

## متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

## Requirement for applying excellence management in higher education institutions

د. نورالدين كروش<sup>1</sup>، د. أولاد إبراهيم ليلي<sup>2</sup><sup>1</sup> المركز الجامعي تيسمسيلت Kerroucheng@gmail.com<sup>2</sup> جامعة غرداية، lailaob2@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/12/31

تاريخ المراجعة: 2018/11/15

تاريخ الاستلام: 2018/10/20

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأسس وعناصر إدارة التميز، كما حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على إدارة التميز كفلسفة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها، كما هدفت إلى تعرف على مدى توفر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، إدارة التميز، الجودة، الأداء.

## Abstract:

The objective of the study to identify the concept of the foundations of the elements of the management excellence, and tried to this study shed light on the management excellence philosophy on highlighting its importance as a means to administrative organizations to deal with the challenges posed by, and aimed to learn how to provide the basic elements to ensure the success of the process of the management excellence in institutions of higher education.

**Keywords:** The management excellence, Quality, Performance, Institutions of higher education

المؤلف المرسل: كروش نورالدين، kerrouchen@gmail.com

## العالي

## مقدمة:

إن التطور السريع في العصر الحديث في مختلف المجالات أثر بفاعلية على طريقة الحياة في كافة المجتمعات مما أدى إلى ظهور تحولات اجتماعية واقتصادية وثقافية وكذلك تعليمية تقربت أن تصل إلى جميع المؤسسات التي من بينها المؤسسات التعليم العالي<sup>(1)</sup>.

بما أن مؤسسات التعليم العالي ليست بالبعيدة عما يدور حولها من تطور سريع ومذهل، هو ما يحتم عليها التأقلم مع هذه التطورات الحديثة، ويكون هذا بتبني إتجاهات إدارية حديثة التي تساعد من مواجهة التحديات وتدفعها نحو تبني استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها وتتميز بها عنهم بما يحرز لها الاستمرارية مع تحقيق ميزة التنافسية<sup>(2)</sup>. من خلال هذا كله جاء تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بالتركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها دور في تحقيق الميزة التنافسية والارفع بالأداء إلى مستوى أعلى<sup>(3)</sup>.

## مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق تتجلى بوضوح الإشكالية الدراسة فيما يلي:

## ماهي متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي؟

يهدف توضيح الإشكالية الرئيسة وتبسيطها، سوف يتم تقسيمها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- ماذا تعني ادارة التميز؟
- هل تسعى الدول التي ظهر فيها إدارة التميز إلى تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي؟
- ماهي ملاح وسمات التميز في الأداء ؟
- ما ابرز العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء مؤسسات التعليم العالي؟
- كيف يمكن تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؟

## أهداف الدراسة:

- ويأتي هذا البحث بغية تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة التميز بصفة عامة. وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.
- محاولة معرفة متطلبات وأهم مبادئ تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي.
- معرفة مدى استعمال مؤسسات التعليم العالي لمصطلح الأداء التميز.

## منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية الدراسة، ومحاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة ذات الصلة بها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في توضيح مختلف جوانبها الأساسية، وذلك لإعطاء رؤية شاملة وواضحة لموضوع هذه الدراسة.

## محااور الدراسة:

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكاليته بصورة علمية، تم تقسيمها إلى المحاور الآتية :
- المحور الأول: ماهية إدارة التميز واتجاهاتها الحديثة؛
- المحور الثاني: أسس تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي؛
- المحور الثالث: نماذج العالمية لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي؛
- المحور الرابع: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي.

## المحور الأول: ماهية إدارة التميز واتجاهاتها الحديثة

## أولاً: مفاهيم نظرية إدارة التميز

## 1. تعريف إدارة التميز

يستند مفهوم إدارة التميز *Excellence Management* إلى الإطار الفكري الذي يعتمد التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، فقد أوضح "جاردنر" بأنها: "تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل"<sup>(4)</sup>.

كما بين "علي السلمي" إدارة التميز بأنها: "التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"<sup>(5)</sup>.

وتعرف أيضا تعريفا جزئيا بأنها: "هو جهود تنظيمية مخططة، يهدف لإنجاز اهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها لتحقيق والميزة التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع"<sup>(6)</sup>.

وهي كذلك "قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل اداءات مرضية في مجال النمو والربح"<sup>(7)</sup>.

## 2. نشأة ومراحل تطور فكر إدارة التميز

الجدول الموالي يلخص أهم محطات التي مر بها مصطلح إدارة التميز.

## العالي

## الجدول رقم (01): أهم محطات التطور المصطلح

السن	الإسم	المضمون
1951	<i>Deming</i>	قدم <i>Deming</i> الجودة كمعيار أساسي للتمييز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت 1951 نموذج ديمينج.
1980	<i>Peters and Waterman</i>	قدماً نموذج <i>Mckinsey 7</i> حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى تميز وتم كالتالي: الأنظمة ( <i>systems</i> )، الهياكل ( <i>Structure</i> )، الإستراتيجية ( <i>strategy</i> )، النمط الثقافي في السائد ( <i>Style/culture</i> )، والموظفين والمهارات والقيم المشتركة ( <i>Shared values</i> ).
1981	<i>Ouchi</i>	صاحب نظرية ( <i>Z</i> )، التي انتقدت الفكري الإداري الغربي وأدرجت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع هو خيار استراتيجي للتمييز
1982	<i>Peters and Waterman</i>	قام بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التميز، وأكد على ضرورة المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى العناية بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.
1987	<i>Malcom baldrig model</i>	قدمت الحكومة الأمريكية نموذجاً أطلق عليه إسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.
1991	<i>EFQM</i>	قدمت المنظمة الأوروبية للجودة <i>EFQM</i> ببناء النموذج الأوربي للتمييز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمنج.
1999 إلى 2003	<i>Dahlgard -park &amp; Dalgaard</i>	تم تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو <i>4P</i> حيث يشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المؤسسي، وهي: * القيادة المتمثلة في البشر <i>People</i> * الشراكة أو فرق العمل <i>Partnership</i> * العمليات <i>Processes</i> * المنتجات <i>Products</i> وركزاً على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبني التميز كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.
2004	<i>Likert</i>	طور نموذج شبيهه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة- العمليات- البشر/ الشركة - حل المشكلات
2008	<i>Steel</i>	اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بالقيادة والتخطيط الإستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العلميات، إدارة النتائج.

المصدر: غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017، ص 103.

## ثانياً: خصائص المنظمات المتميزة

ويمكن القول بأن هناك عدة خصائص تتمتع بها المنظمات التي تحقق التميز ومن أهمها<sup>(8)</sup>:

- **قبول الأعمال الصعبة:** يعد قبول الأعمال الصعبة من أهم مصادر التمييز- المؤسسي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وبدء العمل من الصفر وهو ما يطلق عليه الهندرة "هندسة الإدارة".
- **توفر القيادة الكفؤة:** ان القيادة لها الدور الأساسي في تحفيز التميز والتشجيع عليه ، وهي تمثل قدوة لبقية العاملين في المنظمة.
- **تحمل المصاعب:** المصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة، حيث أن مواجهة المخاطر والأخطاء يساهم في صقل قدرات الافراد والمنظمة على حد سواء ويساهم في تميزها.
- **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث أن المنظمات المتميزة يوجد عندها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.
- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة التنبؤ الخاص بها، وهذا من خلال اختيار أمثل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على تميز دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة

## ثالثاً: مداخل إدارة التميز

نركز أربعة مداخل أساسية تحضى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز<sup>(9)</sup>:

1. **القياس المقارن بالأفضل:** وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات في شركة ما بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى.
2. **إعادة الهندسة:** وهي وسيلة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف تطوير، وهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح الوضع القائم أو ترميمه أو إجراء تغييرات تجميلية، بل ترك التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة حديثة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لاشباع رغبات الزبائن.
3. **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة الشركة في مختلف مراحلها ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك يؤدي إلى تحسين والتطوير المستمر.
4. **الإدارة الاستراتيجية:** وهي من المناهج الفكرية تعرف بالحدثة والريادة، على أنها طريقة في تفكير والتصرف تؤدي الى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، تصميم رسالتها وتحديد أهدافها على مدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

## المحور الثاني: أسس تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

## أولاً: مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي

1. **تعريف إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي:** حيث تعددت التعاريف الخاصة بتحديدته ومن بين العديد من التعاريف نذكر منها:

تعرف ادارة التميز في المؤسسات التعليم العالي على أنها: " مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتحقيق نمو الجامعة وتوصلها إلى أهداف وهي تتضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي بما يؤدي إلى التفوق والتميز"<sup>(10)</sup>.

وهي كذلك: " أن تكون الإدارة الجامعة مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل ومستمر يقوم على الجهد الجامعي بروح الفريق ويتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي، وتوجه

## العالي

هذه الطريقة نمو الطالب للتحسن المستمر، ويعني ذلك الالتزام الإدارة الجامعة وهيئة التعليم والجودة، واهتمام القيادة بها تقديم البرامج التدريسية لرفع الكفاءة او استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل وطرق فعالة في التقييم<sup>(11)</sup>.

كما يمكن تعريفها أنها: "أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بيئة العمل، إدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل"<sup>(12)</sup>.

في عام 1994 أجريت دراسة مسحية في الجامعات الاسترالية بحيث مدى تطوير الجامعات لمعايير تحديد التدريس الجيد والآليات المستعلة لتشجيع التعليم والتعلم وإذا كان قد أخذ التعليم بالاعتبار في إجراءات الترقيات والتعليم الجامعي تلك المقاييس، تشكل جزءا من المبادئ والإجراءات المختلفة التي حددت في الأدب النظري والتي من خلالها يمكن تقديم الدعم للتميز في التعليم ومنها<sup>(13)</sup>:

- تقديم المواد؛
- أن تكون نسبة الطلبة للمدرس قليلة؛
- بنية التحتية جيدة والمعدات...؛
- جوائز للتعليم؛
- الممارسات والسياسات الإدارية تدعم التعلم والتعليم؛
- الممارسات والسياسات الإدارية تدعم تبادل الأفكار؛
- توفر مجالات تدريبية متخصصة داعمة للتميز؛
- ثقافة منظمة تقدر وتشجع التعلم والتعليم؛
- أن يكون للتميز في التعليم قيمة في عملية التقدم والترقية.

## 2. أهمية التميز في مؤسسات التعليم العالي:

إن إدارة التميز تحض بأهمية كبيرة على مستوى مؤسسات التعليم العالي ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، فالاهتمام بتطوير التعليم العالي بشكل خاص وصولاً إلى التميز يعود إلى الأسباب التالية<sup>(14)</sup>:

- أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في الزيادة المرتفعة عبر مختلف أنحاء العالم؛
- إن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يكون إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، قادراً على التأثير فيها وليس متأثراً بها فقط؛
- ازدياد حدة المنافسة بين هذه المؤسسات على جذب الطلاب وكذلك الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة؛
- التوجه نحو تدويل التعليم العالي: كما وضحت بعض البحوث أن هناك توجهات وأصواتاً داخل منظمة التجارة العالمية تطالب "بتدويل الجامعات" وفتح المجال أمام التعليم العالي الدولي دون أن يكون هناك عراقيل أمام هذا التوجيه؛
- الاتجاه إلى جودة التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحث على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية.

لقد أصبح تطوير التعليم مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة التي ترفع لواء الحضارة التقنية في عصرنا الحاضر وبات التعليم العالي بمثابة القائد الذي يقود قاطرة التقدم في المجالات الأخرى.

## ثانياً: فوائد إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

تتمثل فوائد إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في النقاط التالية<sup>(15)</sup>:

1. معرفة الفرد مكان القوة والضعف للأقسام الأكاديمية والأقسام الأخرى؛
2. فتح آفاق للتطوير والضبط للنظم المنظمة (أكاديمية والإدارية)، من حيث تحديد المسؤوليات والأدوار بدقة؛
3. إعطاء الفرصة للطلبة وأولياء أمورهم (الفئة المستهدفة) في اختيار الجامعات والأقسام والتخصصات؛
4. الرفع بمستوى الطلبة في مختلف الجوانب: الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية؛
5. يقيم مستوى الخريجين من قبل سوق العمل؛
6. اهتمام والتركيز على البحث العلمي؛
7. توطيد وزيادة الثقة والتعاون بين الجامعات والمجتمع؛
8. منح معايير بهدف قياس وتقييم الأداء بطرق علمية منهجية؛
9. إعطاء الجامعات كل من الاحترام والتقدير على مستوى المحلي والاقليمي والدولي؛
10. إتاحة الفرصة المسؤولين عن التمويل وتخطيط البرامج التوجيه الموارد المالية نحو البرامج وربط البرامج باحتياجات سوق العمل وأهداف التنمية الوطنية.

### ثالثاً: أبعاد إدارة التميز

يشير التميز إلى بعدين وهما<sup>(16)</sup>:

1. **البعد الأول:** إن هدف الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيقه التميز إي توفق على منافسها في إنجاز نتائج غير مسبوقه، كذلك تتفوق بها على ذاتها بمنطلق التعلم.
2. **البعد الثاني:** يجب كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات يتسم بالتميز أي لا يكون مجال الخطأ أو الإنحراف من أجل تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً ص وكاملاً من أول مرة وهذا ما يعرف بالجودة الفائقة الكاملة.

### المحور الثالث: نماذج العالمية لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

#### أولاً: النموذج السنغافوري

يهتم هذا النموذج بشكل أساسي على التعليم كأداة للتطوير الإقتصادي والإجتماعي وهذا من خلال تركيز على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافية المختلفة كذلك يهتم بالمعايير التالية: (تزويد الجميع بالتعليم، زيادة التمويل، اجتذاب المعلمين الجيدين، نشر ثقافة التعليم، توسيع التعليم في الدراسات العليا، مراجعة المناهج، الإهتمام بالتجديد والإبتكار، توفير التدريب لرفع الكفاءة)<sup>(17)</sup>.

#### ثانياً: نموذج اليباني

تأسس هذا النموذج في اليابان سنة 1951، وذلك تخليداً لجهود الدكتور ويليام ادوارد ديمنج، حيث ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتعمل مؤسسة ديمنج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي حقق الجودة في منتجاتها وخدماتها، كانت الجائز في السابق تقدم فقط لليابانيين ثم إهتمت شركات غير يابانية وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة<sup>(18)</sup>.

#### ثالثاً: نموذج بالدريج

إن الهدف الأساسي لهذا النموذج هو نقل تجارب منظمات التي حققت التميز مقارنة بمؤسسات أخرى في مختلف المجالات والتي تسعى إلى تحقيق مستوى التميز ورفع الجودة، وقد خصص الكونجرس الأمريكي برنامج لجائزة بالدريج للتميز، ويميز النموذج بوجود 03 مجموعات من المعايير<sup>(19)</sup>:

المجموعة الأولى: تخص بنشاط مؤسسات الأعمال؛

المجموعة الثانية: تخاطب المؤسسات التعليمية؛

المجموعة الثالثة: تناسب المؤسسات الصحية.



## العالي

## رابعاً: النموذج الإسكتلندي

يرتكز هذا النموذج على 10 معايير تصف خصائص إدارة المؤسسات التعليمية ويمكن تطبيقها على مختلف المراحل الدراسية، وهي: (الإدارة الإستراتيجية، التسويق ورعاية الزبون، الموارد البشرية، تكافؤ الفرص، الصحة والسلامة، الإتصال والإدارة، خدمات الإرشاد، تصميم البرنامج وتنفيذه، التقييم ومنح الشهادات)، ويعتبر هذا النموذج نموذجاً نموذجاً عالمياً ومنتشراً في بعض من الدول كإنجلترا، بولندا، إيرلندا<sup>(20)</sup>.

## المحور الرابع: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي

## أولاً: مبررات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

إن أسباب ودواعي الاهتمام بإدارة التميز في الجامعة، تتمثل في<sup>(21)</sup>:

1. تزداد تكلفة الأعمال نتيجة للإجراءات والعمليات المعقدة؛
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
3. صعوبة توحيداً لبيانات على مستوى المؤسسة التعليم العالي؛
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
5. من الصعب توفير بيانات للعاملين في المؤسسة التعليمية؛
6. ازدياد حدة منافسة بين المؤسسات التعليم العالي وضرورة وجود أدوات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى لهذا.

## ثانياً: متطلبات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات، أهمها<sup>(22)</sup>:

1. وضع إستراتيجية متكاملة للجامعة بحيث تعبر عن توجهاتها ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: رسالة المنظمة، رؤية المنظمة؛ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعة وتوجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. تتصف هياكل إدارية التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة لاعتمادها على تمكين الموظفين وتخويلهم الصلاحيات كل من مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الإتصال والمعلومات.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها واليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام حديث لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والآليات لتخطيط وجذب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيها.
7. يتضمن نظام الإداء القواعد والآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الجامعة وأسس تخطيط الإداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الإداء وتقويم النتائج والإنجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الإداء الفردي وأداء مجموعة وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والإداء المؤسسي بهدف تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الإداء المحددة.
9. تتولى قيادة فعالة بضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات لتنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص الجامعة في تحقيق إدارة التميز.



تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز في أداؤها من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة، ترى بيئة ملائمة للوصول إلى الأداء المتميز فهناك عدة خطوات يراها يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز، هي<sup>(23)</sup>:

- وضع معايير عالية للأداء كل الأفراد الجامعة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي؛
- تحسين مستوى المدربين وذلك بإسناد أعمال أسلوب التناوب الوظيفي؛
- يجب إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر كالثقافة المنظمة وبنياتها؛
- القيام بتزويد كل مستوى من المستويات الجامعة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين ذوي كفاءة لحل المشاكل التنظيمية.

### ثالثاً: معوقات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي

من أهم التحديات التي تعيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، نذكر<sup>(24)</sup>:

1. بعض فئات المجتمع الجامعة ترفض وتقاوم التغيير والتطوير.
2. وجود ضعف في الأهداف والغايات وعدم وضوحها عند التطبيق.
3. عدم فهم بعض فئات مجتمع الجامعة لجدوى تطبيق الأنظمة في الجامعة.
4. الصعوبة في تأسيس وبناء ثقافة التميز ونشرها بين فئات المجتمع الجامعة.
5. الضبابية في آلية العمل والطرق والأساليب.
6. قلة أدوات مرنة لتقييم أداء فئات مجتمع الجامعة.
7. القصور في البيانات والمعلومات.
8. اختلاف في الآراء والأفكار حول العناصر والمحاور والمعايير والاجراءات بين الأكاديميين والمختصين في التعليم العالي.
9. استعمال نظم التعليم الالكتروني.

### الخاتمة :

#### أولاً: النتائج

في ضوء التحليلات النظرية للدراسة، تم التوصل لنتائج التالية:

1. الأداء المتميز بمفهومه الضيق فإنه يفيد في القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الصحيح وبطريقة غير عادية.
2. في ظل هذه الظروف لا بد من السعي نحو البحث عن أمثل الأساليب لتحقيق الأهداف من أجل ضمان البقاء والاستمرار، ولعل إدارة التميز هو الخيار الأجدر إن لم نقل الخيار الوحيد.
3. سعي على زرع ثقافة التميز، وهذا من خلال استحداث جوائز لإنتاجات الادبية والعلمية، واقامة ملتقيات العلمية التي تصب مصلحة تطوير القدرات العلمية وخلق روح المنافسة بين الأساتذة للإبداع والابتكار.
4. ضرورة إجراء ممسوحات شاملة حول خرجي مؤسسات التعليم العالي تشمل على مجالات فرص العمل، والمهارات، وتقييم مؤسسات التعليم العالي، وتقييم أرباب العمل... الخ، لأنه يقوم على مؤشرات دقيقة حول الخرجين وسيساعد في إقامة رابط أكثر دقة حول علاقة استراتيجيات التميز مع المزايا التنافسية.

#### ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي تم توصيل اليها يمكن اقتراح مجموعة التوصيات، وهي:

1. تبني ادارة التميز كهدف استراتيجي يبدا بالإدارة العليا وينتهي باخر فرد عامل.
2. يجب ايجاد نوع من التوازن بين العمل التدريسي والعمل البحثي أعضاء الهيئات التدريسية في مؤسسات التعليم العالي فهذا له مغزى هامة يتعلق بالمعايير المستخدمة في عملية تقييم للتميز.

### العالي

3. دعم وجود فهم مشترك جهود التميز لخلق ثقافة عامة تقدر التميز في الجامعات وهذا يؤكد ضرورة وجود نظم مكافئات عادلة شفافة، لتشجع الإبداع.
4. اجراء أبحاث ودراسات في مختلف مجالات إدارة التميز وعلاقتها بكل مهارة من الثقة التنظيمية على حدة.
5. علينا الاستفادة من المؤسسات التعليم العالي المتميزة وهذا يكون عن طريق عقد لقاءات وملتقيات للأساتذة الجدد والراغبين في الإبداع والتميز.

### الهوامش :

- (1) يوسف رزق عبد الله السوسي، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص: أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص1.
- (2) سلطان سعيد عبده المخلافي، درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي EFQM للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد 42، العدد3، 2018، ص157.
- (3) زرزار العياشي، النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، العدد12، 2017، ص354.
- (4) اريج سعيد خليل، تأثير أبعاد ادارة المواهب في إدارة التميز بحيث تحليل لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد16، العدد3، 2014، ص116.
- (5) علي السلي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غربية، مصر، 2001، ص80.
- (6) عبد الناصر علك حافظ وحسين عليوي كهيه، تأثير الانماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي بحيث ميداني في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية المأمون الجامعة، كلية المأمون الجامعة، العدد24، 2014، ص145.
- (7) ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة "بومرداس"، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص70.
- (8) محمود أسامة عبد الوهاب، الشفافية الادارية واثرها على التميز المنظمي- دراسة ميدانية على جامعة مستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية الادارية والدولية، جامعة المستنصرية، العدد53، 2016، ص9.
- (9) قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ملتقى الدولي الرابع : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، أيام09/08 نوفمبر2010، ص8.
- (10) ايهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مذكرة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2013، ص39.
- (11) مرجع نفسه، ص39.
- (12) تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، تخصص: ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2007، ص53.
- (13) سام عبد القادر الفقهاء، استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: دراسة الحالة جامعة النجاح الوطنية، مؤتمر الدولي الأول: استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، جامعة الهاشمية، الأردن، أيام26/24 أفريل2012، ص10.

- (14) تغريد عيد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص ص58-59.
- (15) ايهاب عبد ربه سهمود، مرجع سبق ذكره، ص ص41-42.
- (16) عفت ياسر عبد المجيد الشوا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، تخصص: إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص18.
- (17) زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص375.
- (18) عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سبق ذكره، ص41.
- (19) سلطان سعيد عبده المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص163.
- (20) زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص374.
- (21) محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق إدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، مذكرة ماجستير، تخصص: الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص ص49-50.
- (22) لخضر مداح، تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسات التعليم العالي- المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2008، ص57.
- (23) علي حسون فندی الطائي و سنان فاضل حمد القيسي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحيث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد22، العدد87، 2016، ص35.
- (24) ايهاب عبد ربه سهمود، مرجع سبق ذكره، ص49.