

تصور مقترح للتميز المؤسسي لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء تحليل مقارن للنماذج العالمية والوطني

د. فوزية عبدالرحمن سالم باناعمه

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشترك، قسم الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة أم القرى

(أرسل بتاريخ 15/4/2026م، وقبل للنشر بتاريخ 16/5/2026م)

الملخص:

استهدفت الدراسة بناء نموذج تكاملي للتميز المؤسسي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، انطلاقاً من الحاجة إلى أطر منهجية قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية في بيئة تتسارع فيها التحولات الرقمية والمعرفية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث جرى تفكيك النماذج العالمية والعربية للتميز المؤسسي، وتحليل بنيتها المفاهيمية وآلياتها التطبيقية، ثم إجراء مقارنة منهجية للكشف عن نقاط الالتقاء والاختلاف، وصولاً إلى استخلاص مرتكزات قابلة لإعادة التوظيف في السياق الجامعي السعودي. وأظهرت نتائج التحليل أن النماذج العالمية تنظم الأداء عبر معادلة تربط بين الممكنات والتحديات، وتفعل اتخاذ القرار من خلال توظيف البيانات والتحليل المؤسسي، مع دمج واضح لمفاهيم الاستدامة والابتكار. في المقابل، تعد النماذج العربية إنتاج هذه المرتكزات جزئياً، لكنها تواجه قصوراً في قياس النتائج، وضعفاً في توظيف أدوات التحليل وإدارة المعرفة، إضافة إلى محدودية التكامل مع معايير الاستدامة العالمية. انتهى البحث إلى بناء نموذج استراتيجي مقترح يقوم على إعادة تركيب العلاقة بين الأبعاد التنظيمية والقيادية والتقنية؛ بحيث يُفعل كفاءة العمليات، ويضبط جودة المخرجات، ويعزز القدرة التنافسية للجامعات، ضمن إطار يتسق مع متطلبات التنمية الوطنية ويستجيب لديناميات التغيير المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، الأداء المؤسسي، المدخل الاستراتيجي، الجامعات السعودية.

Institutional Excellence as a Strategic Approach to Improving Institutional Performance in Saudi Universities: An Analytical Study and a Proposed Model

Dr. Fawzia Abdulrahman Salem banaameh

Associate professor of Educational Administration and Planning, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Umm Al-Qura University

Abstract:

The study aimed to develop an integrated model of institutional excellence as a strategic approach to improving organizational performance in Saudi universities. This objective stems from the need for systematic frameworks capable of balancing operational efficiency with strategic effectiveness in an environment characterized by rapid digital and knowledge transformations. The study adopted the descriptive-analytical method, through which global and Arab models of institutional excellence were deconstructed, their conceptual structures and application mechanisms were analyzed, and a systematic comparison was conducted to identify similarities and differences, leading to the extraction of foundations adaptable to the Saudi university context. The findings revealed that global models organize performance through a balance between enablers and results, relying on data-driven decision-making and institutional analysis, with a clear integration of sustainability and innovation concepts. In contrast, Arab models tend to partially adopt these foundations but still face challenges, particularly in measuring results, utilizing analytical tools and knowledge management, and achieving deeper alignment with global sustainability standards. Based on these findings, the study proposed a strategic model that integrates organizational, leadership, and technological dimensions. This model aims to enhance operational efficiency, improve the quality of outputs, and strengthen the competitiveness of universities, in alignment with national development requirements and the dynamics of institutional transformation.

Keywords: Institutional Excellence, Institutional Performance, Strategic Approach, Saudi Universities.

مقدمة الدراسة:

تشهد الجامعات في العصر الحالي تحولات متسارعة في كافة المجالات نتيجة التطورات الحديثة، والتقدم التقني والتكنولوجي وقوة المنافسة بين الجامعات على المستويين الإقليمي والعالمي؛ الأمر الذي جعل تحسين الأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان الاستدامة والتميز. فلم تعد الجامعات تقاس بقدرتها على تقديم البرامج الأكاديمية فقط، إنما قدرتها وكفاءتها في إدارة الموارد، وجودة المخرجات التعليمية، والبحثية مع القدرة على الإبداع والابتكار، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل، والمجتمع المحلي، والإقليمي، والعالمي.

وبرز التميز المؤسسي باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات من خلال تبني نماذج شاملة قائمة على القيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والحوكمة الرشيدة، وتحقيق القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة. (القرشي، 2024)

ويعد التميز المؤسسي إطاراً متكاملًا لا يقتصر على تحقيق النتائج الحالية، إنما يركز على تطوير المؤسسات المستدامة القادرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية لضمان الجودة؛ مما يساعد على الكفاءة التعليمية، والإدارية، وتحسين القدرات التنافسية.؛ حيث أولت الجامعات العالمية اهتماماً متزايداً بتطبيق نماذج التميز المؤسسي مثل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) ونموذج مالcolm بالدريج (Malcolm Baldrige)، ونموذج ديمينغ للجودة (Deming Prize) ونموذج التميز الاستراتيجي (ABEF) لما لها الدور الأكبر في تحسين جودة الأداء الأكاديمي، والمؤسسي في المؤسسات التعليمية، وتحقيق القدرة التنافسية، والنتائج المتوازنة طويلة المدى (سليمان وشاهين، 2024).

يُعد الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية أحد المؤشرات الرئيسة لقياس مدى كفاءة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال جودة الأداء الأكاديمي، والبحثي، والإداري، والمجتمعي، ومدى قدرتها على استثمار مواردها بكفاءة وتحقيق رضا المستفيدين. وقد حظي تطوير الأداء المؤسسي باهتمام متزايد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الجامعات وتعزيز تنافسياتها محلياً وعالمياً، من خلال تبني مفاهيم الجودة والحوكمة والتميز المؤسسي. ويُعد التميز المؤسسي إطاراً متكاملًا لتطوير الأداء المؤسسي؛ إذ يركز على تحسين العمليات، وتعزيز القيادة الفاعلة، وإدارة الموارد بكفاءة، والاعتماد على مؤشرات الأداء، ونشر ثقافة التحسين المستمر والابتكار، بما يسهم في تحقيق نتائج مستدامة ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية في التصنيفات العالمية والاستجابة لمتطلبات التنمية الوطنية.

وتعتبر الجامعات السعودية نواة الكوادر البشرية في التحول الوطني؛ حيث أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية رفع كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات، وتعزيز الحوكمة، وتحسين جودة البرامج التعليمية، ورفع كفاءة المنافسة العالمية مما يعزز بناء الاقتصاد المعرفي المستدام (وزارة التعليم، 2023). وهذا ما كان الداعم الأول للجامعات السعودية على تبني المبادرات التطويرية، وتحليل النماذج العالمية، واستثمارها لبناء النماذج الوطنية لتحقيق المواءمة الفعلية بين متطلبات التميز المؤسسي، ومستهدفات 2030 لتطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة والتميز المستدام، إلا أن تحقيق ذلك يواجه العديد من التحديات التي تتمثل في تكامل الجهود، ووضوح النماذج التطويرية، وقياس الأثر الفعلي على الأداء المؤسسي.

من هنا برزت الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التحليلية ذات العلاقة بالتميز المؤسسي كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، من خلال تحليل النماذج العالمية للتميز المؤسسي، واستقراء تحليلي لواقع الجامعات السعودية وصولاً لبناء نموذج مقترح يتلاءم مع السياق السعودي، ويدعم التوجهات الحديثة للتطوير والتحول الوطني للجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

شهدت الجامعات السعودية خلال السنوات الأخيرة توجهاً متزايداً نحو تبني مفاهيم الجودة والاعتماد والتميز المؤسسي بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الجامعي وتعزيز القدرة التنافسية؛ انساقاً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أكدت رفع جودة أداء الجامعات، وتحسين كفاءة المخرجات التعليمية، وتعزيز الاستثمار الأمثل للموارد، ودعم القدرة التنافسية عالمياً (وزارة التعليم، 2023). وانعكس ذلك في تبني العديد من الجامعات السعودية مبادرات وبرامج تطويرية استندت إلى نماذج التميز المؤسسي العالمية والوطنية.

إلا أن نتائج العديد من الدراسات أشارت إلى استمرار وجود فجوة بين تبني الجامعات السعودية لمفاهيم التميز المؤسسي وبين مستوى التطبيق الفعلي لهذه المفاهيم داخل الجامعات. فقد توصلت دراسة العسيري (2024) إلى أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي تبديه الجامعات السعودية تجاه جودة الأداء الأكاديمي والإداري، فإن مؤشرات التميز المؤسسي ما تزال دون المستوى المأمول، مع استمرار عدد من مظاهر القصور في تطبيقات التميز المؤسسي. كما أكد الحربي (2025) أن ممارسات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود ضعف واضح في الربط بين ممارسات التميز وتحسين الأداء المؤسسي بصورة متكاملة.

وفي الإطار ذاته، أوضحت دراسة المريخي (2023)، ودراسة شلاش (2016)، أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن الجامعات ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير في مختلف المجالات لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما أشارت نتائج دراسات الحازمي (2021)، وشهاب الدين (2020)، والروقي (2022)، إلى أن واقع إدارة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM ما يزال دون المستوى المأمول، وأن الجامعات تواجه تحديات تنظيمية وإدارية متعددة تعوق التطبيق الفعال لمعايير التميز المؤسسي.

وأشارت دراسة الزهراني وحوالة (2022) إلى أن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز جاءت بدرجة متوسطة، بما يعكس الحاجة إلى تطوير متطلبات التميز المؤسسي بصورة أكثر تكاملاً، ولا سيما في الجوانب التنظيمية والبشرية والتقنية. كما أكدت دراسة العتيبي (2021) أن تطبيق نماذج التميز المؤسسي بالجامعات السعودية يواجه مجموعة من التحديات البشرية والتنظيمية، من أبرزها ضعف ثقافة التميز، ومحدودية المبادرات التطويرية، وضعف مؤشرات الأداء المرتبطة بمخرجات التميز المؤسسي.

وفي الاتجاه نفسه، أوضحت دراسة القحطاني (2022) أن غياب نموذج وطني متكامل وواضح للتميز المؤسسي يسهم في توجيه الممارسات التطويرية داخل الجامعات السعودية، يحد من فاعلية الجهود المبذولة لتحسين الأداء المؤسسي. كما توصلت دراسة الأسمر (2020) إلى أن التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي داخل الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة؛ الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تبني توجهات استراتيجية أكثر تكاملاً لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تبرز النماذج العالمية الأكثر انتشاراً في مجال تطوير الأداء المؤسسي، في مقابل النموذج الوطني السعودي للتميز الذي انطلق استجابة لخصوصية البيئة الوطنية ومتطلبات رؤية المملكة 2030. إلا أن الأدبيات الحالية ما تزال تفتقر إلى دراسات مقارنة تحليلية تكشف أوجه الاتفاق والاختلاف بين النموذجين من حيث الفلسفة الحاكمة، والقيادة، والحوكمة، وإدارة الموارد، وإدارة الأداء والنتائج، وآليات التحسين المستمر، ومدى إمكانية الاستفادة من هذه النماذج في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية. ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى إجراء تحليل مقارن للنماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي؛ للكشف عن أبعادها الفكرية والتنظيمية والثقافية، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يتلاءم مع

خصوصية الجامعات السعودية، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية والاستدامة في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية، في ضوء تحليل ومقارنة النماذج المحلية والعالمية للتميز المؤسسي، والكشف عن أبعادها الفكرية والتنظيمية ومعاييرها ومؤشرات أدائها؟ وللإجابة عن هذا السؤال؛ يجدر الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس الفكرية والتنظيمية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
2. ما الفلسفات والمعايير ومؤشرات الأداء التي تستند إليها بعض النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم؟
3. ما الخصائص الفكرية والتنظيمية للنموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي، وما أبرز معايير ومؤشرات أدائه؟
4. ما أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي من حيث: (الفلسفة الحاكمة، القيادة والحوكمة، إدارة الموارد، إدارة الأداء، النتائج، الابتكار والتحسين المستمر)؟
5. ما النموذج المقترح للتميز المؤسسي القادر على تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء نتائج التحليل المقارن للنماذج المدروسة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية، في ضوء تحليل ومقارنة النماذج المحلية والعالمية للتميز المؤسسي، والكشف عن أبعادها الفكرية والتنظيمية ومعاييرها ومؤشرات أدائها.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

- إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بالتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال تقديم تحليل علمي للأسس الفكرية والتنظيمية التي تستند إليها النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي.
- تقديم إطار معرفي مقارن يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج التميز المؤسسي من حيث الفلسفة، والمعايير، ومؤشرات الأداء، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال.
- سد جانب من الفجوة البحثية المرتبطة بندرة الدراسات التي تناولت النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي من منظور تحليلي مقارن، وربطها بواقع مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

- تقديم نموذج مقترح للتميز المؤسسي يمكن الاستفادة منه في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية، بما يتوافق مع متطلبات البيئة الجامعية السعودية.
- دعم متخذي القرار والقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية بإطار علمي يساعد على تطوير ممارسات التميز المؤسسي، وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية والوطنية.

- الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والبرامج المتعلقة بالتميز المؤسسي داخل الجامعات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التحسين المستمر.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل الأسس الفكرية والتنظيمية للتميز المؤسسي، ودراسة الفلسفات والمعايير ومؤشرات الأداء التي تقوم عليها النماذج العالمية والعربية والوطنية للتميز المؤسسي، ثم إجراء مقارنة علمية بينها للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة:

التميز المؤسسي:

يقصد به في هذه الدراسة: توظيف معايير ومبادئ التميز المؤسسي بوصفها إطاراً استراتيجياً شاملاً لتوجيه الجامعات السعودية، وتحسين الأداء، وتحقيق الجودة، والتميز.

الأداء المؤسسي:

هو قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في الجوانب الأكاديمية والإدارية والبحثية، ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال المعايير ومؤشرات الأداء الواردة في النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي، التي تمثل أساس بناء النموذج المقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية.

النماذج العالمية للتميز المؤسسي:

هي الأطر النظرية والتطبيقية التي وضعتها جهات دولية أو وطنية لتقويم الأداء المؤسسي وتوجيهها نحو التحسين والتطوير المستمر من خلال مجموعة من المحكات والمعايير وتمثل في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي (MBNQA)، ونموذج ديمينغ (Deming) لإدارة الجودة الشاملة؛ حيث تحدد تلك النماذج السمات والعناصر الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

النموذج السعودي للجودة والتميز المؤسسي (KAQA):

يقصد به الإطار الوطني المعتمد في المملكة العربية السعودية لتقويم الأداء المؤسسي، والمطبق من خلال جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، التي تهدف إلى تعزيز ثقافة الجودة، والتميز وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني.

الإطار النظري

المحور الأول: الأسس الفكرية والتنظيمية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة

نشأة مفهوم التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي ليس مفهوماً حديث النشأة، إنما هو من المفاهيم القديمة التي ظهرت في مجتمعات الأعمال، فقد ذكر Oakland (2014) أن فلاسفة الصين القدماء أول من استخدم هذا المفهوم بمحتواه البسيط من خلال عمل الأشياء بالشكل

الصحيح والدرجة العالية من الإتقان. كما يؤكد أن المصطلح يرجع إلى الإغريق في كلمة (ARISTON) التي تعني (AR) تدفق الضوء أو الخير (ISTON)، وتعني الاستقرار والتوافق.

ويذكر (Sony. M& others 2021) أن مفهوم التميز المؤسسي مر بعدة مراحل تطويرية بدأت من مفهوم الجودة وهو الفحص والتفتيش عام (1924)، ثم تطور إلى مفهوم الرقابة وضبط الجودة عام (1950)؛ حيث ركز على المنتج، ومنها إلى الجودة عام (1970)؛ حيث ركز على العمليات، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة التي هدفت إلى التحسين المستمر، ومنها إلى التميز المؤسسي عام (2000) الذي يهدف إلى التكامل وتحقيق الاستدامة المؤسسية نحو الجودة والإتقان.

مفهوم التميز المؤسسي:

بعد التميز المؤسسي من المفاهيم التي أظهرت المؤسسات اهتماماً واسعاً بما لامتلاكها درجة الصدارة على من ينافسها؛ لما للتميز من خصائص في البقاء والاستمرار بظل التغييرات العالمية المعاصرة. فالتميز هو أسلوب حياة يحدث في المؤسسات التي تقدم خدمة وتصنع سلعة، فقد أشار الجمهوري (2024) إلى أن التميز نمط فكري وفلسفي يعتمد على منهجية كيفية إنجاز النتائج الملموسة لتحقيق الموازنة في إشباع كافة الاحتياجات سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

كما تعرف كندية وآخرون (2025) التميز المؤسسي أنه سعي المؤسسات إلى استغلال الفرصة التي يسبقها تخطيط استراتيجي قوي وفعال مع الالتزام برؤية مشتركة يسودها الوضوح وكفاية المصادر، والحرص على الأداء بشكل فعال يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسات.

كما عرف العسيري (2024) التميز المؤسسي في ضوء النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA) أنه حالة من التفوق في الأداء التنظيمي للمنشأة يحدث نتيجة جهود منظمة ومستمرة ومستدامة تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين. ويعرف المرخي (2023) التميز المؤسسي في الجامعات السعودية أنه قدرة إدارة الجامعة على توظيف الأساليب الإدارية والإبداعية بصورة فاعلة، وبمشاركة وتكامل جميع الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز بيئة عمل داعمة للتميز والابتكار والتحسين المستمر.

أهداف التميز المؤسسي:

يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في رفع وكفاءة المؤسسات، وضمان استدامتها وقدرتها التنافسية، ويمكن تحديد أهداف التميز المؤسسي في تحسين الفعالية والكفاءة الإنتاجية من خلال التقييم المنهجي والتحسين المستمر (Saraiva. Rosa, 2023).

في حين أشار (Sutoova. Et. al. 2022) أن الهدف الرئيس للتميز المؤسسي هو تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار بدلا من التعامل مع الجودة كحالة ثابتة، كما يضيف هاشم والحاج (2025) أن تطوير العاملين في المؤسسات هدف أساسي آخر لتحقيق التميز المؤسسي، وأن نماذج التميز تهدف إلى تمكين العاملين وتطوير القيادات، وتعزيز المشاركة؛ مما يعزز العمل ويدعم التحفيز والالتزام. ويؤكد نايل وصادق (2023) أن أهداف التميز المؤسسي تكمن في مساعدة المؤسسات على تحقيق الجودة وتبني ثقافة التحسين المستمر حتى تضمن البقاء والاستمرار والنمو لتحقيق الأهداف المنشودة بأسرع وقت وأقل تكلفة.

وأكد الجمهوري (2024) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات؛ حيث أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما أوصى بترسيخ ثقافة التميز، وتوسيع

مشاركة أصحاب المصلحة، وربط الأهداف الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين. حيث يعزز ذلك (Lateh. 2024) بأن الهدف الأساسي للتميز المؤسسي يتمثل في تحقيق الاستدامة التي تؤكد عليها نماذج التميز من خلال القيادة المسؤولة، والإدارة الفعالة للموارد، والمسؤولية الاجتماعية لمواجهة التغييرات كأساس لنجاح الاستدامة والحفاظ على الجودة الإدارية والأكاديمية بمؤسسات التعليم في سياق عالمي سريع التغيير.

خصائص التميز المؤسسي:

يتميز التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تعكس الشمولية والاستراتيجية، وتميزه عن غيره من المداخل الإدارية في تحقيق التفوق والاستدامة المؤسسية؛ حيث يؤكد داود (2024) أن المؤسسة المتميزة تتميز بخصائص تكمن في تحديد الرسالة والأهداف، وتوافر الخطط والاستراتيجيات المبنية على أسس علمية من الجودة والالتقان، مع توفير المرونة، والعمل بروح الفريق داخل المؤسسات، وامتلاك جميع العاملين المهارات اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأداء المتميز. كما أضاف نايل وصادق (2023) أن السمة المميزة للتميز المؤسسي هي وضوح الاستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسات برؤية ومسؤوليات واضحة تعكس الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس، بما يضمن الاتفاق والمواءمة للأهداف الاستراتيجية مع المهام اليومية، ويسمح للمؤسسات التكيف والفعالية مع المتغيرات البيئية والتحديات التنافسية. وأضاف الجمهوري (2024) أن التميز المؤسسي له دور كبير في تعزيز التحسين المستمر؛ حيث تقوم المؤسسات التي تتميز بالتميز بصفة مستمرة على التقييم الدوري بناء على بيانات ومؤشرات الأداء وآراء أصحاب المصلحة بما يمكنها من تحقيق الاتساق، وكفاءة الإنتاج بصورة أكثر جودة.

متطلبات التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

يتطلب تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية مجموعة من المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية والتشغيلية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق النتائج؛ حيث يؤكد القناوي (2022) أن القيادة التعليمية الواعية تعد من أهم المتطلبات للتميز المؤسسي؛ حيث تسهم بدور كبير في صياغة رؤية ورسالة توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء ثقافة داعمة للجودة والتميز. وتعتبر القيادة التحولية التي تضع رؤية مشتركة وتشجع الإبداع والابتكار وتعزز الالتزام التنظيمي بين الموظفين، وتدعم ثقافة التحسين المستمر، من المتطلبات التي تدعم نجاح المؤسسات وتحقق تفوقها وتنافسها بين المؤسسات المناظرة. وتعد إدارة الموارد البشرية المؤهلة كما ذكرها القحطاني (2025) مطلباً رئيساً للتميز بمؤسسات التعليم؛ حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء وجودة الخدمات. فاستقطاب الكفاءات، وتنميتها مهنيًا وتحفيزهم ومشاركتهم، يساهم بدور كبير وفعال في تدعيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة المتميزة. كما يؤكد الغنام والصقر (2025) أن الحوكمة من المتطلبات الأساسية للتميز في المؤسسات التعليمية؛ إذ تساهم في وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق العدالة المؤسسية بما يدعم الثقة بين أصحاب المصلحة والمؤسسات التعليمية. وتضيف الكندية وآخرون (2025) أن إدارة العمليات والتحسين المستمر من المتطلبات الأساسية للحفاظ على التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية؛ حيث تساعد الإجراءات التشغيلية الواضحة والتقييم المنهجي للعمليات، ومؤشرات الأداء للمؤسسات من تحسين الكفاءة والجودة، كما يتطلب التميز المؤسسي وجود نظام دقيق لقياس الأداء المؤسسي يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية تربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية واتخاذ قرارات بناء على البيانات والأدلة. كما يتطلب التميز المؤسسي كما ذكر سليمان (2024) إشراك أصحاب المصلحة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والشركاء

المجتمعين وأصحاب المصلحة الخارجيين؛ مما يعزز الثقة والشفافية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق مستويات عالية من الرضا والمصادقية. كما أضاف أن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المتطلبات الأساسية للتميز وتعزيز دور المؤسسة في خدمة المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة.

المحور الثاني: الفلسفات والمعايير ومؤشرات الأداء التي تستند إليها بعض النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم

تستند هذه النماذج إلى فلسفات إدارية متنوعة؛ بعضها يركز على التحسين المستمر، وبعضها يركز على القيادة الاستراتيجية وإدارة النتائج. في حين تتجه نماذج أخرى نحو بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والاستدامة والحوكمة المؤسسية. كما تختلف هذه النماذج في طبيعة المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء المؤسسي، تبعاً لاختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية والاقتصادية التي نشأت فيها؛ الأمر الذي يجعل تحليلها ومقارنتها ضرورة علمية لفهم طبيعة التوجهات الحديثة في إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية. ومن ثم يتناول هذا المحور عرضاً تحليلياً لأبرز النماذج العالمية والوطنية للتميز المؤسسي، من خلال التركيز على فلسفاتها الحاكمة، ومعاييرها الرئيسية، ومؤشرات الأداء التي تستند إليها في تقييم التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.

أولاً: النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM

فلسفة النموذج

يُعد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) من أكثر النماذج العالمية انتشاراً في مجال التميز المؤسسي، وقد نشأ في سياق التحولات الإدارية التي شهدتها المؤسسات الأوروبية خلال العقود الأخيرة، التي اتجهت نحو تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر. وترتبط الجذور الفكرية للتميز المؤسسي بالفلسفة الإغريقية التي ركزت على التفوق والإتقان، إلا أن التطور الحقيقي للمفهوم ظهر بصورة أكثر وضوحاً مع الثورة الصناعية وما صاحبها من اهتمام بضبط جودة العمليات والمنتجات، ثم تطور لاحقاً مع ظهور مدارس الجودة الحديثة (سليمان، 2024).

وتتمحور فلسفة النموذج الأوروبي حول تحقيق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة من خلال قيادة استراتيجية قادرة على توجيه المؤسسة نحو التحسين المستمر، وتعزيز الابتكار، وتمكين الموارد البشرية، وإدارة العلاقات مع الشركاء بكفاءة وفعالية. كما ينظر النموذج إلى المؤسسة باعتبارها منظومة متكاملة تتفاعل فيها القيادة والاستراتيجية والموارد والعمليات بصورة مترابطة بهدف تحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة (Fonseca & Oliveira, 2021).

ويتضح من فلسفة النموذج أنه لا يركز فقط على النتائج النهائية، بل يهتم كذلك بكيفية تحقيق هذه النتائج، من خلال بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر، والمرونة التنظيمية، والاستجابة للتغيرات البيئية؛ الأمر الذي جعله من أكثر النماذج ملائمة للمؤسسات التعليمية التي تتطلب بيئات ديناميكية قادرة على التطوير المستمر.

معايير النموذج ومؤشرات الأداء:

يرتكز النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على مجموعة مترابطة من المعايير التي تمثل إطاراً شاملاً لتقييم الأداء المؤسسي وتحسينه بصورة مستمرة. وقد تطور النموذج في صورته الحديثة؛ ليقوم على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: الاتجاه (Direction)، والتنفيذ (Execution)، والنتائج (Results)، بما يعكس فلسفة التوازن بين التخطيط والتنفيذ وقياس المخرجات المؤسسية (EFQM, 2020). ويتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية إجمالية (1000) نقطة، موزعة على النحو الآتي:

الغرض والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة)، ويركز على تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

- الثقافة التنظيمية والقيادة (001 نقطة)، ويهتم ببناء ثقافة داعمة للتميز والقيادة الفاعلة.
 - إشراك أصحاب المصلحة (001 نقطة)، ويقيس فعالية التفاعل مع المستفيدين والشركاء.
 - خلق قيمة مستدامة (002 نقطة)، ويركز على تطوير الخدمات والعمليات بصورة تحقق الاستدامة.
 - إدارة الأداء والتحول (001 نقطة)، ويهتم بإدارة التغيير والابتكار والتحسين المستمر.
 - آراء أصحاب المصلحة (002 نقطة)، ويقيس مستوى رضا المستفيدين والعاملين والشركاء.
 - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (002 نقطة)، ويركز على النتائج التشغيلية والاستراتيجية والاستدامة المؤسسية.
- ويقوم النموذج على التمييز بين "عوامل التمكين" التي تشمل القيادة والاستراتيجية والأفراد والشركات والموارد والعمليات، وبين النتائج التي تتعلق بالمستفيدين والعاملين والمجتمع والأداء المؤسسي، انطلاقاً من فكرة أن النتائج المستدامة تتحقق من خلال فعالية الممكنات وترابطها (الزهراني، 2022).
- وفي سياق المؤسسات التعليمية، تمثل هذه المعايير إطاراً متكاملًا لتحسين الأداء الجامعي؛ حيث تساعد على تطوير القيادة الأكاديمية، وتعزيز ثقافة الجودة، وتحسين إدارة الموارد، وربط العمليات التعليمية والبحثية باحتياجات أصحاب المصلحة وسوق العمل. منهجية الرادار RADAR كأداة للتقييم والتحسين.

ثانيًا: النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي "مالكوم بالدريج" Malcolm Baldrige

فلسفة النموذج

يُعد نموذج "مالكوم بالدريج" أحد أبرز النماذج الأمريكية في مجال التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة، وقد ظهر في سياق الجهود الأمريكية الرامية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين جودة الأداء في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية، خاصة بعد التقدم الصناعي والإداري الذي حققته اليابان خلال الثمانينيات (زيدان، 2019).

وترتكز فلسفة النموذج على اعتبار التميز المؤسسي عملية استراتيجية شاملة لا تقتصر على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات فقط، بل تمتد لتشمل تطوير القيادة، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحقيق رضا المستفيدين، وتنمية الموارد البشرية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتحسين المستمر. (عبدالله، 2021).

وتتمثل أبرز المراكز الفكرية للنموذج في:

القيادة الاستراتيجية الفاعلة.

- التعلم التنظيمي والفردى المستمر.
- التركيز على احتياجات المستفيدين.
- تمكين العاملين والشركاء.
- الإدارة القائمة على البيانات والمعلومات.
- المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة.
- المسؤولية المجتمعية.
- دعم الابتكار والإبداع المؤسسي.

معايير النموذج ومؤشرات الأداء

يعتمد نموذج مالكوم بالدريج على سبعة معايير رئيسة تمثل إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء المؤسسي وتحسينه بصورة مستمرة، ويبلغ

إجمالي نقاط التقييم فيه (1000) نقطة، موزعة بين الممكنات والنتائج، مع تركيز واضح على نتائج الأداء المؤسسي باعتبارها المؤشر النهائي لنجاح المؤسسة (National Institute of Standards and Technology, 2023).

وتتمثل المعايير الرئيسة للنموذج في:

- القيادة (120 نقطة)، وتشمل القيادة المؤسسية، والحوكمة، والمسؤولية المجتمعية.
 - الاستراتيجية (58 نقطة)، وتركز على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها.
 - العملاء أو المستفيدون (58 نقطة)، وتهتم بقياس رضا المستفيدين وإدارة العلاقة معهم.
 - القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة)، وتركز على إدارة البيانات والمعلومات وتحليل الأداء.
 - القوى العاملة (58 نقطة)، وتشمل تمكين العاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم.
 - العمليات (58 نقطة)، وتهتم بفعالية العمليات وتحسينها والابتكار فيها.
 - النتائج (450 نقطة)، وتشمل نتائج الأداء المؤسسي، ورضا العملاء، ونتائج الموارد البشرية، والنتائج المالية والتشغيلية.
- ويلاحظ أن النموذج يمنح وزناً مرتفعاً لمعيار النتائج مقارنة ببقية المعايير؛ الأمر الذي يعكس اهتمامه بقياس أثر الممارسات الإدارية على الأداء الفعلي للمؤسسة.

مؤشرات الأداء وآليات التحسين:

يعتمد نموذج مالكوم بالدريج بصورة أساسية على القياس والتحليل المستمر للبيانات باعتبارها المدخل الرئيس لتحسين الأداء المؤسسي؛ ولذلك يركز النموذج على تصميم مؤشرات أداء دقيقة تساعد المؤسسات على قياس الواقع الفعلي، وتحديد الفجوات، وتوجيه عمليات التطوير والتحسين بصورة مستمرة. كما يعتمد النموذج على أدوات تقييم تستند إلى مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، بما يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين بصورة دقيقة (Prybutok et al., 2011).

ثالثاً: النموذج الياباني للتميز المؤسسي "ديمنج" Deming

فلسفة النموذج:

ترتكز فلسفة نموذج ديمنج على التحسين المستمر باعتباره عملية دائمة لا تنتهي؛ حيث يرى أن المؤسسات لا تصل إلى مرحلة الكمال، بل تظل في حالة تطوير مستمر للعمليات والنظم والأداء. كما يؤكد على أهمية التفكير المنظومي، والنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مترابطاً لا يمكن تحسين أحد أجزائه بمعزل عن بقية الأجزاء (Deming, 1994).

وتتمثل أبرز مميزات فلسفة النموذج في:

- التحسين المستمر للعمليات.
 - التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.
 - التفكير المنظومي.
 - القيادة الداعمة وتمكين العاملين.
 - الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية.
 - إزالة الخوف من بيئة العمل.
 - التعاون بين الأقسام والوحدات التنظيمية.
- ويلاحظ أن فلسفة ديمنج تتجاوز فكرة الرقابة التقليدية؛ لتؤكد بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتحسين المستمر والعمل الجماعي.

نقاط ديمينج الأربعة عشر:

طرح ديمينج أربعة عشر مبدأ تمثل إطاراً فكرياً وإدارياً لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق الجودة الشاملة. وقد ركزت هذه المبادئ على ضرورة التزام القيادة بالتحسين المستمر، وبناء جودة داخل العمليات نفسها، بدلاً من الاعتماد على التفتيش النهائي أو التقييمات الشكلية (Deming, 1994).

ومن أبرز هذه المبادئ:

- تبني هدف ثابت للتحسين المستمر.
- تبني فلسفة إدارية جديدة قائمة على الجودة.
- تقليل الاعتماد على التفتيش التقليدي.
- بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين.
- التدريب المستمر للعاملين.
- دعم القيادة التحفيزية.
- إزالة الخوف من بيئة العمل.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون المؤسسي.
- إزالة الحواجز بين الإدارات.
- دعم التعلم والتحسين المستمر.

وقد انتقد ديمينج الأساليب الإدارية التي تعتمد بصورة مفرطة على المؤشرات الرقمية والأهداف الكمية غير المرتبطة بتحسين العمليات، مؤكداً أن التركيز على النتائج دون معالجة أسباب المشكلات يؤدي إلى تراجع الجودة على المدى البعيد (رواس، 2011). معايير النموذج ومؤشرات الأداء.

على خلاف بعض نماذج التميز الأخرى، لا يعتمد نموذج ديمينج على نظام صارم للتقييم بالنقاط، بل يركز على مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة. ومع ذلك يتضمن النموذج مجموعة من المجالات الرئيسة التي تُستخدم لتقييم الأداء المؤسسي، بإجمالي (100) نقطة كأساس للحكم على جودة الأداء المؤسسي (Japanese Union of Scientists and Engineers, 2025).

وتشمل مجالات التقييم:

- السياسات الإدارية وتنفيذها (20 نقطة).
- تطوير المنتجات أو العمليات الجديدة (02 نقطة).
- الصيانة والتحسين المستمر للعمليات (02 نقطة).
- بناء أنظمة إدارة الجودة (01 نقاط).
- جمع وتحليل بيانات الجودة (51 نقطة).
- تطوير الموارد البشرية والتدريب (51 نقطة).

أخو الثالث الخصائص الفكرية والتنظيمية للنموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي

نشأ النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي في إطار الجهود الاستراتيجية التي تبذلها المملكة العربية السعودية لنشر ثقافة الجودة والتميز في المؤسسات الحكومية والخاصة، وتعزيز ودعم وتطوير كفاءة الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية ورؤية

المملكة 2030. وقد تولت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة تطوير هذا النموذج المتمثل في جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتطوير ليصبح مرجعاً وطنياً شاملاً لتطبيق الجودة والتميز بكافة القطاعات الحكومية والخاصة وتعزيز القدرة التنافسية. وجاء إنشاء الجائزة استجابة لعدد من المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي شهدتها المملكة؛ حيث برزت الحاجة إلى تحفيز المؤسسات على تبني أسس الجودة الشاملة، وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

وقد مر النموذج الوطني للتميز المؤسسي وجائزة الملك عبدالعزيز للجودة بعدة مراحل من التطور والانتشار. ففي مرحلة النشأة صدر قرار إنشاء الجائزة عام 2000 بهدف تعزيز ثقافة الجودة للمؤسسات الحكومية والخاصة؛ وذلك لتكون أداة وطنية لتقييم مستوى تطبيق ممارسات الجودة، وتشجيعها على تبني معايير التميز المؤسسي. ومع مرور الوقت، شهد النموذج عدداً من عمليات التطوير والتحديث بهدف مواكبة أفضل الممارسات الدولية في إدارة الجودة والتميز المؤسسي؛ حيث أضيفت معايير جديدة مثل معيار إدارة المعرفة، والتحول الرقمي؛ ولذلك تم إصدار تحديث النموذج عام 2022 ليتوافق مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ومتغيرات الثورة الصناعية الرابعة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس، 2022).

أما من حيث الانتشار فقد شهد تطبيق النموذج توسعاً كبيراً في العديد من المؤسسات والمنشآت داخل المملكة؛ حيث شاركت العديد من الجهات الحكومية والخاصة في دورات جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وتمكنت العديد من المؤسسات في تحقيق مستويات متقدمة في التميز المؤسسي. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

فلسفة النموذج الوطني للتميز المؤسسي ومبادئه:

يقوم النموذج الوطني للتميز المؤسسي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل القيم الجوهرية للتميز؛ حيث تظهر في صورة متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة وتمثل هذه المبادئ في (المساهمة في التنمية المستدامة، القيادة بالإلهام والقودة الحسنة، تعزيز الإبداع والابتكار، الاهتمام بالموارد البشرية، ادخال التقنيات الحديثة، إضافة التعلم والتحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، تطوير الشراكات الناجحة، تحقيق التميز في الإدارة بالعمليات)، وتسهم هذه القيم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وترسيخ ثقافة التميز والاستدامة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

كما يعتمد النموذج على تبني مفاهيم الجودة والتميز الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة باستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (إنترنت الأشياء، والدكاء الاصطناعي)، بما يدعم التحول الرقمي ويرتقي بمستوى الأداء المتميز لأفضل الممارسات العالمية في مجال التميز المؤسسي، بما يتلاءم مع السياق الوطني لمتطلبات رؤية 2030. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022) وعلى مستوى التطبيق ينقسم النموذج إلى مكنات تمثل (600 نقطة) تعنى بالتخطيط والعمليات، ونتائج تمثل (400 نقطة) تعنى بقياس الأداء المؤسسي بما يحقق التوازن بين المدخلات والمخرجات، كما تم تعزيز النموذج بإدراج إدارة المعرفة كمعيار مستقل لتعزيز وتنمية القدرات البشرية، وتعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي. كما يؤكد النموذج على مبادئ الحوكمة من خلال القيادة القائمة على النزاهة والشفافية والابتكار بما يسهم في تعزيز الإبداع وتسخير التقنيات الحديثة لتحقيق التنافسية العالمية ودعم التنمية المستدامة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

أهداف النموذج الوطني للتميز المؤسسي

يهدف النموذج إلى:

- توجيه المنظمات نحو التميز: يُعتبر المكون الأساسي لجوائز الجودة، توجيه المنظمات في القطاعات المختلفة نحو تبني وتفعيل

- أنظمة، وسياسات العمل، وقياس فعاليتها وكفاءتها للتحسين والتطوير المستمر، وفق أفضل الممارسات الإدارية.
- التوافق مع التوجهات الوطنية: تحديث النموذج ليحاكي رؤية المملكة 2030 والتحول الوطني، مع دمج البرامج والمبادرات المتعلقة بها، لتعزيز التنمية والتطور في المملكة.
- تبني التطبيقات الحديثة للجودة: دمج مفاهيم الجودة بالاعتماد على تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي)؛ للارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المحلية وتعزيز كفاءتها.
- تحقيق التنافسية العالمية والريادة: رفع مستوى الخدمات والمنتجات لتحقيق التنافسية العالمية والريادة للمملكة في كافة المجالات، مع اعتماد إدارة المعرفة كمعيار مستقل يدعم تنمية القدرات البشرية وتعظيم الاستثمار فيها.
- تحقيق نتائج مستدامة: من خلال تمكين المنشآت على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقياس مستوى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 ودعم التنمية المستدامة. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

مكونات النموذج الوطني للتميز المؤسسي:

- يتكون النموذج الوطني للتميز المؤسسي من إطار متكامل يشتمل على مكونين أساسيين:
- المبادئ الأساسية والمعايير الرئيسية التي تمثل الأساس في تقييم الأداء وهي كالتالي:

المبادئ الأساسية للنموذج:

يرتكز النموذج على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي، وتتمثل في (تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة، والإسهام في دعم التنمية المستدامة، وتعزيز القيادة بالإلهام والقُدوة الحسنة، وتعزيز الإبداع وتسخير الابتكار، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والتركيز على التعلم والتحسين المستمر، وكذلك التركيز على المستفيدين، وتطوير الشراكات الناجحة، وتحسين الإدارة بالعمليات).

المعايير الرئيسية للنموذج:

يعتمد النموذج في تطبيقه على مجموعة من المعايير التي تنقسم إلى محورين رئيسيين: ممكنات (600، Enablers نقطة)، ونتائج (400، Results نقطة)، بإجمالي 1000 نقطة للتقييم؛ حيث تتمثل الممكنات على المدخلات والعمليات، بينما تركز النتائج على مخرجات الأداء:

الممكنات تتمثل في:

- القيادة (120 نقطة): التخطيط الاستراتيجي والقُدوة.
 - الاستراتيجية (80 نقطة): وضع الخطط المتوافقة مع رؤية 2030.
 - الموارد البشرية (90 نقطة): تطوير وتمكين الموظفين.
 - الشراكات والموارد (90 نقطة): بناء الشراكات وإدارة الموارد.
 - العمليات (220 نقطة): تصميم وتحسين العمليات الرئيسية.
- النتائج تتمثل في:
- نتائج المستفيدين (100 نقطة): رضا وتجربة المستفيدين.
 - نتائج الموارد البشرية (100 نقطة): الأداء العام للموظفين ومدى رضاهم عن العمل.
 - نتائج الأداء الرئيس (200 نقطة): النتائج المالية، التشغيلية، والاستدامة.

وهذه المكونات مترابطة؛ حيث تؤدي المكونات إلى نتائج مستدامة، مع دمج عناصر مثل إدارة المعرفة كمعيار فرعي مستقل. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022).

مؤشرات القياس والتقويم في النموذج الوطني للتميز المؤسسي:

يعتمد النموذج الوطني للتميز المؤسسي على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء الرئيس (KPIs) التي تستخدم لقياس فاعلية وكفاءة الأداء من خلال مجموعة من المعايير التي تصنف وفق مؤشرات ومحاور رئيسية تعكس الأداء المؤسسي المتميز، وتتمثل في:

جدول (1)

يوضح مؤشرات القياس والتقويم في النموذج الوطني للتميز المؤسسي

المعيار الرئيس	المحاور الفرعية	المؤشرات
نتائج المستفيدين	تقديم الخدمات والمنتجات	(سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات - تنوع قنوات الوصول إلى الخدمة. - سرعة إنجاز الخدمة والاستجابة - انخفاض نسبة الأخطاء. - مستوى الاختراقية في تقديم الخدمات. - وضوح شفافية المتطلبات والإجراءات.
	العلاقة مع المستفيدين	(فاعلية قنوات التواصل. - مستوى مشاركة المستفيدين في تقديم الخدمات - درجة ولاء المستفيدين. - كفاءة إدارة الشكاوى والمقترحات والاستجابة لها).
	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين	(السمعة المؤسسية والصورة الذهنية لدى المستفيدين - مستوى الثقة بالمنظمة - مؤشرات الشكر والتقدير من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة).
نتائج الموارد البشرية	خطط الموارد البشرية والالتزام	فاعلية سياسة الاستقطاب والتعيين - كفاءة أنظمة الترقيات والتدرج الوظيفي - قياس معدلات الإنتاجية. لدى الموظفين - قياس نسبة (الشواغل الوظيفية - قياس معدل دوران العمل. - تحديث السياسات والإجراءات - مستوى دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في بيئة العمل).
	التدريب وتطوير الأداء	(مستوى دقة الوصف الوظيفي - نسبة المشاركة في البرامج التدريبية - تقييم أثر التدريب على الأداء - قياس مدى كفاءة الانفاق على البرامج التدريبية - قياس مدى قدرة المنظمات على تبني برامج التعليم المستمر - الالتزام بتطبيق خطط لتقويم الأداء وقياس مستوى تطوير المهارات والكفاءات الوظيفية).
نتائج الأداء الرئيسي	الأداء مقابل التوجه الاستراتيجي	(قياس مدى توافق المخرجات مع الرؤية والرسالة المؤسسية - نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة - مستوى فاعلية القيم المؤسسية 2030 - عدد المبادرات الوطنية المنفذة ونسبة نجاحها - مؤشر استدامة الأعمال واستمرارية الأداء المؤسسي).
	المؤشرات المالية	(معدل نمو الإيرادات السنوية - كفاءة عمليات التحصيل المالي. - مستوى ترشيد الإنفاق ومقارنته بالموازنة المعتمدة. - قياس نسبة الاعتماد على التمويل الذاتي - قياس نسبة التوازن بين المصروفات والإيرادات.
	مؤشرات الأداء للشركاء والموردين	(قياس مدى كفاءة معالجة الشكاوى المقدمة من الشركاء والموردين. - قياس مستوى الجودة للخدمات المقدمة. - قياس مدى نتائج تقييم الأداء من الشركاء والموردين - قياس مدى فاعلية قنوات التواصل مع الشركاء - قياس مؤشرات الإنجاز مقابل النفقات).
	مؤشرات الأداء للعمليات	(مستوى كفاءة العمليات والتحسين. - مستوى كفاءة تدفق العمليات وتقليل الهدر. - مستوى أتمتة العمليات والتحول الرقمي).
	مؤشرات الموارد التقنية والمعرفية	(قياس مستوى التقدم التقني وتبني التقنيات الحديثة - قياس مدى كفاءة أنظمة أمن المعلومات وحماية البيانات - قياس مدى حجم المعرفة المؤسسية الضمنية/المعلنة - قياس معدل الاستفادة من المعارف في تحسين الأداء واتخاذ القرارات - قياس مدى الاستثمار في البحث والتطوير - قياس مخرجات الابتكار والملكية الفكرية).
	مؤشرات الحوكمة والتنمية المستدامة	(قياس درجة الالتزام بالأنظمة والقوانين - قياس مستوى الشفافية والوضوح المؤسسي - قياس فاعلية الحوكمة من حيث النزاهة والرقابة والمساءلة - قياس حجم المبادرات والأنشطة البيئية والاجتماعية - قياس مستوى الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي).

المصدر من إعداد الباحثة

هذه المؤشرات ترتبط بالتحسين المستمر، وتُقاس من خلال استطلاعات، تقارير، ونظم تقنية، لضمان تحقيق الاستدامة والتميز. (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2022)

التحديات والصعوبات في تطبيق النموذج الوطني للتميز المؤسسي (جائزة الملك عبدالعزيز للجودة)

من خلال الدراسات والتقارير الخارجية التي تناولت تطبيق النموذج في المؤسسات الداخلية بالمملكة العربية السعودية تبرز

الصعوبات والتحديات في التنفيذ تتمثل في:

1. نقص الوعي والثقافة التنظيمية: غالبًا ما يواجه تطبيق النموذج مقاومة تنظيمية بسبب نقص الوعي بأهمية الجودة الشاملة، وخصوصًا في القطاعات غير الربحية والحكومية؛ مما يعوق ترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات.
 2. التكلفة والوقت: يتطلب تطبيق النموذج استثمارات أولية في التدريب وبناء الأنظمة، بالإضافة إلى الوقت الطويل لتحقيق النتائج؛ مما يشكل تحديًا للمنشآت الصغيرة أو تلك ذات الموارد المحدودة.
 3. حواجز قيادية وتقنية: تتمثل هذه الحواجز في نقص الالتزام من القيادة العليا، بالإضافة إلى الحواجز والتعقيدات التنظيمية (مثل البيروقراطية)، إلى جانب نقص البيئة التقنية (مثل عدم توفر الأدوات الحديثة)؛ مما يقلل أو يحد من فعالية التطبيق.
 4. التحديات في التنفيذ العملي: تتمثل في صعوبة قياس أثر التطبيق على الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات السريعة مع رؤية 2030؛ مما يستدعي تكييف النموذج مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية. (العسيري، 2024)
 5. عزوف بعض الجامعات عن جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والمشاركة فيها: بناءً على بعض الدراسات والتقارير حول تطبيق الجائزة في المملكة العربية السعودية، يُلاحظ عزوف واضح من الجامعات عن المشاركة في الجائزة، رغم أنها مصممة لتحفيز الجودة والتميز المؤسسي في قطاعات مختلفة، بما في ذلك التعليم الجامعي. فمنذ إنشاء الجائزة في عام 2000، شاركت فقط خمس جامعات سعودية من أصل خمس وخمسين جامعة وكلية حكومية وأهلية على مدار 22 عامًا. هذا يعكس عزوفًا جماعيًا، خاصة في ظل إمكانيات الجامعات المادية الهائلة. (الشمري، 2018)
- كما يتسم هذا النموذج بالتعقيد في الإجراءات؛ حيث يعتمد على تقييم شامل (1000 نقطة) يغطي المدخلات، العمليات، والمخرجات، ضمن فئات فئات ومستويات متعددة مثل البرونزي (399-350 نقطة) والفضي (549-400 نقطة) والذهبي (649-550 نقطة) والماسي (650 فما فوق). وهذا التعقيد يستلزم جهودًا كبيرة في التوثيق والاعداد، مقارنة بالتصنيفات العالمية الأبسط مثل QS أو شنغهاي، التي تقيس جوانب محدودة (مثل البحث أو السمعة)؛ الأمر الذي جعل الجامعات تخشى التقدم مرة أخرى بعد الحصول على درجة منخفضة (مثل البرونزي)؛ خوفًا من فقدان "الإنجاز"؛ مما يجعل الإجراءات تبدو مرهقة وغير مجزية؛ الأمر الذي أثر على مستوى الإقبال للجامعات بالمشاركة.

يتسم النموذج بضعف فاعليته في التعليم العالي؛ نتيجة عدم مواءمته لطبيعة العمل الأكاديمي، مقابل تركيز الجامعات-خاصة الناشئة- على الاعتماد الأكاديمي والتصنيفات العالمية ذات العائد السريع. ينشأ عن ذلك عدم اتساق يقلل من توظيف النموذج، رغم قدرته على كشف واقع الأداء الحقيقي؛ ما يحد من التطوير المؤسسي العميق. (العسيري، 2024)

المحور الرابع تحليل مقارن بين النموذج الأوروبي للتميز والنموذج الوطني السعودي

أولاً: من حيث النشأة والخلفية الفكرية

تختلف النماذج الأربعة في ظروف النشأة والخلفيات الفكرية التي استندت إليها. فقد ظهر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) عام 1988 في إطار سعي المؤسسات الأوروبية إلى تعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية؛ حيث استند إلى فلسفة الجودة الشاملة وبناء القيمة المستدامة للمؤسسات. بينما تأسس نموذج مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987؛ استجابة لتراجع القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية مقارنة بالنموذج الياباني؛ لذلك ارتبط منذ نشأته بتحسين الإنتاجية ورفع جودة الأداء المؤسسي.

أما نموذج ديمنج فقد نشأ في اليابان في مرحلة إعادة البناء الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية، متأثرًا بأفكار "إدوارد ديمنج" التي

ركزت على التحسين المستمر، والتفكير المنظومي، وبناء الجودة داخل العمليات التنظيمية. وفي المقابل ظهر النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي في سياق التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، بهدف بناء إطار وطني للجودة والتميز يدعم كفاءة الأداء الحكومي والمؤسسي، ويربط التميز المؤسسي بالتنمية المستدامة والتحول الرقمي والتنافسية العالمية. ويتضح من ذلك أن النماذج العالمية نشأت استجابة لتحديات اقتصادية وصناعية مرتبطة بالمنافسة الدولية، بينما جاء النموذج السعودي استجابة لتحولات تنموية وإدارية وطنية ترتبط برؤية المملكة وأهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: من حيث الفلسفة الإدارية الحاكمة

تشترك النماذج جميعها في تبني فلسفة الجودة والتحسين المستمر، إلا أن طبيعة التركيز تختلف من نموذج لآخر؛ فالنموذج الأوروبي EFQM يقوم على فلسفة التوازن بين الممكّنات والنتائج، مع التركيز على خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والاستدامة.

أما نموذج مالكوم بالدريج فيركز بصورة أكبر على القيادة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، والتحليل القائم على البيانات، مع الاهتمام بقياس النتائج الفعلية للأداء المؤسسي، وهو ما يعكس الطابع الإداري الأمريكي المرتبط بالإنتاجية والقدرة التنافسية. في حين يستند نموذج ديمنج إلى فلسفة التحسين المستمر والتفكير المنظومي؛ حيث يرى أن المشكلات التنظيمية تعود أساساً إلى النظم الإدارية وليس إلى الأفراد؛ لذلك يركز على تطوير العمليات وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتعلم المستمر. أما النموذج الوطني السعودي فيجمع بين عدد من المراكز الفكرية المستمدة من النماذج العالمية، لكنه يضيف إليها أبعاداً وطنية مرتبطة بالحوكمة، والتحول الرقمي، والتنمية المستدامة، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030؛ الأمر الذي يمنحه طابعاً وطنياً أكثر ارتباطاً بالسياق السعودي.

ثالثاً: من حيث المعايير وهيكل التقييم

تختلف النماذج في طبيعة المعايير وآليات توزيع النقاط الخاصة بالتقييم؛ فالنموذج الأوروبي EFQM يعتمد على سبعة معايير رئيسة موزعة بين الاتجاه والتنفيذ والنتائج بإجمالي (1000) نقطة، كما يعتمد على منهجية RADAR التي تربط بين النتائج والمنهجية والتطبيق والتقييم والمراجعة.

أما نموذج مالكوم بالدريج فيتكون من سبعة معايير رئيسة أيضاً بإجمالي (1000) نقطة، لكنه يمنح وزناً أكبر للنتائج التي تمثل (450) نقطة، وهو ما يعكس اهتمام النموذج بقياس الأداء الفعلي للمؤسسة.

في المقابل لا يعتمد نموذج ديمنج على نظام نقاط صارم، بل يركز على مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر داخل المؤسسة، مع التركيز على السياسات الإدارية، وتحسين العمليات، وتطوير الموارد البشرية.

أما النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي فيعتمد على تقسيم المعايير إلى ممكنات (600 نقطة) ونتائج (400 نقطة)، مع تركيز واضح على العمليات والموارد البشرية والشراكات والتحول الرقمي، بما يتوافق مع متطلبات البيئة السعودية وبرامج التحول الوطني. ويلاحظ أن النموذج السعودي تأثر بصورة واضحة بالنموذج الأوروبي من حيث تقسيم الممكّنات والنتائج، إلا أنه منح العمليات وزناً مرتفعاً مقارنة ببقية المعايير؛ الأمر الذي يعكس اهتمامه بتطوير البنية التشغيلية للمؤسسات.

رابعاً: من حيث التركيز على النتائج وقياس الأداء

يظهر اختلاف واضح بين النماذج في مستوى التركيز على النتائج؛ فالنموذج الأمريكي "بالدريج" يُعد الأكثر اهتماماً بقياس النتائج؛ حيث تمثل النتائج نحو (45%) من إجمالي التقييم، بما يعكس الطبيعة الأمريكية التي تربط التميز المؤسسي بالمرجات

القابلة للقياس.

أما النموذج الأوروبي EFQM فيوازن بصورة أكبر بين الممكّنات والنتائج، انطلاقاً من أن النتائج المستدامة تتحقق من خلال فعالية العمليات والقيادة والاستراتيجية.

في المقابل يركز نموذج ديمنج بدرجة أكبر على تحسين العمليات أكثر من التركيز على النتائج النهائية؛ حيث يرى أن جودة النتائج تأتي بصورة تلقائية عندما تتحسن العمليات التنظيمية.

أما النموذج الوطني السعودي فيخصص (400) نقطة فقط للنتائج مقابل (600) نقطة للممكّنات؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى التركيز على الإجراءات والخطط الداخلية بدرجة أكبر من التركيز على قياس الأثر الفعلي للأداء المؤسسي، خاصة داخل الجامعات.

خامساً: من حيث الاستدامة وإدارة المعرفة والتحول الرقمي

توضح المقارنة أن النماذج الحديثة أصبحت أكثر ارتباطاً بمفاهيم الاستدامة وإدارة المعرفة والتحول الرقمي. فالنموذج الأوروبي EFQM يركز بصورة واضحة على خلق القيمة المستدامة وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، كما يدمج مفاهيم الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن معايير التقييم.

أما نموذج بالدريج فيمنح أهمية كبيرة لإدارة المعرفة والتحليل والقياس باعتبارها أدوات رئيسة لتحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرار. في حين يركز نموذج ديمنج على التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، دون التركيز الصريح على التحول الرقمي أو إدارة المعرفة كمجالات مستقلة.

أما النموذج الوطني السعودي فيتميز بإدماج التحول الرقمي والتقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي ضمن معايير التميز المؤسسي، بما يعكس ارتباطه ببرامج التحول الوطني والثورة الصناعية الرابعة، إلا أن إدارة المعرفة لا تزال مدمجة داخل المعايير العامة وليست معياراً مستقلاً بصورة كاملة كما هو الحال في بعض النماذج العالمية.

سادساً: من حيث النطاق والتوجه التطبيقي

تتميز النماذج العالمية مثل EFQM وبالدريج بمرونة عالية تسمح بتطبيقها في مختلف القطاعات والدول؛ نظراً لاعتمادها على مبادئ عامة للتميز المؤسسي. بينما يرتبط النموذج الوطني السعودي بصورة مباشرة بالسياق الوطني السعودي؛ حيث ترتبط معاييرهم بمستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني.

ويلاحظ أن هذا الارتباط يمنح النموذج السعودي قوة في مواءمة التميز المؤسسي مع الأولويات الوطنية، لكنه قد يقلل نسبياً من مرونته في بعض المؤسسات الأكاديمية التي تختلف طبيعتها عن المؤسسات الحكومية والإنتاجية.

مقارنة مرجعية لنماذج التميز المؤسسي:

تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج التميز المؤسسي:

يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين النموذج الأوروبي (EFQM)، ونموذج مالكوم بالدريج، ونموذج ديمنج، والنموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي، في ضوء مجموعة من المحددات الفكرية والتنظيمية والسياقية التي حكمت نشأة كل نموذج وتطوره، ويمكن إرجاع ذلك إلى ما يلي:

أولاً: طبيعة البيئة الاقتصادية وسياق النشأة

تتقارب النماذج في تبني فلسفة الجودة الشاملة والتحسين المستمر نتيجة تشابه الضغوط الاقتصادية العالمية التي فرضت ضرورة رفع الكفاءة المؤسسية ومواجهة المنافسة. غير أن الاختلاف في الأولويات يعود إلى اختلاف السياق الاقتصادي نفسه؛ فالنموذج

الأمريكي (Malcolm Baldrige) نشأ في بيئة تنافس صناعي عالمي شديد، مما دفعه إلى ترجيح كفة النتائج القابلة للقياس باعتبارها معيار البقاء والتنافس، بينما تشكل النموذج الأوروبي في بيئة متعددة الدول؛ الأمر الذي فرض ضرورة تحقيق توازن مؤسسي بين أصحاب المصلحة بدلاً من التركيز على بعد واحد.

ثانياً: المرجعية الفكرية والإدارية للنموذج

يتضح أن نموذج ديمينغ يستند إلى مدرسة الأنظمة والجودة الإحصائية، وهو ما يفسر تركيزه على العمليات والتحسين المستمر بدلاً من التصنيفات الرقمية الصارمة. في المقابل، يتبنى EFQM و Baldrige منطق الإدارة بالنتائج والحوكمة، بينما يعكس النموذج السعودي فلسفة الإدارة التنموية المرتبطة برؤية 2030، وهو ما يفسر إدماج الأبعاد الوطنية والاستدامة كمرجعية حاكمة.

ثالثاً: مستوى النضج المؤسسي وثقافة القياس

اختلاف النماذج في نظام النقاط (1000 نقطة مقابل غياب نظام رقمي في ديمينغ) لا يعود إلى اختلاف شكلي، بل إلى اختلاف في درجة نضج ثقافة القياس. فالنماذج الأمريكية والأوروبية تفترض وجود مؤسسات ناضجة تمتلك نظم بيانات متقدمة تسمح بالقياس الكمي، بينما نموذج ديمينغ صُمم في الأصل كمدخل تحويلي ثقافي يسبق مرحلة القياس الكمي الصارم؛ لذلك ركّز على المبادئ أكثر من التصنيفات.

رابعاً: فلسفة العلاقة بين المدخلات والنتائج

يُفسر التباين في توزيع النقاط بين الممكنات والنتائج اختلاف التصور الفلسفي لطبيعة الأداء المؤسسي. فالنموذج الأمريكي يميل إلى "المنطق السببي المباشر" الذي يربط الجهد بالنتيجة؛ لذلك رفع وزن النتائج. بينما النموذج الأوروبي يتبنى "منطق التوازن الديناميكي" بين الممكنات والنتائج باعتبار أن الأداء المستدام لا يمكن تفسيره عبر المخرجات فقط، أما النموذج السعودي فقد أعاد توزيع الوزن لصالح الممكنات باعتبارها شرطاً تأسيسياً لتحقيق التحول المؤسسي في مرحلة انتقالية.

خامساً: درجة المركزية مقابل اللامركزية في التصميم المؤسسي

يمكن تفسير الاختلاف في بنية المعايير بين النماذج بمدى مركزية الدولة في إدارة الأداء. فالنماذج الغربية (EFQM و Baldrige) صُممت كأطر مرنة قابلة للتطبيق عالمياً دون ارتباط بجموية وطنية محددة، بينما النموذج السعودي يرتبط ارتباطاً مباشراً بمنظومة الحوكمة الوطنية ورؤية 2030، وهو ما أدى إلى إدماج مؤشرات مثل الاستدامة الوطنية، التحول الرقمي، والحوكمة كجزء من البنية التقييمية. يمكن القول إن أوجه التشابه بين نماذج التميز المؤسسي تعود إلى وحدة المرجعية الفكرية القائمة على الجودة الشاملة والتحسين المستمر، في حين ترجع أوجه الاختلاف إلى ثلاثة محددات رئيسية: طبيعة البيئة الاقتصادية، ومستوى نضج نظم القياس المؤسسي، ودرجة ارتباط النموذج بالسياق الوطني. ومن ثم فإن هذه النماذج لا تمثل بدائل متعارضة، بقدر ما تعكس تطوراً تراكمياً في فهم الأداء المؤسسي من "التحسين الإجرائي" إلى "التحول الاستراتيجي القائم على القيمة والاستدامة".

المحور الخامس: النموذج المقترح للتميز المؤسسي القادر على تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء نتائج التحليل المقارن للنماذج المدروسة

يستند النموذج المقترح إلى:

نتائج التحليل المقارن للنماذج العالمية (النموذج الأوروبي EFQM، والنموذج الأمريكي Baldrige، والنموذج الياباني Deming). والنموذج الوطني السعودي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة).

- مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع جودة التعليم وتطوير الجامعات السعودية؛ لتكون ضمن أفضل

- الجامعات العالمية، وتحسين مخرجات التعليم وربطها بسوق العمل العالمي، وبناء اقتصاد معرفي تنافسي.
- التحديات الفعلية التي تواجه الجامعات السعودية في وجود خطط استراتيجية دون ربطها بالواقع الفعلي للجامعات مع غياب نموذج وطني موحد للتميز الجامعي، بالإضافة إلى ضعف أنظمة القياس والمؤشرات التي تعتمد على الكم دون النوع.

أولاً. خلفية النموذج المقترح:

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق التميز المؤسسي في ظل التحولات العالمية في التعليم العالي، وتنامي المنافسة في التصنيفات الدولية، وتزايد متطلبات الاقتصاد المعرفي. وقد سعت المملكة إلى تبني عدد من نماذج التميز المؤسسي مثل نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة الذي يهدف إلى نشر ثقافة الجودة والتميز في القطاعات الحكومية والخاصة. إلا أن تطبيق هذا النموذج في قطاع التعليم العالي لا يزال محدوداً. وفي ضوء ذلك تبرز الحاجة إلى تطوير نموذج للتميز المؤسسي يتلاءم مع طبيعة الجامعات السعودية، ويستفيد في الوقت ذاته من أفضل الممارسات العالمية في مجال التميز المؤسسي.

ثانياً. نشأة النموذج المقترح:

تقترح الباحثة تطوير نموذج متخصص للتميز المؤسسي في الجامعات السعودية يطلق عليه "إطار التميز الجامعي السعودي". ويقوم هذا النموذج على دمج المبادئ الأساسية لنماذج التميز العالمية مع خصوصية البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية تطوير التعليم العالي، وتعزيز دوره في دعم الاقتصاد المعرفي.

ثالثاً. فلسفة النموذج المقترح:

يقوم النموذج المقترح على فلسفة التميز الجامعي المستدام، التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين جودة التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع ضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين الممكّنات والنتائج. ويرتكز هذا التوجه على عدد من المبادئ الأساسية، من أهمها التركيز على الطالب بوصفه محور العملية التعليمية، وتعزيز دور البحث العلمي والابتكار في دعم التنمية الوطنية، وتنمية رأس المال البشري في الجامعات، إضافة إلى تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يسهم في رفع مستوى التنافسية العالمية للجامعات السعودية. كما يركز النموذج على أهمية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، وتحليل البيانات في دعم عملية اتخاذ القرار، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي في التعليم العالي.

رابعاً. مبادئ النموذج المقترح:

يقوم النموذج المقترح على مجموعة من المبادئ التي توجه عمل الجامعات نحو تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن تحديد أبرز هذه المبادئ فيما يأتي.

1. القيادة المؤسسية الفاعلة التي تسهم في صياغة رؤية استراتيجية واضحة للجامعة.
2. التركيز على الطلاب والمستفيدين من خدمات الجامعة.
3. تنمية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
4. الإدارة الفاعلة للعمليات التعليمية والبحثية.
5. تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية.
6. ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.
7. تشجيع الإبداع والابتكار في البحث العلمي والتعليم.
8. تعزيز دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة.

خامساً. معايير النموذج المقترح:

يتكون النموذج المقترح من تسعة معايير رئيسية موزعة على محورين:

المحور الأول. الممكنات:

يشمل هذا المحور خمسة معايير رئيسية تتمثل في القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكات والموارد، والعمليات المؤسسية، وعمليات التحول الرقمي، والجامعة الذكية. ويركز هذا المحور على تقييم مدى قدرة الجامعة على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال وضوح الرؤية الاستراتيجية، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وفاعلية الشراكات، وجودة العمليات التعليمية والبحثية.

المحور الثاني. النتائج:

يتضمن هذا المحور أربعة معايير رئيسية تشمل نتائج الطلاب والمستفيدين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء المؤسسي الرئيس، ونتائج الاستدامة، والمسؤولية المجتمعية. ويهدف هذا المحور إلى قياس أثر تطبيق ممارسات التميز المؤسسي على مخرجات الجامعة، مثل جودة الخريجين، ومستوى الإنتاج العلمي، ودرجة رضا المستفيدين، ومدى إسهام الجامعة في خدمة المجتمع، والتنمية المستدامة.

جدول رقم (2):

النقاط - الوصف - المعيار

المعيار	الوصف	النقاط
الممكنات (500 نقطة)		
القيادة	التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، دعم الثقافة الأكاديمية.	100
الاستراتيجية	مواءمة مع رؤية 2030، إدارة المخاطر، التوافق العالمي.	80
الموارد البشرية	تطوير هيئة التدريس، الرضا الوظيفي، التنوع.	100
الشراكات والموارد	شراكات بحثية، إدارة الميزانيات.	60
التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي	عمليات التحول الرقمي للجامعات الذكية	40
العمليات	تصميم البرامج التعليمية، إدارة البحث، الخدمات الطلابية.	120
النتائج (500 نقطة)		
نتائج الطلاب والمستفيدين	رضا الطلاب، جودة التخرج، توظيف الخريجين.	120
نتائج الموارد البشرية	إنتاجية البحث، رضا الأكاديميين.	120
نتائج الأداء الرئيسي	التصنيفات العالمية، الإيرادات، الكفاءة.	140
نتائج الاستدامة والمجتمع	(انبعاثات، تنوع)، مساهمة مجتمعية، تأثير بيئي. ESG	120

مببرات توزيع الأوزان:

تستند مببرات توزيع الأوزان في النموذج المقترح إلى ما استقرت عليه النماذج العالمية للتميز المؤسسي؛ حيث تقوم فلسفة التميز على تحقيق التوازن بين الممكنات والنتائج؛ إذ يمنح نموذج التميز الأوروبي وزناً متقارباً لكلا المحورين لضمان عدم التركيز على المدخلات دون مخرجات أو العكس. كما يتسق هذا التوزيع مع التوجهات العالمية التي تركز على الربط بين القيادة والاستراتيجية والعمليات من جهة، ونتائج الأداء من جهة أخرى، مع إعطاء وزن نسبي أكبر لنتائج الأداء المؤسسي بوصفها المؤشر النهائي على الفاعلية. ويبرز منح معيار القيادة والعمليات أوزاناً مرتفعة نسبياً كونهما يمثلان محركات رئيسة لبقية الممكنات.

كما يعكس تخصيص وزن مستقل للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي التوجهات الحديثة في نماذج التميز، خاصة في ضوء

التحول نحو الجامعات الذكية. وفي محور النتائج، جاء التركيز الأكبر على نتائج الأداء المؤسسي الرئيس لارتباطه بالتصنيفات العالمية والكفاءة المالية، في حين تم توزيع بقية الأوزان على نتائج الطلاب والموارد البشرية والاستدامة لضمان شمولية التقييم وتحقيق التوازن بين الجودة الأكاديمية والأثر المجتمعي.

سادسا. أدوات القياس والتقييم

يعتمد النموذج المقترح على منهجية تقييم متكاملة تجمع بين التقييم الذاتي والتقييم الخارجي، وذلك باستخدام أدوات قياس كمية ونوعية لقياس مستوى الأداء المؤسسي.

ومن أبرز الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها منهجية التقييم المعروفة بنموذج رادار، التي تقوم على تحليل المنهجيات المطبقة في المؤسسة، ومدى انتشارها، وفاعلية تطبيقها، والنتائج التي تحقّقها. كما يعتمد النموذج على مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة المرتبطة بالعملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مثل معدلات التخرج، ونسب توظيف الخريجين، وعدد الأبحاث العلمية المنشورة، ومستوى رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

سابعا. أهداف النموذج المقترح

يسعى النموذج المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تسهم في تطوير أداء الجامعات السعودية، ومن أهم هذه الأهداف:

- رفع نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة محليًا ودوليًا إلى 80٪ خلال خمس سنوات، بما يعزز جودة التعليم العالي.
- زيادة متوسط رضا الطلاب عن جودة التعليم والخدمات إلى 85٪ خلال ثلاث سنوات وفق استبانات دورية.
- رفع عدد الأبحاث المنشورة في مجالات م فهرسة عالميًا بنسبة 30٪ خلال ثلاث سنوات؛ دعمًا للبحث العلمي والابتكار.
- زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة سنويًا بنسبة 15٪ خلال أربع سنوات.
- تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية لتكون ضمن أفضل 300 جامعة خلال خمس سنوات.
- زيادة نسبة توظيف الخريجين خلال سنة من التخرج إلى 75٪ خلال ثلاث سنوات.
- رفع عدد المبادرات المجتمعية الفاعلة بنسبة 40٪ خلال ثلاث سنوات، بما يعزز دور الجامعة في خدمة المجتمع.
- رفع مستوى تطبيق ممارسات التميز المؤسسي (وفق نموذج معتمد) إلى 85٪ خلال ثلاث سنوات.
- زيادة نسبة القيادات الأكاديمية والإدارية التي تتلقى تدريبًا على الممارسات الإدارية الحديثة إلى 90٪ خلال عامين.
- تحقيق تكامل وظيفي بين قطاعات الجامعة من خلال تنفيذ ما لا يقل عن 70٪ من المبادرات المشتركة بين الكليات والإدارات خلال ثلاث سنوات.

ثامنًا مراحل وآليات تطبيق النموذج:

تطبيق النموذج الاستراتيجي للتميز المؤسسي بالجامعات السعودية يتطلب استراتيجية منظمة وآليات واضحة تضمن تطبيق الأبعاد النظرية للممارسة العملية، بما يحقق التحسين المستمر، ويضمن استدامة الأداء المتميز من خلال تطبيق خمس مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: التهيئة المؤسسية:

تتم تهيئة الجامعات لبناء بيئة داعمة للتميز قبل البدء بالتطبيق الفعلي من خلال إصدار قرار رسمي بتبني النموذج المقترح للتميز المؤسسي وتشكيل المجالس واللجان العليا لوضع رؤية ورسالة النموذج، وإعداد دليل داخلي لتطبيق النموذج.

المرحلة الثانية: التشخيص والتحليل المؤسسي:

من خلال قياس البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة باستخدام أدوات التحليل البيئي المختلفة.

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للتميز المؤسسي:

تحويل النتائج إلى خطط استراتيجية من خلال صياغة خطة استراتيجية للتميز والتحسين المستمر بناء على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية ومؤشرات الأداء، واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

المرحلة الرابعة: التنفيذ والتحسين المستمر للتميز المؤسسي:

من خلال تفعيل المكنات وتحقيق نتائج فعلية من خلال تمكين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات من خلال التدريب المستمر وبناء القدرات البشرية بتصميم البرامج التدريبية والمهنية للأعضاء الأكاديميين والإداريين لتعزيز مهاراتهم في التعليم والإدارة والتقييم.

المرحلة الخامسة: العمليات والأنشطة المؤسسية:

تصميم العمليات الأكاديمية والإدارية بشكل متكامل ووضع الإجراءات الواضحة للبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، والخدمات الطلابية، بما يضمن التحسين المستمر للنتائج وتحقيق القيمة المضافة للمستفيدين.

المرحلة السادسة: التقييم والمراجعة المستمرة للتحسين والتميز المؤسسي:

تهدف إلى ضمان الاستدامة وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق نظام مراجعة دورية متكاملة يعتمد على دورة التحسين المستمر، والمراجعة الداخلية وفق معايير الجودة التعليمية، والتقييم الذاتي المؤسسي السنوي، إضافة إلى المراجعات الخارجية، وذلك لقياس مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري باستخدام مؤشرات كمية ونوعية، وتحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، وربط النتائج بنظام مساءلة وخطط تحسين محددة.

المرحلة السابعة: تعزيز النجاح والتوجه نحو أصحاب المصلحة:

وذلك من خلال إشراك الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي في تقييم جودة الخدمات المقدمة واستشاراتهم في عمليات التطوير لتصميم البرامج التطويرية.

تاسعاً: متطلبات نجاح النموذج المقترح:

لضمان نجاح النموذج المقترح؛ يتطلب الأمر توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز، ويمكن تصنيف هذه المتطلبات على النحو التالي:

1. التزام القيادات العليا.
2. الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز.
3. الموارد المؤسسية الكافية.
4. التخطيط والتنفيذ المنهجي.
5. نظام تقييم وقياس مستمر.
6. التركيز على أصحاب المصلحة.
7. تطوير وتنمية الموارد البشرية.

عاشرا. التحديات المتوقعة لتطبيق النموذج:

قد يواجه تطبيق النموذج المقترح عددا من التحديات، من أبرزها ضعف ثقافة التميز المؤسسي في بعض المؤسسات التعليمية، وارتفاع تكلفة تطبيق بعض ممارسات التميز، إضافة إلى مقاومة التغيير في بعض البيئات التنظيمية. وللتغلب على هذه التحديات؛ يمكن العمل على تعزيز برامج التدريب، وبناء القدرات المؤسسية في مجال التميز المؤسسي، وتقديم الدعم الفني للجامعات في مراحل التطبيق الأولى، إضافة إلى ربط تطبيق النموذج بعمليات الاعتماد الأكاديمي والتقييم المؤسسي بما يساهم في تعزيز فاعليته وانتشاره.

توصيات الدراسة:

تبنى النموذج المقترح للتميز المؤسسي بوصفه إطاراً استرشادياً لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، مع مواءمته لطبيعة كل جامعة واحتياجاتها.

1. تطوير منظومة وطنية متكاملة للتميز المؤسسي في الجامعات السعودية، تستفيد من أفضل الممارسات الواردة في النماذج العالمية والعربية، مع المحافظة على خصوصية النموذج الوطني السعودي للتميز المؤسسي.
2. تعزيز ممارسات القيادة والحوكمة المؤسسية بما يدعم الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي.
3. ربط التخطيط الاستراتيجي بمنظومة الأداء المؤسسي من خلال اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) وآليات متابعة وتقييم مستمرة لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. نشر ثقافة التميز المؤسسي بين القيادات الأكاديمية والإدارية ومنسوبي الجامعات، من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والممارسات التطبيقية.
5. تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل الجامعات، وتشجيع المبادرات التطويرية والاستفادة من نتائج التقييم والتغذية الراجعة في تحسين الأداء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شمالة، نواف. (2022). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي: نماذج دولية رائدة. جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، (16)، 1-32.
- الأسمر، منى. (2020). درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (24)، 69-158.
- الجمهوري، حسين عبدالقادر محسن. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 30(2)، 122-152.
- الحازمي، ليلي. (2021). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي EFQM. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 40، 119-150.
- الحري، بدر. (2025). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 39(4)، 1027-1085.
- داود، راندا، محمد، عزام، وعبدالستار، منى. (2024). آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم الابتدائي بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، كلية التربية، 12(123)، 611-879.
- الرفاعي، عيدة. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارات تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي تصدر عن مركز تميم للدراسات والأبحاث، (36)، 251-278.
- رواس، فائزة. (2011). أثر التدريب الاحترافي وفق نموذج ديمنج للجودة الشاملة على التطبيق العملي لمديرات المدارس الثانوية بإدارة التربية والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة: دراسة شبه تجريبية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 5(4)، 435-463.
- الروقي، مطلق. (2022). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز. مجلة العلوم التربوية، 8(1)، 57-93.
- الزهراني، نوال أحمد، وحالة، سهير محمد. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(13)، 100-124.
- زيدان، أسماء. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، كلية التربية، 12(2)، 1-98.
- سليمان، خالد. (2024). نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(1)، 1702-1736.
- سليمان، خالد، وشاهين، محمد. (2024، يناير). نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، 15(1)، 694-728.
- شلاش بن مقبل شلاش. (2016) استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، اللوقان. (2018). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 25(115)، 61-122.

- شهاب الدين، حسب الرسول. (2020). مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاء للدراسات والأبحاث، 8(3)، 637-653.
- عبدالعزیز، لبنی عبدالعزيز محمد سعد. (2023). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 2(56)، 149-120.
- عبدالله، شاريهان. (2021). دراسة تقويمية لأداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. *مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا*، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية النوعية، 8(8)، 554-582.
- العتيبي، غازي راشد الهويل. (2021). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية في جامعة شقراء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(2)، 368-300.
- العسيري، علي. (2024). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج السعودي للجودة والتميز (KAQA). ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في قطاعات التعليم، 26-27 سبتمبر 2024، *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*.
- غازي، محمد. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 205-175.
- الغنام، نورة بنت محمد بن حسن، والصقر، عبدالعزيز محمد علي. (2025). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز نموذجاً. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9(48)، 658-603.
- القحطاني، حزام. (2025). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران بالملكة العربية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 49(2)، 34-1.
- القحطاني، ظبية. (2022). تقييم برنامج الدكتوراه في كلية التربية بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدكتوراه. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(22)، 31-1.
- القرشي، وجدان. (2024). التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف*، 3(5)، 606-528.
- القناوي، إبراهيم. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 17(1)، 74-55.
- الكندية، لطيفة، جمعة، محمد، رضوان، وائل، وصيام، إيمان. (2025). متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين. *مجلة كلية التربية بدمياط*، 40(92)، 232-208.
- المريخي، غنام. (2023). درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي. *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة حائل، 19(19)، 122-101.
- نايل، أسماء، حسين، سلامة، وصادق، فاطمة. (2023). نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها، كلية التربية*، 43(136)، 530-501.
- نصر الله، لبنى زاهي. (2025). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: إطار استراتيجي مقترح لتخطيط الموارد البشرية [رسالة دكتوراه]، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التربوية، فلسطين.

هاشم، وفاء محمد أحمد محمد، والحاج، محمد سعيد. (2025) واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (47)، 762-794.

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2022). التقرير السنوي للإنجازات الهيئية. المملكة العربية السعودية.

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2024). المواصفات القياسية والجودة في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من: <https://www.saso.gov.sa>

وزارة التعليم. (2023). <https://moe.gov.sa>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abdelaziz, L. , Dahawy, B. , & Fater, M. (2023). A proposed vision to achieve institutional excellence in Egyptian universities. *Journal of the Faculty of Education in Ismailia, Suez Canal University*, (56), 120–149. (in Arabic)
- Abdelnaeem, I. (2022). A proposed strategy to activate institutional excellence at the Faculty of Education, Aswan University in light of global model standards: A case study. *Journal of the Faculty of Education, Tanta University*, 88(4), 400–526. (in Arabic)
- Abdullah, S. (2021). An evaluative study of the performance of college deans at Menoufia University in light of the Malcolm Baldrige model. *Journal of Specific Education and Technology, Kafrelsheikh University*, (8), 554–582. (in Arabic)
- Abu Shammala, N. (2022). Theoretical and practical aspects of institutional excellence: Leading international models. *Development Bridge, Arab Planning Institute*, (16), 1–32. (in Arabic)
- Al-Asiri, A. (2024). *A proposed vision to achieve institutional excellence in educational institutions in Saudi Arabia in light of the Saudi Quality and Excellence Model (KAQA)*. Paper presented at the Second International Conference on Qualifying and Empowering Educational and Academic Leaders, September 26–27, 2024. (in Arabic)
- Al-Asmar, M. (2020). *The degree of need for strategic orientations required to achieve academic excellence at Umm Al-Qura University in light of Al-Zaher Al-Salateen's model for strategic orientations of an excellent university*. *Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (24), 69–158. (in Arabic)
- Al-Harbi, B. (2025). *The impact of quality of work life on achieving excellence in government agencies in Riyadh*. *Scientific Journal of Commercial Research and Studies*, 39(4), 1027–1085. (in Arabic)
- Al-Hazmi, L. (2021). *The degree of availability of excellence management standards at Umm Al-Qura University in light of the European EFQM model*. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 40, 119–150. (in Arabic)
- Al-Kindiya, L. , Gomaa, M. , Radwan, W. , & Siam, I. (2025). *Requirements for enhancing institutional excellence in higher education institutions in Oman from administrative leaders' perspectives*. *Journal of the Faculty of Education in Damietta*, 40(92), 208–232. (in Arabic)
- Al-Muraikhi, G. (2023). *The degree of application of strategic management by academic leaders in Saudi universities and its relationship to institutional excellence*. *Journal of Humanities, University of Hail*, (19), 101–122. (in Arabic)
- Al-Qahtani, D. (2022). *Evaluation of the doctoral program in the Faculty of Education at King Khalid University in light of quality and accreditation standards*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(22), 1–31. (in Arabic)
- Al-Qahtani, H. (2025). *Strategic human resource planning and its impact on achieving institutional excellence: An applied study in the Saudi Arabian Military Industries*. *Egyptian Journal of Commercial Studies, Mansoura University*, 49(2), 1–34. (in Arabic)
- Al-Qenawy, I. (2022). *Requirements for achieving institutional excellence in industrial secondary schools*. *Journal of University Performance Development*, 17(1), 55–74. (in Arabic)
- Al-Qurashi, W. (2024). *Institutional excellence as an approach to achieving competitive advantage in Saudi universities in light of the U. S. experience: A proposed vision*. *Journal of the Faculty of Education in*

- Tafahna Al-Ashraf, 3(5), 528–606. (in Arabic)
- Al-Rifai, A. (2021). *Challenges of achieving institutional excellence in education departments in Yanbu from the perspective of educational supervisors*. Arab Journal of Scientific Publishing, Center for Research and Human Resource Development, (36), 251–278. (in Arabic)
- Al-Roqi, M. (2022). *Developing institutional performance at Shaqra University in light of the European EFQM excellence model standards*. Journal of Educational Sciences, 8(1), 57–93. (in Arabic)
- Al-Shammari, L. (2018). *Readiness of emerging Saudi universities for institutional excellence in light of King Abdulaziz Quality Award standards: A case study of the University of Hail*. Future of Arab Education, 25(115), 61–122. (in Arabic)
- Al-Tuwaijri, F. (2019). *Excellence management in colleges of education in Saudi universities according to the European Excellence Model: A proposed vision*. Future of Arab Education, Arab Center for Education and Development, 26(123), 11–83. (in Arabic)
- Bou-Llusar, J. C. , Escrig-Tena, A. B. , Roca-Puig, V. , & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. Journal of Operations Management, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Calhoun, J. M. (2002). Using the Baldrige criteria to manage and assess the performance of your organization. Journal for Quality and Participation, 25, 11–15.
- Chiarini, A. (2012). Japanese total quality control, TQM, Deming's system of profound knowledge, BPR, Lean and Six Sigma: Comparison and discussion. International Journal of Lean Six Sigma, 3(2), 130–156. <https://doi.org/10.1108/20401461111189425>
- D'Souza, S. C. (2012, March). MBNQA – A strategic instrument for measuring performance in healthcare organizations: An empirical study. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2018091>
- Dawoud, R. , Mohammed, A. , & Abdel-Sattar, M. (2024). *Proposed mechanisms to achieve institutional excellence in primary schools in Egypt in light of some global excellence models*. Journal of the Faculty of Education, Beni Suf University. (in Arabic)
- Deming, W. E. (1994). The New Economics for Industry, Government, Education (2nd ed.). MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Deveci, M. , & Canitez, F. (2018). Adapting EFQM excellence model for public transport operators: A case of IETT, Istanbul's public bus operator. Alphanumeric Journal, 6(2), 211–226. <https://doi.org/10.17093/ALPHANUMERIC.414000>
- Dima, A. M. , Clodnitchi, R. , Istudor, L. , & Luchian, I. (2019). Business excellence models in higher education: Innovative solutions for management performance. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 13(1), 38–46. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0005>
- Dooley, K. J. , Bush, D. H. , Anderson, J. C. , & Rungtusanatham, M. (1990). The United States' Baldrige Award and Japan's Deming Prize: Two guidelines for total quality control. Engineering Management Journal, 2(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/10429247.1990.11414580>
- Douglas, T. J. , & Fredendall, L. D. (2004). Evaluating the Deming management model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393–422. <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02569.x>
- Dubai Government Excellence Program (DGEP). (2024). Dubai Government Excellence Model. Retrieved from <https://www.dgep.gov.ae>
- EFQM. (2020). *The EFQM Model*. Brussels, Belgium: European Foundation for Quality Management.
- Eggleston, K. K. , Gibbons, M. F. , & Vera, F. (2007). What goes around comes around: Using the Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence. Journal of Applied Research in the Community College, 14(2), 97–103.
- European Network of Education Councils. (2012). Excellence in education: Report of the seminar of the European Network of Education Councils, Amsterdam, 21–22 May 2012. Supported by the European Commission, DG Education and Culture.
- Favaretti, C. , De Pietro, C. , & Torbica, A. (2015). An EFQM excellence model for integrated healthcare governance. International Journal of Health Care Quality Assurance, 28(2), 156–172. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-02-2014-0022>
- Fonseca, L. , Amaral, A. , & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships

- and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107.
- Forgey, W. L. , & Dye, T. (2015). Small-town touch, big-city innovation, world-class aspirations. *Frontiers of Health Services Management*, 32(1), 17–29. <https://doi.org/10.1097/01974520-201507000-00003>
- Ghazi, M. (2022). *The role of strategic leadership in achieving institutional excellence in Egyptian universities: An applied study*. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies*, 13(3), 175–205. (in Arabic)
- Hales, D. , & Chakravorty, S. (2006). Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company. *International Journal of Production Economics*, 103(1), 294–300. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.05.001>
- Hawkins, S. S. , Glenn, R. , Oswald, K. , & Conway, W. A. (2013). Creating a culture of performance excellence at Henry Ford Health System. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(2), 6–22. <https://doi.org/10.1002/joe.21469>
- Heydari, M. , Lai, K. K. , & Xiaohu, Z. (2019). Impact of implementation of the European Foundation for Quality Management excellence model and ISO on organizations' performance based on mathematical models. *Proceedings of National Aviation University*, 80(3), 92–114. <https://doi.org/10.18372/2306-1472.80.14278>
- Ibrahim, M. (2022). *Requirements for achieving institutional excellence in industrial secondary schools*. *Journal of University Performance Development*, Mansoura University, Center for University Performance Development, 17(1), 55–74. (in Arabic)
- Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). (2025). The Deming Prize and Total Quality Management Applications. Retrieved from <https://www.juse.or.jp>
- Lateh, M. (2024). Adopting EFQM Excellence Model in Educational Institutions for Long-term Quality Management. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(4), 1263–1275.
- Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence: Part I. *The Quality Management Journal*, 20.
- Lay, G. , Schat, H. -D. , & Jäger, A. (2009). Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz: Verbreitung, Ausgestaltung und Effekte des Qualitätsmanagementmodells der European Foundation for Quality Management. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI).
- Mahdi, A. (2022). *Institutional excellence in special education institutions*. *Journal of the Faculty of Education*, Port Said University, (4), 139–161. (in Arabic)
- Mandurah, S. M. (2016). Sustainable quality using the European Foundation for Quality Management (EFQM) model of excellence: The case of the National Twafa Establishment for Pilgrims of South East Asian countries (SEA). *Journal of Resources Development and Management*, 20, 124–133.
- Mayangsari, M. , Ulwiyah, N. , & Qoyyimah, U. (2023). William Edward Deming's model planning. *Edusoshum*, 3(3). <https://doi.org/10.52366/edusoshum.v3i3.86>
- Nasrallah, L. Z. (2025). *The reality of strategic human resource planning and its role in achieving institutional excellence in Palestinian universities: A proposed strategic framework*. Doctoral dissertation, Arab American University, Faculty of Graduate Studies, Palestine. (in Arabic)
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2023). Baldrige Excellence Framework (Education): Proven leadership and management practices for high performance. U. S. Department of Commerce. <https://www.nist.gov/baldri>
- Nayel, A. , Hussein, S. , & Sadiq, F. (2023). *Institutional excellence models and the possibility of benefiting from them in educational institutions in Egypt*. *Journal of the Faculty of Education*, Benha University, 43(136), 501–530. (in Arabic)
- Nikmah, L. F. , Muhajir, A. , & Fitri, A. Z. (2025). Deming's quality assurance system model and its application in education. *International Journal of Islamic Educational Research*, 2(3), 79–83. <https://doi.org/10.61132/ijier.v2i3.371>
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge.
- Özmen, Ö. , Sârbu, R. , Săseanu, A. S. , & Toader, C. (n. d.). The European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence model in a low voltage switchgear company. *Central and Eastern European Online Library (CEEOL)*. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=678099>
- Prybutok, V. R. , Zhang, X. , & Peak, D. A. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(3), 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2010.12.003>

- Pun, K. F. , Chin, K. -S. , & Lau, H. C. W. (1999). A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(6), 606–629. <https://doi.org/10.1108/02656719910268206>
- Rashwan, E. , Abdelrasoul, M. , Amin, R. , & Ayoub, S. (2020). *Proposed mechanisms for developing administrative processes in pre-university education schools in Egypt using waste elimination strategy and Deming model*. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, 14(13), 167–197. (in Arabic)
- Rawas, F. (2011). *The impact of professional training according to Deming's total quality model on the practical application of secondary school principals in girls' education in Makkah: A quasi-experimental study*. *Arab Studies in Education and Psychology*, Arab Educators Association, 5(4), 435–463. (in Arabic)
- Ruben, B. D. (2007). Excellence in higher education guide: An integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities. National Association of College and University Business Officers. ERIC Document ED524362.
- Rungtusanatham, M. , Ogden, J. A. , & Wu, B. (2003). Advancing theory development in total quality management: A “Deming management method” perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7–8), 918–936. <https://doi.org/10.1108/01443570310486356>
- Saraiva, P. M. , Rosa, M. J. , & d'Orey, J. L. (2003). Applying an excellence model to schools. *Quality Progress*, 36(11), 46–51.
- Shihab Al-Din, H. (2020). *The extent of applying excellence management at Prince Sattam bin Abdulaziz University from faculty members' perspectives*. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 8(3), 637–653. (in Arabic)
- Sony, M. , Antony, J. , & Douglas, J. A. (2021). Essential ingredients for the implementation of Quality 4. 0: A narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*.
- Suleiman, K. (2024). *Institutional excellence models with application to the European model*. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(1), 1702–1736. (in Arabic)
- Suleiman, K. , & Shaheen, M. (2024, January). *Institutional excellence models with application to the European model*. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, Suez Canal University, 15(1), 694–728. (in Arabic)
- Sütőová, A. , Teplická, K. , & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*, 14, 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>
- Watson, P. (2002, April). Implementing the European Foundation for Quality Management excellence model. Paper presented at the FIG XXII International Congress, Washington, DC, United States.
- Zeps, A. , Iljins, J. , & Ribickis, L. (2017, May). Integration of EFQM excellence model in RTU development strategy: Pilot project review. In *Proceedings of the 10th International Scientific Conference “Business and Management 2017”*. <https://doi.org/10.3846/CBME.2017.044>
- Zidan, A. (2019). *Proposed standards for administrative excellence in Egyptian universities in light of the Malcolm Baldrige total quality model*. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12(2), 1–98. (in Arabic).

Biographical Statement

Dr. Fawziah Abdulrahman Banaemah is an Associate Professor in the Department of Educational Administration. College of Education Umm Al - Qura University . Saudi Arabia . She received her PhD degree in .Educational Administration and Planning in 2014 from Umm A I Qura University. Her research interests include Quality Assurance ,Academic Accreditation ,Academic Performance Development, and Leadership Development.

معلومات عن الباحث

د. فوزية بنت عبدالرحمن باناعمه، أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية، بكلية التربية، التربية، في جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، حاصل على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى عام 1435 هـ. تدور اهتماماتها البحثية حول قضايا الجودة والاعتماد الأكاديمي وتطوير الأداء الأكاديمي. وتطوير القيادات الأكاديمية .

Email: fabanaemah@uqu.edu.sa