركيز الكافي على التغيير الحاصل في أساليب الأعمال، وقلة الموارد، وزيادة العبء التدريسي، وقلة البيانات، وضعف التواصل بين العاملين.

دراسة باراست وسفاري Parast and Safari (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق أنموذج مالكولم بالدريج للجودة (MBNQA) في تحسين ممارسات الجودة في المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ١١٥ معلماً ومعلمة من مدارس التعليم العام (الإعدادي) بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت النتائج أن متطلبات تطبيق النموذج الأمريكي متوفرة بدرجة مرتفعة، وأعلىها معيار القيادة، باعتبار أن القيادة لها تأثير كبير ومباشر على جودة العملية التعليمية، وأن دعم القيادة والالتزام هو العامل الرئيس في الحصول على الجودة والتميز المؤسسي، وكذلك توصلت الدراسة على أن إدارة المعلومات والمعرفة ورضا العملاء وعمليات إدارة الجودة لها أثر إيجابي في تحسين ممارسات الجودة ونتائج العمليات في المدارس الأمريكية، وأن تطبيق نموذج Baldrige سيساعد المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة تحقق التميز والجودة في المؤسسات التعليمية.

دراسة كالدي وآخرون (Kaldi, et al (2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات مدارس التعليم الثانوي في أركاديا باليونان فيما يتعلق بالخصائص النوعية للموارد البشرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز الإداري (EFQM)، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٢١٤ معلماً في مدارس التعليم في الطور الثانوي، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ما يتعلق بمعيار الموارد البشرية في ضوء النموذج الأوروبي نتائجه في المجمل العام بدرجة منخفضة، أبرزها ضعف جوانب التحفيز والمكافآت المعنوية، والغياب التام للمكافآت المالية، وضعف التواصل الجيد مع المعلمين، وكذلك ضعف في ممارسات التعلم والتعاون وتبادل الآراء بما يدعم عمليات التميز في الأداء، كما بينت الدراسة أن تشجيع ودعم الموارد البشرية للمشاركة في الأنشطة (برامج تعليمية، أعمال ابتكارية) تعد من أهم سمات الجودة والتميز المؤسسي.

دراسة ديبز وآخرون (Diez, et al, (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نماذج إدارة الجودة على مدارس التعليم الأساسي قبل البكالوريا في إقليم الباسك في إسبانيا، كما هدفت إلى تحديد تأثير كلاً من نموذج التميز الأوروبي EFQM ونموذج مشروع الجودة المتكامل (IQP) على المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي،

خلال تطبيق النموذج الأوروبي (EFQM2020)، واستخدم الباحثون الأسلوب الوثائقي والأسلوب المسحي، واستعان الباحثون بالاستبيان لإجراء تقييم ذاتي لعينة الدراسة المكونة من مجموعة من المدارس السلوفاكية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن نتائج الأداء منخفضة فيما يتعلق بأداء القيادة والتحول، وتصورات الموظفين والشركاء، وانخفاض عمليات تخطيط الموارد البشرية، وتدريب الموظفين وتطويرهم، ومؤشرات الأداء، مما كان له أثر في ضعف إدارة الأداء بالمدارس السلوفاكية محل الدراسة.

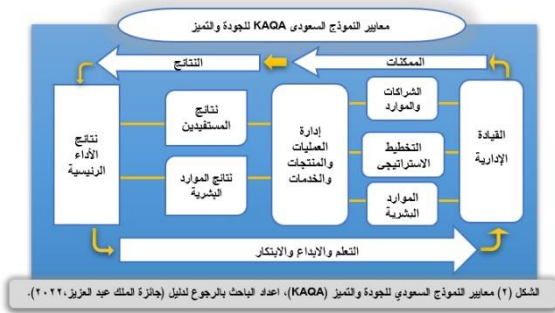
وكذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من نقاط الضعف التي تؤثر في تحسين العمليات وأبرزها الثقافة التنظيمية وأداء القيادة والتحول وتصورات أصحاب المصلحة، مع الأهمية الكبرى في العناية بالعمليات التحفيزية لدعم الإبداع والابتكار، وعمليات تخطيط الموارد البشرية، وتدريب الموظفين وتطويرهم، ومؤشرات الأداء وإدارة الأداء، وقياس رأي المستفيدين والشركاء لأجل تعزيز القيمة المستدامة، والوصول إلى استدامة الجودة والتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي (EFQM).

دراسة بيمينتل وروغلا (Pimentel and Rogala (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) والنضج الإداري العام في المدارس البرتغالية، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي والكمي، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٣٦ مدرسة منها ١٦ مدرسة خاصة و ١٩ حكومية، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين تنفيذ أنموذج التميز والنضج الإداري العام في المدارس البرتغالية مما انعكس أثره على مستويات الأداء المتعلقة بمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) التي جاءت نتائجها بدرجات مرتفعة.

دراسة ينال وأوكور (Yinal and Okur (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وعي المعلمين بنموذج التميز الأوروبي (EFQM) في مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لوزارة التربية في شمال قبرص، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٣٥ معلم و ٤ إداريين، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة من الإداريين والمعلمين بالمدارس الابتدائية، وقد أظهرت النتائج أن البيئة المشجعة للموارد البشرية للتميز في الأداء جاءت نتائجها بدرجة منخفضة جداً، وذلك لأسباب الضعف في البنية التحتية المساندة لممارسات الجودة الشاملة، والضعف في التدريب على ممارسات التميز في الأداء والجودة المؤسسية، مما يؤكد الحاجة للاستفادة من النموذج الأوروبي (EFQM) والوقوف بجدية على متطلبات تحقيق معاييرهم.

ومن خلال الشكل (٢) السابق يتبين أن معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) بُنيت على



أساس التمكين لمبادئ الجودة والتميز المؤسسي بطريقة علمية ووفق أفضل الممارسات العالمية، ومماثلة لأبرز النماذج العالمية في ذات المجال، بما يتناسب والبيئة المحلية (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢).

وكذلك يتبين التكامل والترابط بين هذه المعايير، وانعكاس وأثر كل جزء على الآخر، ووفقاً لدليل جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز (٢٠٢٢) فإن كل معيار من هذه المعايير يشتمل على معايير ومحاو فرعية تمثل المتطلبات والممارسات الواجب توافرها لرفع كفاءة وجودة الأداء المؤسسي.

ولذلك فإن تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) مرهون بنجاح تطبيق متطلبات هذه المعايير وما يرتبط بها من معايير فرعية كما وردت في دليل (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)، والتي يلخصها الباحث إجرائياً بما يتوافق مع أهداف الورقة العلمية كما يلي:

المعيار الأول: القيادة الإدارية :

إن تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية في ضوء هذا المعيار يتطلب من القيادات الإدارية التحلي بالكفاءة العالية والفكر الإداري المتطور، وأن يكون لديهم القدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي لتميز المؤسسة التعليمية وتفوقها، ومتابعة ومراجعة الأداء وفق أساليب علمية منظمة وأدوات تقييم فاعلة، والتحلي بقيم وسلوكيات ملهمة تعزز من ثقافة التمكين والعمل المشترك، وتدفع الأفراد والعاملين لإبراز قدراتهم وطاقاتهم واستثمارها لصالح تحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى مراجعة القادة لأدائهم والتحسين والتطوير لمهاراتهم بما يحقق للمؤسسة التعليمية التميز المؤسسي المنشود. ويظهر أثر تميز القيادات الإدارية وفق هذا المعيار في نجاحهم في تحقيق متطلبات المعايير الفرعية التالية: (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)

- التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠.
- متابعة ومراجعة الأنظمة والأداء المؤسسي.
- تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين.

والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة اشتملت على ٤٢ مديرًا و ٢٧٣ معلماً، وتوصلت النتائج إلى أنه كلما طالت الفترة الزمنية التي حصلت فيها المدارس على شهادات التميز المؤسسي والجودة، والعمل على التدريب عليها في بنيتهم المدرسية؛ أدى ذلك إلى زيادة ورفع مستوى إدراك أهمية التميز وجودة الأداء للأفراد والعمل المؤسسي ككل، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي ظهرت مرتفعة في مجمل أبعاد النموذج محل الدراسة، وقد تبين بأن وجود نموذج للتميز والجودة وأخذه لمكان واقعي داخل مناخ المدرسة يجعل كادر التعليم أكثر وعياً وإدراكاً مما يعزز من الممارسات التعليمية لمستويات متفوقة تحقق كفاءة وجودة في العمليات والنتائج.

دراسة نينادال وآخرون (Nenadal et al. (2018): هدفت الدراسة إلى الوصول إلى الإمكانات والفوائد والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز، واقتراح إطار عمل شامل حول كيفية تحقيق التميز التنظيمي، واستخدم الباحثون مؤتمرات العصف الذهني، والبحث الميداني، وتحليل البيانات، وندوات مع متخصصين في الجودة، والمقابلات، وتم إجراء الدراسة على عينة كبيرة بنسبة ٢٠٪ من المنظمات التشيكية لمجتمع بلغ عدده (٣٢١) منظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن التميز المؤسسي يعتبر ميزة تنافسية يجعل من المنظمة مختلفة ومتفوقة على المنظمات الأخرى، وأنه يجب مراعاة اختيار نموذج التميز ليكون ملائماً لجميع الجوانب الداخلية والخارجية وبيئة الأعمال، وكذلك من الضروري تغيير ثقافة المؤسسات عن طريق تبادل المعرفة المنهجية بين المؤسسات لدعم جهود التميز.

أسئلة الورقة العلمية وإجاباتها:

إجابة السؤال الأول ونصه ما يلي:

ما متطلبات تطبيق معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) المتمثلة في: (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات - نتائج المستفيدين - نتائج الموارد البشرية - نتائج الأداء) في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي؟

يتكون النموذج السعودي (KAQA) من ثمانية معايير مقسمة على جزأين رئيسيين وهما: الممكنات والنتائج، حيث يركز الجزء الأول الخاص بالممكنات على ما ينبغي أن تقوم به المنشأة من أساليب ووسائل وكيفية القيام بها للوصول إلى النتائج المرغوبة، وأما الجزء الثاني الخاص بالنتائج فهو يعبر عما تحققه من نتائج في ضوء هذه الممكنات، ومعايير النموذج السعودي (KAQA) يوضحها الشكل (٢) التالي:

والاستفادة من كافة التقنيات الحديثة لإدارة المعلومات المتعلقة بهذا المجال. ويظهر أثرها المتميز من خلال تحقيق متطلبات المعايير الفرعية التالية: (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)

- إدارة الشراكات الاستراتيجية.
- إدارة الموارد المالية والمرافق والممتلكات.
- إدارة التقنية والتحول الرقمي.
- إدارة المعرفة.

المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات:

ولتحقيق التميز المؤسسي وفق هذا المعيار فإن ذلك يتطلب من المؤسسات التعليمية تصميم أنظمة فاعلة لإدارة وتحسين عملياتها وإيجاد خدمات ومنتجات متميزة تلبي رغبات المستفيدين بما يضمن استدامتها واستمرار تفوق أدائها، ويبني لها سمعة مؤسسية تجذب الآخرين وتجعلها نموذجاً يحتذى به، وكذلك فإن المؤسسات التعليمية المتميزة وفق هذا المعيار يكون لديها القدرة على إدارة الجودة وتحقيق المواصفات القياسية والاعتمادات المحلية والدولية. ويظهر أثرها في تميز تطبيقات المعايير الفرعية التالية:

- تحديد وتصميم وإدارة العمليات.
- تصميم وإدارة المنتجات والخدمات.
- التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- إدارة وتسويق المنتجات والخدمات.
- إدارة العلاقة مع المستفيدين.

المعيار السادس: نتائج المستفيدين:

ولتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية وفق هذا المعيار ينبغي تلمس احتياجات وتطلعات المستفيدين والعناية بهم، وكذلك الاهتمام بقياس رضاهم وانطباعاتهم عن المؤسسة التعليمية، واستخدام قنوات تواصل فعالة تحقق لها ذلك، والاستفادة من نتائج القياس في زيادة فرص التحسين والتطوير المؤسسي، ويظهر أثر ذلك في تميز نتائج المعيارين التاليين: (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)

- مقاييس رأي المستفيدين.
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين.

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية:

تحقق المؤسسات التعليمية المتميزة نتائج تلبي احتياجات الموارد البشرية وتفوق تطلعاتهم، وقائمة على الشفافية، ومتضمنة لمؤشرات أداء متعلقة بالموارد البشرية، ومرتبطة بأهداف واستراتيجية المؤسسة التعليمية، والاستفادة من نتائج القياس في زيادة فرص التحسين والتطوير المؤسسي، ويظهر أثر التميز وفق هذا المعيار في تحقيق متطلبات وتميز نتائج المعيارين الفرعية التالية: (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)

• دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع.

• الحوكمة المؤسسية والتنمية المستدامة.

• إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات.

المعيار الثامن: التخطيط الاستراتيجي:

في ضوء هذا المعيار فإن على المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي العمل على إعداد ونشر خطتها الاستراتيجية، وأن تكون هذه الخطة في ضوء التحليل البيئي وواقعية سهلة الفهم والتطبيق، وتتضمن برامج ومبادرات متواكبة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويحب ترجمة أهداف الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وبرامج ومبادرات تحقق التميز في الأداء، والعمل وفق أنظمة قياس ومؤشرات ذات علاقة بهذا المعيار ضمن منظومة أداء تكاملي وترابط استراتيجي. ويتحقق التميز في الأداء من خلال نجاح تطبيقات المعايير الفرعية التالية: (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)

• إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية

• تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية

المعيار الثالث: الموارد البشرية:

إن تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية يتطلب الاهتمام الكبير بالموارد البشرية، باعتبارها الرافد الأساس لنجاح سير الأعمال وتحقيق الأهداف والمنجزات، فتوفير بيئة عمل صحية وجاذبة، ورعايتهم وتلمس احتياجاتهم، وتطوير قدراتهم ومعارفهم؛ ينمي لديهم الولاء المؤسسي والحماسة للعمل، وكذلك فإن هذا المعيار يُعنى بمجالات التمكين والمشاركة والعمل التطوعي ويهتم بكيفية قياس الأداء الوظيفي، والقدرة على ضمان فاعلية الموارد البشرية لاستثمار قدراتهم لصالح العمل المؤسسي. ويتحقق التميز في ضوء هذا المعيار من خلال متطلبات المعايير الفرعية التالية: (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)

• تخطيط وإدارة الموارد البشرية.

• تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية.

• بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية.

• التواصل والمشاركة والعمل التطوعي.

• تقييم أداء الموارد البشرية وتقديرهم.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد:

توازن المؤسسات التعليمية المتميزة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وتسعى لتعزيز قدراتها والمحافظة على أدائها المتفوق من خلال الاهتمام بالشراكات والموارد، وتعمل على بناء شراكات ناجحة مع الشركاء والموردين، وتحرص على إدارة مواردها المالية والمرافق والممتلكات والأصول الثابتة بشكل متوازن يلبي احتياجات الحاضر والمستقبل ولا يؤثر على احتياجات الأجيال القادمة،

والتقويم، والتغذية الراجعة)، وأيضاً اشتمل التصور المقترح على متطلبات نجاح، والتحديات التي قد تواجه تطبيقه وأبرز السبل في التغلب عليها، والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة خلال فترة التطبيق لمعالجة أوجه القصور وتعزيز جوانب القوة، وهذه المكونات كما يلي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

١- ثوابت الدين الإسلامي: فالجودة والإتقان والتميز ليست وليده هذا العصر. كما أشار لذلك محمود (٢٠٢٢، ص ٢٣) بأن الإسلام سبق إلى تقرير مبادئ الجودة والتميز ومعانيها بألفاظ مرادفة لها كالإتقان، والإحسان، وغيرها، فالإنسان بطبعه يسعى لأجود المنتجات بما يحقق له الحياة السعيدة. وقد ذكر الله في محكم كتابه الكريم قوله تعالى: ﴿صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ [النمل: ٨٨].

٢- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية: حيث أكدت الوثيقة في الفصل الأول من الباب السادس بأن يتم اختيار القائمين على التربية والتعليم من ذوي الكفاية العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي النبيل، وكذلك أكدت سياسة التعليم في المملكة في المادة ٢٢٩ من الباب الثامن على العناية بالموارد البشرية باعتبار أنها المنطلق والمورد الأهم، وأن العناية بتطوير قدرات الموارد البشرية عن طريق التربية والتعليم أساساً للتنمية العامة (وزارة التعليم، ٢٠١٦ ص ص ٢٨-٣٥).

٣- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني: حيث تُعد رؤية المملكة ٢٠٣٠م خارطةً للطريق نحو الأمل والمستقبل المشرق للمملكة، وقد أولت هذه الرؤية اهتماماً كبيراً بالتعليم من أجل أن يكون التعليم في المملكة أنموذجاً رائداً متميزاً يلبي طموحات الحاضر وتطلعات المستقبل.

٤- برنامج التحول الوطني في مرحلته الثانية (٢٠٢١-٢٠٢٥): والذي يهدف إلى "تطوير البنية التحتية اللازمة، وتهيئة البيئة الممكنة للقطاع العام والخاص وغير الربحي لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك بالتركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي" (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٢).

٥- الأهداف الاستراتيجية لهيئة تقويم التعليم والتدريب: حيث تركز الهيئة في رؤيتها على الوصول إلى "نموذجٍ سعوديٍّ للجودة عالي الأثر في التعليم والتدريب، رائدٌ عالمياً، ومسهِّمٌ في تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣).

٦- برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١-٢٠٢٥): والذي يركّز في جوهره على إعداد الفرد بالقدرات والمهارات التي تمكنه من المنافسة عالمياً، وإثراء المتخصصين في مجال التعليم وتزويدهم بالخبرات والمسارات المهنية المتنوعة ذات صلة، وتحسين مخرجات

• مقاييس رأي الموارد البشرية.

• مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية:

تحقق المؤسسات التعليمية المتميزة نتائج أداء مؤسسي متميزة وتواكب مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتلبي الاحتياجات وتفوق التطلعات، ويتم قياس هذه النتائج وفق مؤشرات الأداء الرئيسية، ووفق محاور أساسية ترتبط باستراتيجيات وأهداف المؤسسة التعليمية، وتشمل النتائج على حجم الخدمات المقدمة، وانطباعات المستفيدين، والشركاء والموردين، والمجتمع، وهذه المؤشرات لنتائج الأداء الرئيسية توفر لأصحاب القرار نظرة شمولية عن واقع الأداء بشكل عام، ونتيج إجراء التعديلات المطلوبة لضمان السير على الاتجاه الصحيح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، ويتأكد تميز نتائج الأداء الرئيسية من خلال تميز نتائج المعيارين التالية:

• مخرجات الأعمال الرئيسية.

• مؤشرات الأداء الرئيسية.

إجابة السؤال الثاني ونصه ما يلي:

ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)؟

تمهيد:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)، وتم بناءه بطريقة علمية محكمة سعياً لإمكانية تطبيقه وضمان فاعليته، وتحقيق أهدافه؛ كما يوضح ذلك مكوناته الواردة في الشكل (٣) التالي:



ويوضح الشكل (٣) أعلاه هيكلية ومكونات التصور المقترح والتي تتضمن المنهجية التي اتبعتها الباحثة عند اعداد التصور، والمنطلقات، والمبررات، ومراسل بنائه وتتضمن: (التهيئة، والتخطيط، والتصميم، والتنفيذ،

على الارتقاء بمستوى الخدمات بكل جودة وتميز يحتم على المؤسسات التعليمية تبني وتفعيل أنظمة وسياسات عمل حديثة تقف على واقع الأداء المؤسسي وقياس فاعليته وكفاءته لأجل زيادة فرص التحسين والتطوير وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٢- طبيعة المنافسة والتحديات على مختلف المجالات والأنشطة سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، لاسيما وأن التنافسية في مجال التعليم أصبحت مثار الاهتمام العالمي، فالتصنيفات الدولية والاختبارات المعيارية تشهد تنافساً مطّرداً على مستوى الدول، والتعليم في المملكة ومخرجاته ليست بمنأى عن هذه المنافسة والتحديات.

٣- المستجدات والتحديات التي تواجه الأداء التعليمي في المملكة مما يستلزم من المؤسسات التعليمية الاستفادة من جوهر التميز المؤسسي والذي يقدم لها المهارة والخبرة الكافية لمواجهة هذه التحديات ومواكبة المتغيرات والقدرة على إدارة الأزمات وتحقيق استدامة التفوق والريادة في الأداء والنتائج.

ثالثاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية في المملكة في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA):

أ. متطلبات بُعد (القيادة الإدارية):

١. تحديد التوجه الاستراتيجي بما يتناغم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومراجعة ذلك بشكل مستمر، وتوجيه الجهود والموارد في ضوء ذلك.

٢. قيادة خطط التغيير والتحسين في ضوء مدخل التميز المؤسسي.

٣. تبني النظم الداعمة لثقافة الجودة والتميز والابداع.

٤. تمثّل القيم وأخلاقيات وسلوكيات العمل والقوة الحسنة.

٥. الالتزام بدعم متطلبات معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) لتحقيق التميز المؤسسي.

٦. العناية بالتقييم الذاتي المرتبط بالأداء المؤسسي في ضوء متطلبات التميز المؤسسي.

٧. اتخاذ القرارات بناءً على معلومات واقعية وموثوقة لنتائج الأداء المؤسسي.

ب. متطلبات بُعد (التخطيط الاستراتيجي):

١. الإلمام بمهارات التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، وإدارة المخاطر والأزمات.

٢. متابعة ومراجعة الأنظمة الإدارية والتشغيلية وتحسينها دورياً لتحقيق نتائج متفوقة ومستدامة.

٣. تقديم تقارير دورية عن مؤشرات الأداء وإعلانها بشفاافية ووضوح لمعرفة مستوى التقدم والإنجاز في ضوء متطلبات التميز المؤسسي، ومعالجة الفجوات ودعم عمليات التحسين والتطوير المستمر.

التعليم وفق حوكمة إدارية فاعلة (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢٣).

٧- توصيات عدد من الملتقيات وورش العمل ذات العلاقة بالتميز المؤسسي: ومنها الملتقى السادس للتميز المؤسسي والذي نظّمته جائزة الملك عبدالعزيز للجودة KAQA تحت شعار "التميز سعي للعالمية" خلال الفترة من ١٧ - ١٨ يناير ٢٠٢٣؛ والذي برزت من توصياته أهمية نشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي بالمجتمع والمؤسسات، وعمل دراسات علمية وتحليلية لقياس أثر تطبيق النموذج السعودي (جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز KAQA) منذ انطلاقة في الارتقاء بالأداء والتميز المؤسسي للمنشآت العاملة بالقطاعات المختلفة والدعم المتحقق للاقتصاد الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠ ونشر نتائج الدراسة، وعلى الصعيد العالمي أكد التقرير العالمي لرصد التعليم (٢٠١٧) الذي صدر عن اليونسكو تحت شعار "المساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا"؛ على أهمية التميز في التعليم، ودور المساءلة والمتابعة لأجل إصلاح التعليم والوفاء بالتزاماته لتحقيق تعليم شامل ذو جودة يسهم في التعلّم مدى الحياة للجميع.

ثانياً: مبررات التصور المقترح: وتتضمن ما يلي:

■ مبررات تطويرية:

١- حرص رؤية المملكة ٢٠٣٠ على الارتقاء بالممارسات والأداء الحكومي بشكل عام، والسعي لأن يكون التعليم في المملكة العربية السعودية أنموذجاً متميزاً ورائداً يُحتذى به وفي مصاف الدول المتقدمة.

٢- الاهتمام بتطبيق معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وجودة الأداء التعليمي بشكل مستدام، مما يعزز من ممارسات الابتداع والابتكار، نظراً لما تتطلبه التحديات والتغيرات في الميدان التربوي من حلول مبتكرة ومُبدعة وغير تقليدية، وهذا الأمر يعزز من كفاءة وقدرة التعليم في المملكة، ويحقق لها الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية.

٣- السعي في تحسين ترتيب نتائج الأداء التعليمي بالمملكة في التصنيفات العالمية، ومؤشرات الأداء، والاختبارات الدولية للطلبة، والدراسات العالمية المسحية للتعليم والتعلم، وتحقيق الجودة في الأداء والنتائج.

٤- دعم جهود وزارة التعليم الساعية الى تبني مداخل وأساليب حديثة تسهم في تحقيق جودة الأداء التعليمي، وتساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع المستجدات المحيطة لمواكبة التطورات ومتطلبات التنافسية العالمية في مجال التعليم.

■ مبررات تنافسية:

١ - حرص المملكة على تعزيز مكانتها الريادية في شتى المجالات، فالتطور والتنمية التي تشهدها المملكة، وحرصها

هـ. متطلبات بُعد (إدارة العمليات والخدمات):

- ١- تبني تطبيق نظم الكترونية حديثة وفاعلة في إدارة الموارد والعمليات والخدمات.
- ٢- تطبيق استراتيجيات حديثة لإدارة التقنية والتحول الرقمي.
- ٣- توفير قاعات مخصصة ومجهزة لدعم عمليات التحول نحو التميز المؤسسي.
- ٤- تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومتابعتها لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي.
- ٥- متابعة ومراجعة الأنظمة الإدارية والتشغيلية وتحسينها دورياً لتحقيق نتائج متفوقة ومستدامة.
- ٦- تطوير الأنظمة الإدارية والفنية بما يتوافق مع أنظمة الجودة والاعتمادات المحلية والدولية وتطبيقات التميز المؤسسي.

و. متطلبات بُعد (نتائج المستفيدين):

- ١- التواصل الفعال مع كافة المعنيين لتحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة.
- ٢- التعرف على احتياجات وتطلعات المعنيين والاستجابة لها.
- ٣- بناء مقاييس فعالة لقياس رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة لهم لكسب ولائهم، والاستفادة من نتائج القياس في عمليات التحسين والتطوير وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

ز. متطلبات بُعد (نتائج الموارد البشرية):

- ١- بناء مقاييس فعالة لقياس كفاءة الأداء للموارد البشرية، والاستفادة من مخرجاتها في تحسين وتطوير قدراتهم ومعارفهم لضمان فاعليتهم وكسب ولائهم وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- ٢- توفير مقاييس وآليات واضحة لقياس أثر التدريب في تطوير أداء منسوبي المؤسسة التعليمية.
- ٣- توفير مقاييس وآليات فاعلة لقياس رأي الموارد البشرية والاستفادة من النتائج كمدخل لزيادة فرص التحسين والتطوير في الأداء الفردي والمؤسسي إجمالاً.

ح. متطلبات بُعد (نتائج الأداء الرئيسية):

- ١- التعاقد مع مستشارين وخبراء في مجال الجودة والتميز المؤسسي، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، بما يُعزز من فرص الوصول إلى التفوق في الأداء والنتائج وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.
- ٢- بناء مؤشرات فاعلة لقياس نتائج الأداء المؤسسي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والاستفادة من النتائج كمدخل للتحسين والتطوير ورفع كفاءة وجودة الأداء.
- ٣- بناء أدوات قياس فاعلة واستخدامها بشكل دوري لقياس فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات النموذج

٤. وجود خطة استراتيجية فاعلة تُترجم إلى نظم إدارية وبرامج تشغيلية ومبادرات ومشاريع تطويرية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي.
٥. تطوير الهياكل التنظيمية بما يحقق سلاسة ومرونة الاتصال، وسرعة الإجراءات التشغيلية والإدارية وتقليل الهدر والبعد عن البيروقراطية والروتين.
٦. تخصيص وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي تُعنى بتطبيق متطلبات النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)، وتعزيز أوارها بالصلاحيات اللازمة التي تدعم جهود التحسين والتطوير وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء والنتائج.

ج. متطلبات بُعد (الموارد البشرية):

- ١- توفير نظام حوكمة فعال لإدارة أداء الموارد البشرية.
- ٢- تأهيل كوادر بشرية لقيادة عمليات التميز المؤسسي.
- ٣- إعداد خطاً استراتيجياً وتشغيلياً لتطوير أداء الموارد البشرية لتحقيق التميز في الأداء.
- ٤- الاهتمام بتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال بناء الهياكل التنظيمية الملائمة وتوصيف الأجور والمزايا المناسبة وتهيئة بيئة العمل الجاذبة والأمنة.
- ٥- تهيئة بيئة العمل الجاذبة والأمنة للأفراد وذوي الاحتياجات الخاصة.
- ٦- تشجيع الأفراد وتحفيزهم لإبراز قدراتهم وطاقتهم لصالح العمل المؤسسي ودعمهم مادياً ومعنوياً لكسب ولائهم المؤسسي وتقديم مستويات أداء متفوقة ومبدعة.
- ٧- تشجيع الأفراد وتحفيزهم على استخدام أحدث الأساليب التقنية في مجال عملهم.
- ٨- إعداد برامج تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي.

د. متطلبات بُعد (الشراكات والموارد):

- ١- توفير نظاماً متكاملًا للحوكمة المالية في مختلف المستويات.
- ٢- العمل على تنويع مصادر التمويل واستدامتها.
- ٣- توفير أنظمة فنية وتقنية متوائمة مع معايير ومتطلبات الأمن السيبراني.
- ٤- الاستفادة من أفضل الأنظمة الإدارية العالمية لإدارة المرافق والممتلكات بالمؤسسات التعليمية.
- ٥- عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية المستدامة بما يحقق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة.
- ٦- تصميم أنظمة فاعلة لإدارة الموارد وتسويق المنتجات والخدمات المقدمة.
- ٧- إعداد نظاماً متكاملًا للبيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد والشركاء ومراجعتها بشكل مستمر لأغراض الجودة والتميز المؤسسي.

الأداء الحكومي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتعزيز مكانة المملكة الريادية على كافة المستويات ومختلف الأصعدة، فلم تعد أساليب الأداء التقليدية ذات فائدة وقدرة على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات.

- عقد لقاءات وورش عمل لمنسوبي المؤسسة التعليمية للتعريف بأهمية التميز المؤسسي وأهدافه، وما يحققه من نتائج إيجابية على المستوى الفردي والمؤسسي.
- تضمين الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية لوحدة متخصصة في مجال الجودة والتميز المؤسسي تُعنى بتطبيق متطلبات النموذج السعودي (KAQA)، وتمكين أفرادها، وتعزيز أدوارها بالصلاحيات اللازمة لإقرار اللوائح والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تدعم جهود التحسين والتطوير وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، ويُسند لها مهام الإشراف والمتابعة والتوجيه، وتكوين الوحدات التنظيمية المساندة، والعناية بكل ما يتعلق بعملية التحول نحو التميز المؤسسي.

- تشكيل فرق العمل: لتنفيذ ومتابعة التصور المقترح، وتأهيل كوادر بشرية لقيادة عمليات التغيير والتحسين وتطبيق متطلبات التميز المؤسسي؛ وتمكينهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة بما يضمن تحقيق مهامهم ونجاحهم في الأدوار المكلفين بها، وفق واللوائح والسياسات التعليمية.

- إدارة المعرفة: وذلك ببناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية، وتسخير التقنية الحديثة للوصول إليها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة تدعم فرص التحسين وتطوير الأداء في ضوء متطلبات التميز المؤسسي.

❖ المرحلة الثانية: (التخطيط) وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ١- قياس الفجوة بين الواقع الفعلي للأداء والمأمول.
- ٢- تحليل الوضع الراهن باستخدام رباعية أداة (SWAT) للتحليل الاستراتيجي.
- ٣- إعداد خطة استراتيجية فاعلة في ضوء واقع الأداء والقدرات والإمكانات المتاحة متوائمة مع متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.
- ٤- إعداد برامج وأنشطة ومبادرات ابتكارية ومنطقية تسهم في التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي.

السعودي (KAQA)، والاستفادة من نتائج القياس لتحديد أولويات التحسين والتطوير ودعم عمليات التحول نحو التميز المؤسسي.

٤- استخدام مخرجات قياس الأداء لزيادة فرص التحسين والتطوير وتحقيق الكفاءة في الأداء والنتائج.

٥- تحقيق منحى إيجابي ومستقر في نتائج الأداء بشكل شمولي على مدى ثلاث سنوات متتالية على الأقل.

٦- تحديد أساليب التصحيح المناسب للأداء المنخفض وفق أسلوب معياري دقيق وشامل، يعالج أوجه القصور، ويعزز من ممارسات التميز والابتداع والابتكار، وعمليات التعلم وإدارة المعرفة.

٧- تنفيذ مقارنات مرجعية داخلية وخارجية لجميع مؤشرات نتائج الأداء الرئيسية، بهدف التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي ومعالجة أوجه القصور إن وجدت وتعزيز جوانب القوة.

٨- إعداد معايير دقيقة لقياس الترابط الاستراتيجي لمؤشرات الأداء وبشكل شمولي لتحقيق التميز المؤسسي.

رابعاً: مراحل تطبيق التصور المقترح:

استند الباحث في مراحل بناء التصور المقترح على ستة مراحل وفق منظومة تستند على نظرية النظم الإدارية وهي: (مرحلة التهيئة، ومرحلة التخطيط والتحليل البيئي، ومرحلة التصميم، ومرحلة التنفيذ وبناء السياسات والخطط الإجرائية، ومرحلة التقييم، بالإضافة إلى مرحلة التغذية الراجعة)، والشكل (٤) التالي يوضح مراحل تطبيق التصور المقترح:



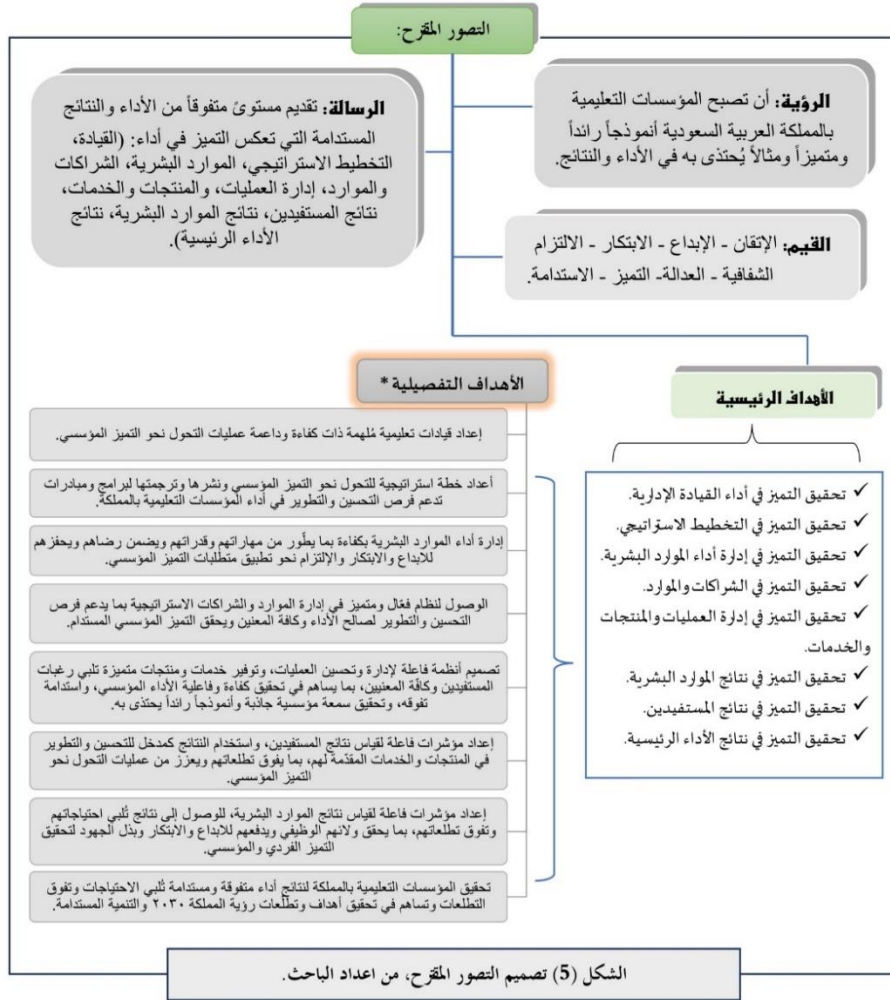
❖ المرحلة الأولى (التهيئة): وتتم من خلال ما يلي:

- نشر الوعي بثقافة التميز في الأداء المؤسسي لدى (القيادات العليا، والوسطى، والأفراد العاملين) بالمؤسسات التعليمية، لاسيما وأن المملكة تشهد حراكاً حيوياً وفعالاً في تحسين وتطوير ورفع كفاءة وجودة

❖ المرحلة الثالثة: (تصميم التصور المقترح):

وفيها يتم تقديم الرؤية، والرسالة، والقيم الحاكمة، والتحليل البيئي، والأهداف الاستراتيجية، والأهداف التفصيلية؛ سعياً لتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية في المملكة في ضوء "متطلبات النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)"، ويوضح ذلك الإطار العام المقترح في الشكل (٥) التالي:

٥- تصميم مؤشرات قياس فاعلة لقياس مستويات التقدم والإنجاز في الأداء المؤسسي، ومعالجة أوجه القصور وتعزيز جوانب القوة.
٦ - بناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة، وتسخير التقنية الحديثة للوصول إليها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة تدعم فرص التحسين وتطوير الأداء في ضوء متطلبات التميز المؤسسي.



❖ المرحلة الرابعة: (التنفيذ):

ويتم في هذه المرحلة توضيح آلية تنفيذ التصور المقترح من خلال ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية تتضمن برامج وأنشطة ومبادرات محددة بمدة زمنية ومؤشرات لقياس النتائج والمخرجات، كما يتطلب ذلك متابعة مستمرة من قبل القيادات التعليمية بمختلف المستويات الإدارية، للتأكد من أن الأعمال تسير وفق ما خطط له في ضوء متطلبات التميز المؤسسي؛ ومعالجة الفجوات وتصحيح المسار إن لزم الأمر، بغرض زيادة فرص التحسين والتطوير واختصار الوقت والجهد. ولتنفيذ التصور المقترح بشكل ناجح يقترح الباحث

ما يلي:

١. الدعم المستمر والالتزام من القيادة العليا وهيئة البيئة المساعدة على نجاح التطبيق.

- تشكيل لجنة عليا للإشراف ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
- تشكيل فرق العمل وتوزيع الأدوار المطلوبة والمهام والمسؤوليات المحددة.
- توفير الدعم وتخصيص الموارد التي تسهم في نجاح التنفيذ.
- التشجيع والتحفيز والاحتفاء بالإنجاز، وتقبل الأخطاء وتصحيح المسار.
- المراجعة الدورية لنتائج مؤشرات الأداء في ضوء معايير النموذج السعودي (KAQA).
- الاستفادة من التغذية الراجعة وعمليات التقييم لتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف لزيادة فرص التحسين والتطوير المؤسسي.

- أن يكون التقييم موضوعياً وقائماً على منهج علمي واضح.
- أن يكون تقويماً ذا هدفاً واضحاً ومحدداً.
- شمولية التقييم لجميع الجوانب ومراحل التصور المقترح.
- مرونة التقييم ليتلاءم مع المستجدات والمتغيرات التي قد تطرأ.
- أن تتسم نتائج التقييم بالثبات وتُعطي نتائج منسجمة.

❖ المرحلة السادسة: (مرحلة التغذية الراجعة):

تُعد مرحلة التغذية الراجعة مرحلة في غاية الأهمية ويعتمد نجاح تطبيق متطلبات التميز المؤسسي بشكل أساسي على التغذية الراجعة الصحيحة والمبنية على واقع الأداء الفعلي، ووفق مؤشرات واضحة ومقاييس فاعلة، فإذا لم يكن هناك تغذية راجعة وموضوعية عن واقع الأداء والنتائج فإن منظومة العمل المؤسسي سيتخللها الغموض والعشوائية والاجتهادات الخاطئة التي قد تُبنى على قرارات غير صحيحة، وقد تُعد أو تُعرقل من فرص التحسين والتطوير في ضوء متطلبات التحول نحو التميز المؤسسي.

ولا شك أن العمل المؤسسي قد يعترضه بعض التحديات التي قد تعرقل من سير الأعمال أو تنفيذها على الوجه المطلوب، ولذلك يورد الباحث فيما يلي بعض التحديات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها، وهي ما يلي:

أبرز التحديات التي قد تحد من نجاح تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

م	التحديات	أهم سبل التغلب عليها
١	ضعف المهارات اللازمة لبعض القادة في ضوء متطلبات التميز المؤسسي	١- اعتماد معايير واضحة لتعيين واختيار القيادات مبنية على الكفاءة والخبرة والإنجاز. ٢- اعتماد نظام التدريب المستمر للقيادات التعليمية من خلال مراكز التطوير المهني للقيادات. ٣- تقديم دورات تدريبية تركز على مجال القيادة وأنماطها والتركيز على مهارات القيادة في التأثير وتمثّل القدرة الحسنة، باعتبار أن نجاح تطبيقات التميز المؤسسي تعتمد وفي المقام الأول على مبدأ القيادة الملهمّة والقدرة الحسنة، لما تلعبه القيادة من دوراً محورياً مؤثراً في إدارة عمليات التميز، كما أن نجاح تطبيقات التميز المؤسسي يتوقف بشكل كبير على فعالية القرارات والإجراءات التي يتخذها القادة، ومدى تأثيرهم في الأفراد وتوجيه قدراتهم وطاقتهم لصالح العمل المؤسسي.
٢	المركزية وضعف التفويض والتمكين	١- تبنّي هيكل تنظيمي يحد من ممارسات المركزية، ويتم بمرونة الاتصال والتواصل مع الوحدات التابعة بما يتلاءم مع متطلبات التميز المؤسسي. ٢- إعطاء القيادات الصلاحيات اللازمة للتفويض والتمكين بما يعزز من فرص التحسين والتحول نحو التميز.
٣	البيروقراطية	إعادة النظر في اختيار القيادات التعليمية، على أن يتولّى عمليات التحول نحو التميز قيادات ذات كفاءة ومهارة وفكر حديث متطور براعي متطلبات الإدارة الحديثة، ويوازن بين أساليب القيادة الناجحة ومتطلباتها، وبراعي مصلحة العمل فوق كل مصلحة.
٤	ضعف دافعية الإدارة العليا في تنفيذ التصور المقترح	١- التوعية بأهمية التميز المؤسسي كمدخل يعكس كفاءة القيادة وتأثيرها. ٢- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة للقيادات على البذل والعطاء، واعطائهم مزيداً من الصلاحيات المشجعة على تطبيق متطلبات التميز المؤسسي. ٣- مكافأتهم عند كل إنجاز، وتوفير الدعم المادي والمعنوي الذي يسهّل لهم متابعة تنفيذ الخطط والإجراءات، ودعمهم بمساعدين ذوي كفاءة وحماسة لمتطلبات التحسين والتطوير المؤسسي.
٥	ضعف عناية القادة بالتقييم الذاتي لأدائهم المرتبط بتحقيق متطلبات التميز المؤسسي	١- تصميم أدوات قياس فاعلية قياس أداء القيادات التعليمية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي بشكل دوري، وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن واقع الأداء بما يعزز من فرص تطوير مهاراتهم وقدراتهم. ٢- دعم القيادات مهنيًا بالتدريب وورش العمل لتعزيز جوانب القوة لديهم، ومعالجة أوجه القصور إن وجدت. ٣- تكريم القيادات ذات الأداء العالي والأثر البارز في نجاح تطبيقات التميز المؤسسي دعماً لهم وتشجيعاً لغيرهم.
٦	جمود بعض اللوائح والأنظمة	١- التطوير المنهجي في اللوائح والأنظمة والسياسات بما يدعم خطة التحول نحو التميز. ٢٧- إقرار اللوائح والأنظمة التي تتلاءم مع متطلبات التميز ٨ المؤسسي وتشجّع عليه.

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤م

٧	الهيكل التنظيمية المعقدة	١٩- بناء هياكل تنظيمية مرنة تضمن سلاسل الاتصال بين مختلف الوحدات، وتيسر عملية تبادل المعلومات وتختصر الوقت والجهد في الممارسات الإدارية بما يعزز من جهود التحسين والتطوير واتخاذ القرارات الرشيدة. ٢- العناية بتخصيص وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي تُعنى بإدارة التميز المؤسسي في ضوء متطلبات النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)، وترتبط بشكل مباشر بالقيادات العليا.
٨	وجود التنظيمات غير الرسمية	١- الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية، وتوثيق العلاقة مع الأفراد بما يحقق الاستفادة منها. ٢- تقديم دورات تدريبية وورش عمل هادفة تدعم جوانب العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة، والسعي لغرس ثقافة التعلم وتبادل المعرفة والخبرة. ٣- تحقيق الانسجام بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال دمج الأفراد في أعمال ومهام جماعية و فرق عمل مشتركة. ٤- تكريم الأفراد الذين لهم دور إيجابي وفاعل في عمليات التحسين والتطوير تحفيزاً لهم وتشجيعاً لغيرهم.
٩	ضعف توافر البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي	١- اعتماد وحدة تنظيمية للرصد ومتابعة مؤشرات الأداء واعداد التقارير الدورية الصحيحة لواقع الأداء المؤسسي بكل موضوعية، ورفعها للقيادات العليا لاتخاذ الحلول اللازمة لتعزيز فرص التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي. ٢- استثمار التقنية الحديثة لتخزين المعلومات واستعادتها وقت الحاجة ونشرها للاستفادة منها بما يدعم تحقيق متطلبات التميز المؤسسي.
١٠	مقاومة التغيير	١- عقد اللقاءات وورش العمل الدورية للتهيئة الذهنية لتقبل عمليات التحسين والتطوير في ضوء مدخل التميز المؤسسي، وتوضيح آثاره الإيجابية على الأداء الفردي والمؤسسي. ٢- بناء العلاقات الطيبة مع الأفراد العاملين، والتوازن بين تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي. ٣- تلبية احتياجات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات. ٤- تخصيص حوافز مادية ومعنوية للأفراد المتميزين ذوي الأثر الإيجابي في عمليات التحول نحو التميز في الأداء.
١١	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على التميز والابداع والابتكار	١- مراجعة وتطوير الأنظمة واللوائح وتضمينها لسياسات تحفيز مادية ومعنوية للقيادات والأفراد. ٢- إقرار مسار وظيفي بمعايير واضحة ومحفزة ومبني على الكفاءة والإنجاز، ليكون مُحفزاً على تطوير الأداء المهني ومشجعاً لتقديم أفضل عطاء يدعم فرص التطور والنمو المهني. ٣- تهيئة البيئة الجاذبة والمحفزة على التعلم والابداع والابتكار.
١٢	جوانب القصور في خطط إدارة أداء الموارد البشرية لتحقيق التميز في الأداء	١- تطوير السياسات والآليات المتعلقة بإدارة أداء الموارد البشرية بما يعزز من تحقيق التميز الفردي والمؤسسي. ٢- تخصيص خطة تنفيذية مستقلة لإدارة أداء الموارد البشرية على أن تتضمن مؤشرات للأداء والإنجاز وأهدافاً رئيسية تُعنى بتطوير مهارات الأفراد في ضوء متطلبات التميز المؤسسي، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم ورعايتهم وتحفيزهم وتقدير جهودهم لضمان فاعليتهم وكسب ولائهم الوظيفي.
١٣	تدني مستويات رضا المستفيدين والموارد البشرية	١- إعداد أدوات قياس فاعلة لاستطلاع آراء المستفيدين والموارد البشرية والاستماع لمقترحاتهم وشكاويهم، والاستفادة من نتائج القياس كمدخل لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم. ٢- يجب ألا تقتصر هذه الاستطلاعات على سماع الرأي فقط دون حلول ملموسة وذات أثر إيجابي تعزز من فرص كسب ولائهم وتقنم لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.
١٤	قلة الدافعية وضعف مشاركة الموارد البشرية في عمليات التحول نحو التميز المؤسسي	١- سن لوائح وسياسات واضحة محفزة على التميز في الأداء. ٢- الحرص على تمكين الأفراد وإشراكهم في خطط التحسين والتطوير المؤسسي. ٣- تشجيع فرق العمل والتعلم التنظيمي وتبادل الخبرات. ٤- توفير بيئة عمل آمنة وجاذبة يسودها ثقافة تنظيمية قائمة على العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة. ٥- وضع الحوافز المادية والمعنوية والمكافأة عند الإنجاز والتقدم في الأداء المهني.
١٥	كثرة الأعباء والمهام وتداخلها	١- تصميم أدلة تنظيمية وإجرائية يراعى فيها عدم الازدواجية أو الغموض، ويتم توزيع الوحدات والأقسام بطريقة تسلسلية تساعد الأفراد وفرق العمل على فهم طبيعة أعمالهم وحدود المسؤوليات الخاصة بكل موظف. ٢- تقديم دورات تدريبية ذات علاقة بمهارات ضغوط العمل وإدارة الوقت، بغرض رفع كفاءة الأداء المهني للأفراد وتحقيق متطلبات التميز المؤسسي.
١٦	نقص الموارد المالية	١- السعي لتنويع الموارد المالية من خلال تحويل الأنشطة والبرامج إلى منتجات تسهم في الدعم المادي للمؤسسة التعليمية كمجالات التدريب والاستشارات التربوية أو الخدمات البحثية وغيرها. ٢- استثمار الإيرادات المالية وتنميتها من خلال إنشاء صناديق استثمارية. ٣- عقد الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات المختلفة لاستثمار بعض المرافق والخدمات بما يحقق المنفعة المتبادلة ووفق الأنظمة واللوائح المسموح بها.
١٧	ضعف البنية التحتية	١- تخصيص وحدة تنظيمية تُعنى بمتطلبات تهيئة البنية التحتية بما يدعم سياسات التحول الرقمي ومواردها. ٢- التعاقد مع شركات متخصصة ذات علاقة لتقديم الدعم اللازم. ٣- الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المحيط بما يحقق المنفعة المتبادلة والمصلحة العامة لكافة الأطراف، وبما يسهم في التغلب على التحديات التي تحول دون الاستفادة من التقنية الرقمية.

التوصيات:

الداود حسن. (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٩(١)، ١٣٦-١٥٤.

الفحيلة، ابراهيم. (٢٠١٨). تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٧(٣)، ٧٣-٨٨.

الأشقر، أحمد محمد والهنداوي، أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM).. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٣٦(١٧٥)، ٥٢٩-٦١١.

الحارثي، غالب صالح، (٢٠١٩)، جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية - جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.

الرفاعي عيده. (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤(٣٦)، ٢٥١-٢٨٧.

الرميح، محمد. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. المجلة العلمية جامعة أسيوط، ٣٧(١٠)، ٦٧٥-٧٠٦.

الزهراني، عبد العزيز. (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(١)، ١٥٨-١٨٤.

الشمراني، شرعاء. (٢٠١٩). أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية غزة، ٣(١٧)، ١٩٢-٢٠٨.

آل ابراهيم، تغريد. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، (٢١)، ٤٦-٨٤.

العنزي، محمد (٢٠٢١). استقصاء تجريبي مقارنة حول نماذج التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للإدارة. مجلد ٤١، ع. ١٤، ٣٩٧-٤٠٠.

الفهمي، مرزوق. (٢٠٢٠). ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية - المعايير والنماذج والأساليب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(١٥)، ٧٩-١٠٤.

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

١. أن تتبنى المؤسسات التعليمية تطبيق التصور المقترح وتنفيذ آلياته ودعم تطبيقاته من خلال ما يلي:

■ تخصيص وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي تُعنى بتطبيق متطلبات النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA)، وتعزيز أدوارها بالصلاحيات اللازمة التي تدعم جهود التحسين والتطوير وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي.

■ التزام الإدارة العليا بدعم متطلبات التطبيق والمتابعة المستمرة.

٢. تصميم أنظمة إدارية منطقية ومرنة تتناسب مع الخطة الاستراتيجية ومتطلبات التميز المؤسسي بما يتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٣. تطوير الهياكل التنظيمية بما يحقق سلاسة ومرونة الاتصال، وسرعة الإجراءات التشغيلية والإدارية وتقليل الهدر والبعد عن البيروقراطية والروتين.

٤. تضمين اللوائح والأنظمة التعليمية لسياسات تشجع على التميز في الأداء.

٥. الحرص على قياس رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة لهم، والاستفادة من نتائج القياس في عمليات التحسين والتطوير وكسب ولائهم لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٦. تنفيذ مقارنات مرجعية داخلية وخارجية لجميع مؤشرات نتائج الأداء الرئيسية، لزيادة فرص التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي ومعالجة أوجه القصور إن وجدت وتعزيز جوانب القوة.

٧. قياس ومتابعة كفاءة الأداء للموارد البشرية بشكل دوري، والاستفادة من مخرجات القياس في تحسين وتطوير قدراتهم ومعارفهم لصالح العمل المؤسسي.

٨. تشجيع الأفراد وتحفيزهم لإبراز قدراتهم وطاقاتهم، ودعمهم مادياً ومعنوياً لكسب ولائهم المؤسسي مما يدفعهم للإبداع والابتكار وتقديم مستويات أداء متفوقة ومتجددة في العطاء.

٩. إعداد برامج تدريبية هادفة ومتنوعة لتطوير أداء الموارد البشرية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي.

١٠. توفير مقاييس وآليات فاعلة لقياس أثر التدريب في تطوير أداء الأفراد والاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير قدراتهم ومهاراتهم لصالح العمل المؤسسي.

١١. بذل الجهود لزيادة مستوى الدور الإعلامي في إبراز منجزات المؤسسة التعليمية، والاستفادة من التقنية الحديثة بمختلف أنواعها لإيصال ذلك للمستفيدين والمجتمع بشكل عام.

المراجع العربية:

أبو شمالة، نواف. (٢٠٢٢). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة. المعهد العربي للتخطيط، الكويت، (١٦٠)، ١-٢٧.

العنزي، مشعل. (٢٠٢٣). التميز الفردي والتميز المؤسسي أيهما نحتاج وأيها أهم للمنظمات؟، مقال منشور على موقع تميز: تم الاسترجاع بتاريخ ٢٩ فبراير ٢٠٢٣ على الرابط: <https://tamayuz.com.sa/ar/blog/details/30>

المراجع الإنجليزية:

- Adámek P, Bauerová R, Zapletalová Š (2020). "A Research Agenda of EFQM Recognized for Excellence-recipients in the Czech Republic: The Case Study of Application of Business Excellence Model", Global Journal of Business Economics and Management Current Issues 10(3):161-175. November 2020
- Díez, F., Iraurgi, I., & Villa, A. (2018). Quality management in schools: Analysis of mediating factors. South African Journal of Education, 38(2), 1-8.
- Kaldi, M., Darra, M., & Kaldi, M. (2019). Original Paper Human Factor as A Quality Criterion in Secondary Education: An Approach Within the Framework of The European Model of Administrative Excellence Efqm. World, 6(2).
- Nenadal, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations.
- Parast, M. M., & Safari, A. (2022). Do Quality and Business Excellence Models Improve Quality and Operational Results in Educational Organizations? A Repeated Cross-Sectional Analysis. Operations Management Research, 1-19.
- Pimentel, L., & Rogala, P. (2022). The Relationship Between Efqm Recognition System and Management Maturity. Management And Production Engineering Review.
- Sutoová, A.; Teplická, K.; Straka, M. Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. Sustainability 2022, 14, 7711.
- Yinal, A., & Okur, Z. G. (2022). Total Quality Management in Educational Management:(Trnc Example). Turkish Online of Educational Technology, 342.

النمر. احمد صلاح. (٢٠٢٢). التميز المؤسسي في المنشآت التعليمية والتربوية وفق النموذج الوطني الموحد بجائزة الملك عبد العزيز. شركة تكوين العالمية للطباعة والنشر.

بن شعيل، ندى بنت صالح. (٢٠١٩). جائزة الملك عبد العزيز للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي-دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٠٨(٦)، ١٩٨٩-٢٠٢٣.

سحيم، اميرة. (٢٠١٩). التميز المؤسسي؛ دراسة مقارنة بين النموذج السعودي للجودة والتميز KAQA والنموذج الأوربي للتميز EFQM. مجلة جامعة بخت الرضا العلمية السودان، (٧٢).

عبد الجواد، السيد؛ وعبد العزيز، احمد؛ وأحمد، عبد العاطي. (٢٠١٩). التميز المؤسسي للجامعات الخاصة في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١(١٩)، ٤٦١-٤٩٨.

عطية، أفكار. (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة القاهرة الاسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM. مجلة الإدارة التربوية جامعة الاسكندرية، (١٤)، ٣٨٩-٥٨١.

محمد، محمد ماهر وإبراهيم محمود. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز بجمعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأردن، ٤٠(١)، ٢١-٥٠.

محمود، عبد الباسط. (٢٠٢٢). الجودة والتميز المؤسسي لجائزة الملك عبد العزيز للجودة من خلال النصوص النبوية. مجلة رماح للبحوث والدراسات التربوية عمان، ٢(٧١)، ٢٣-٤٤.

المواقع الإلكترونية:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤٤/١٧/١٤هـ على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/>
- برنامج تنمية القدرات البشرية، تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤٥/٣/٥هـ على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp>
- الموقع الرسمي لجائزة الملك عبد العزيز للجودة KAQA، تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤٣/١٢/٨هـ على الرابط: <https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx>
- الموقع الرسمي لهيئة تقويم التعليم والتدريب، تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤٤/٥/٢١هـ على الرابط: <https://etec.gov.sa/ar/Researchers/Research-Studies/Pages/Statistical-Reports.aspx>
- الموقع الرسمي لمنظومة (تميز نت) الخاصة بجائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز، تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤٤/٨/١١هـ على الرابط: <https://tamayuz.saso.gov.sa/auth/login>