

المجلد: (الثاني عشر)

العدد: (التاسع عشر) أبريل 2025



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

برعاية أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم
الإنسانية والاجتماعية (IJHS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية

2449 لسنة 2020

ورقة بحثية بعنوان:

أساسيات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية الحكومية
في مدينة العين (دراسة وصفية تحليلية).

إعداد:

أوداد سالم الكندي.

كلية الإمارات للتطوير التربوي.

(الإمارات العربية المتحدة).

أوليد سالم الكندي.

معلم تربية إسلامية، منطقة العين التعليمية.

(الإمارات العربية المتحدة).

الملخص.

تزداد الحاجة إليه في ظل التسارع الكبير في للتحويلات العالمية الجديدة، ولأنه من الموضوعات الإدارية الحديثة تزداد أهميته والذي يحتاج إلى نقاش مستمر حتى يتم تأصيله في إدارات المؤسسات التعليمية هذه المؤسسات التي تشجع على الابداع والابتكار وتطوير المناهج. تمت مناقشة الموضوع في خمسة مباحث، وهي: المفهوم والنشأة لإدارة التميز وأهم خصائص إدارة التميز والتعلم التنظيمي وإدارة التميز، وأهم التحديات وأساسيات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية.

استنتج البحث أن دعم تطبيق أساسيات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية أصبح أمر ملح لمواكبة التطورات المتسارعة في كل المجالات، اشراك العاملين في المؤسسات التعليمية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم مما يساهم في دعم الانتماء للمؤسسة الأمر الذي يدعم تميز المؤسسة، كما يجب العمل على وضع خطط لمواجهة التحديات التي قد تحول دون تطبيق أساسيات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: (إدارة التميز، المؤسسات التعليمية).

Abstract.

Fundamentals of applying excellence management in government educational institutions in the city of Al Ain.

Increasingly needed in light of the great acceleration of the new global transformations, and because it is one of the modern administrative topics whose importance is increasing and which needs continuous discussion in order to be rooted in the administrations of educational institutions, these institutions that encourage creativity, innovation and curriculum development.

The topic was discussed in five topics: the concept and establishment of excellence management, the most important characteristics of excellence management, organizational learning, excellence management, the most important challenges and the basics of applying excellence management in educational institutions.

The research concluded that supporting the application of the principles of excellence management in educational institutions has become an urgent

matter to keep pace with the rapid developments in all fields. Preventing the application of the principles of excellence management in educational institutions.

Keywords: excellence management, educational institutions.

أساسيات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة العين (دراسة وصفية تحليلية).

مقدمة الدراسة.

يشهد العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرون تغييرات حضارية هائلة شملت كل مجالات الحياة، والمعطيات الجديدة في ظهور وخروج بشكل مستمر ومتواصل، وبالتالي فهي تحتاج إلى فكر وتوجه جديد والخبرات المتميزة، والمهارات التي تتصف بالجودة لكي تستطيع أن تتعامل مع هذه المعطيات والمتغيرات بنجاح، وهذا الأمر يتطلب إنساناً مبدعاً قادراً على التغيير لتحقيق التغييرات المطلوبة وليس فقط قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به.

وهذا الذي تمثله الإدارة الحديثة لأنها تعد عنصراً أساسياً من عناصر مجالات الإنتاج في المؤسسات بكل مجالاتها وتخصصاتها، وذلك بسبب أثرها على معدلات النمو الاجتماعي والتعليمي والاقتصادي في حال ارتفاع كفاءتها، تعتبر إدارة التميز من أهم المواضيع التي تم استحداثها في نظام إدارة المؤسسات التربوية لأهميتها في رفع الكفاءة الإنتاجية والعمل على إنتاج

جيل قادر على تحمل المسؤولية في بناء المجتمعات.

إن مفهوم «إدارة التميز» جاء للتعبير عن الحاجة الملحة للمؤسسات إلى مدخل يجمع كل عناصر بناء المؤسسات والنهوض بها على أسس يتم من خلالها تحقيق القدرة العالية في وجه التحديات المحيطة بها، كما يعتبر التميز نظاماً كاملاً يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها لرفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى مستويات التفوق التي تطمح لها المنظمة على مثيلاتها، وتصل إلى المستوى العالمي، ولا يتحقق التميز إلا من خلال مجود الموظفين في المنظمة وعلى كافة المستويات.

كما أنه لا يكفي تحقيق درجة معينة من التميز، بل لابد الاحتفاظ بهذه الدرجة والتنمية المستمرة لها، ويرى السلمي أن: التميز الحقيقي ينبع من فهم وإقناع للقيادة الإدارية وتجاوب وتعاون المنتسبين معها للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة والمنتسبين لها، وهو في نهاية الأمر تطبيق عملي لمفهوم الجودة الشاملة (السلمي، ٢٠٠١).

وبسبب الأهمية الكبرى للمؤسسات التعليمية والدور الكبير الذي تلعبه لرفعة الأمم، بذلت الجهود من قبل المسؤولين في المؤسسات التعليمية للتعرف على كل الوسائل والطرق والأساليب التي تحقق تميز الأداء، والذي أصبح من المحطات المتقدمة في المنظومة العامة للجودة الشاملة. حيث إنه يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية التي تسعى من خلالها إلى التقييم الدوري الفعال لأدائها، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وأيضاً التعرف على جوانب الضعف

والعمل على علاجها.

وقد أكدت الكثير من الدراسات العلمية الحديثة على الأهمية الملحة لتطوير الأداء والإستخدام الأمثل لإدارة التميز كدراسة (أبو عبده، ٢٠١١) التي أكدت على ضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس، ودراسة (عبد الرؤوف، ومحمد، ٢٠١٠) التي شددت على أهمية تفعيل دور أنموذج التميز في تنمية الأداء العام للمؤسسات وتميزها، ودراسة (آل مزروع ، ٢٠١٠) التي بدورها قامت بتصميم نموذجا عاماً للتميز المؤسسي.

والواقع أنه حتى يتحقق التميز لابد من توافر عدد من المتطلبات التي يجب التعرف عليها وضرورة تحديدها وذلك لتوفيرها حتى يتسنى للمدرسة تحقيق درجة التميز المؤسسي التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها.

2020-1441

ومن هنا يمكن القول إن: دراسة هذه المتطلبات والتعرف عليها ودورها في الوصول إلى أهداف المدرسة يعتبر على رأس قائمة المواضيع المهمة التي تستوجب التركيز على دراستها ودراسة أدوارها في الارتقاء بأداء المدارس في دولة الإمارات العربية المتحدة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها.

في ظل الظهور الكبير للتداخلات والمظاهر الكثيرة في الإدارة الحديثة التي تم تطبيق الكثير منها في المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها إلا أنه لم يتم الحديث والتطرق لها في المؤسسات التعليمية إلا في السنوات القليلة الماضية. ومع التسارع القوي في عالم التنافسية

والابتكار والإنتاج كان لزاما على المؤسسات التعليمية أن تسعى لإمتلاك نظام إدارة فعال يساعدها على التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة في عالم سريع التغير.

وهذا يتطلب من القيادات الإدارية التعليمية بذل كل الجهود حتى يتحقق النجاح والتقدم، بالاعتماد على السرعة والابتكار والمرونة (آل مزروع، ٢٠١٠). وبسبب الطموح الجامح للتعليم في المدارس لتقديم الخدمات التربوية المتميزة ذات كفاءات عالية لجذب أكبر عدد ممكن من الطلاب ولتحقيق رضا أولياء الامور، كان لابد من التركيز والعمل على تطويرها.

وبهذا يؤكد (السلمي، ٢٠٠٢) أن الامتلاك القوي لمقومات إدارة التميز والعمل النفعيل الأمثل لها هو الطريق لبقاء واستمرار المؤسسات، وبهذا أصبح التميز شرطاً جوهرياً مهماً لبقاء المدرسة وعدم ضعفها وإخفاقها.

حيث يؤكد (كمال، ٢٠٠٢) في دراسته عن الضمان النوعي الجيد في التعليم، أن القطاع التعليمي عامة والمدرسي بصفة خاصة بحاجة إلى إعادة النظر إلى أهدافه وبرامجه وهياكله التنظيمية والإدارية، ليطور من مهامه ووظائفه، ويعمل على تجويد خدماته ومنتجاته حتى يصل بها إلى مستويات عالية من الجودة، ليوافق الحاجات والمستجدات التي ينهض بها المجتمع عن طريق التطوير والتنمية.

ولأن القيادات الإدارية في المدارس التعليمية تلعب دوراً أساسياً ومهماً في صنع ووضع تطلعات وأهداف المدرسة والقيام بمسؤولياتها بحرفية على أفضل وجه، والعمل على ترابطها واتصالها مع المجتمع المحلي، لذلك فإن وجود هذه القيادات ذات القدرات المعرفية المتطورة هو من أهم الآليات والمقومات لإدارة التميز. ومن هنا نستطيع القول إن مشكلة هذه الدراسة تتمحور حول معرفة أساسيات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة العين ومعوقات تطبيقها. ولذا جاءت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما ماهية إدارة التميز في ضوء الفكر التربوي والإداري المعاصر؟
 2. ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة العين؟
 3. ما هي المتطلبات الأساسية لتطبيق أساسيات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في منطقة العين؟
- أهداف الدراسة.
- هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على ماهية إدارة التميز في ضوء الفكر التربوي والإداري المعاصر.
2. الكشف عن أهم التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة العين.

٣. تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق أساسيات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في منطقة العين.

أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما ماهية إدارة التميز في ضوء الفكر التربوي والإداري المعاصر؟

يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا وقوة التميز، قوة الحكم الفاصل والميز الرفعة (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥، ٩٢٩).

أما مفهوم التميز أو يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية « Best, Braver, Mightter » أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos, ٠٩, ٢٠٠٧).

ويعرف قاموس (Macmillan) التميز "Excellent" بأنه: الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز: "Excellent" وتعني جيد بدرجة عالية جداً، أو ذا جودة عالية جداً. (Macmillan English Dictionary, 2007, 508).

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة نجد أن إدارة التميز، تعني عند (السلمي، ٢٠٠٢): القدرة على تنسيق وتوفيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في ترابط وتكامل لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية، حتى تصل إلى مستوى المخرجات المطلوبة والتي تحقق رغبات وتوقعات ومنافع أصحاب المصالح الذين يرتبطون بالمنظمة، ويذهب إلى أن «التميز» يشير إلى: بعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة (السلمي، ٢٠٠٧)، وهما:-

١. الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية: هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
٢. الآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات: وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيء الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ولا يمكن أن يتحقق أحدهما بدون الآخر، واعتمادهما في الاستثمار الأمثل للرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتسهيل الطرق للتعلم التنظيمي حتى تفعل تلك المعرفة على أرض الواقع (الجعيري، ٢٠٠٩).

وتعرف إدارة التميز في النموذج الأوربي للإدارة الذي قدم في عام ٢٠٠٣ بأنها: «الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج ترتكز على مجموعة من المعايير، تشمل:

(الهالي، ٢٠١١) التركيز على النتائج القيادات وثبات الهدف تطوير الشراكات الإدارة بالعمليات والحقائق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

ويعرفها زايد (٢٠٠٥) بأنها: تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة للمنظمة» (زايد، ٢٠٠٥)، ويذهب (درويش، ٢٠٠٨) إلى أن تطبيق المنظمة لفكر التميز يعني الانتقال إلى: «الأداء رفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية ، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها» (درويش، ٢٠٠٨).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف إدارة التميز تعريفاً إجرائياً على أنها: تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

(أ) نشأة إدارة التميز وتطورها.

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل القوة الدافعة للتحسين في كثير من المؤسسات على مستوى العالم نتيجة التطور الذي حدث في فكر الجودة، كما باتت تمثل المنهج الشامل الذي تبنته وطورته أربعة عشر شركة أوروبية، واستطاعت من خلاله تطوير

وفي عام 1999 تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام، الذي تم استخدامه في مؤسسات التعليم العالي، وفي عام 2003 تم تجديد وتحديث النموذج، والواقع أن الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز، لكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف والغالب أن ذلك يعود إلى أن إدارة تلك المنظمات لا تعي بشكل كامل معنى التميز.

وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد، ويمكن إجمال التطور الذي طرأ على فكر ونماذج إدارة التميز، على النحو التالي:

في عام ١٩٨٠ قدم كل من بيترز و واترمان (Peters & Waterman) نموذج (Mck-insey) (78) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز، وتم تقسيمها إلى . عناصر ملموسة (Hardware) وتتكون من الأنظمة (Systems) والهياكل (Structures) والإستراتيجيات (Strategies) وعناصر غير ملموسة (Software) وتتكون من النمط الثقافي (Style/Culture) السائد والقيم المشتركة (Shared Values) ، والمهارات (Skills) ، والموظفين (Staff) .
وفي عام ١٩٨٢ قام بيترز و واترمان (Peters & Waterman) بتطوير هذا النموذج من خلال كتابهما الشهير "In Search of Excellence"؛ حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة، بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

وفي عام ١٩٨٥ أكد أوستن وبيترز (Austin & Peters) في كتابهما « The Passion for Excellence » أن المنظمات المتميزة هي التي تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة التي تنظر حولها (-Management by Wonder-ing.about).

وفي عام ١٩٩٠ قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذجاً للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

وفي الفترة من عام ١٩٩٩ إلى ٢٠٠٣ بذلت جهود من قبل الباحثين (Dahlgard- Park) أثمرت عن نموذج مبسط ومتكامل أطلق عليه نموذج « P4 »، ويشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي من خلال بناء قيادة (-Building Lead-ership) للشراكة وفرق العمل (Partnership Teams)، والبشر (People) والعمليات (Processes) والمنتجات (Products) والنموذج يركز على الموارد البشرية بشكل أساسي؛ حيث يؤكد أن التميز يتحقق من خلال قيادة الموارد البشرية الداعمة للمشاركة، وفرق العمل، والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

وفي عام ٢٠٠٤ طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذجاً شبيهاً على غرار نموذج (P4) يتكون من عدة معايير، تشمل الفلسفة (Philosophy) والعمليات (Process)، والبشر

والشراكة (People/ Partners) وحل المشكلات (Problem Solving) وفي عام ٢٠٠٦ ،
قام كرام ستيفن (Craig Stevens) بتطوير نموذج مكون من سبع محاور ذات علاقة بالإدارة
المتميزة أطلق عليه «نموذج بالتليفون المحمول للإدارة المتميزة».

وقد شبه ستيفن الإدارة المتميزة في هذا النموذج بالتليفون المحمول، فهو يرى أن الإدارة
لكي تكون متميزة لابد أن تكون متوازنة، مثل: التليفون المحمول على أساس أننا إذا استبعدنا أي
جزء من أجزاء التليفون سوف يؤدي إلى اختلال توازنه وعلى نفس الشاكلة إذا استبعدنا أي محور
من المحاور السبعة للإدارة المتميزة في المنظمة سوف يختل توازن المنظمة ويحد من فعالية
العملية بكاملها.

وتتكون المحاور السبعة للإدارة المتميزة، كما يراها ستيفن من (Williams, Lewis.2006)
إعداد فريق من القادة الفاعلين التركيز الفعال على العميل بناء ثقافة تنظيمية فعالة، المشكلات
وتطوير المهارات، بناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً، الخطوات السبعة لقياس
الأداء، التحسين المستمر وإدارة التغيير.

ج- خصائص إدارة التميز.

تتصف «إدارة التميز» بالسمات الرئيسية التالية: (Excellence Manage-، 2012)

. (ment

١. التطوير والتحسين المستمر، يضع المنظمة دائماً في موقف أفضل من كل المنافسين .
٢. تحقيق منافع وعوائد لأصحاب المصلحة في المنظمة سواء أصحاب رأس المال أو العاملين أو العملاء .
٣. بناء العلاقات وتميئتها مع كل الأطراف المرتبطين بالمنظمة واستغلال هذه العلاقات للوصول بالمنظمة إلى غاياتها وأهدافها .
٤. التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء .
٥. تحليل اهتمامات ورغبات العملاء يعتبر نقطة البداية والنهاية في تفكير الإدارة .
٦. الانسجام التام لمفاهيم «إدارة التميز» مع كل المؤسسات بكل أنشطتها وأحجامها .
٧. التقويم الذاتي المستمر للوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها وتعزيز مواطن القوة للمؤسسة .
٨. التركيز على الأنشطة الأكثر عائداً، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً .
٩. اكتشاف القدرات والإمكانات التي أساسها الفكر الإنساني وتوظيفها وتميئتها لتحقيق التفوق والتميز .

ويرى جوردون (Jan Gordon , ٢٠٠٢) يجب أن تتوفر المدير المتميز عشرة خصائص،

يمكن إجمالها على النحو التالي: (Gordon, ٢٠٠٢):-

١. الابتكارية: هي ذلك الشيء الذي يعزل التمكن عن التميز وهي شرارة تدفع إلى التميز وتحفز الناس على الانتباه، كما أنها تمثل العنصر الذي يبتعد عن المكونات المختلفة.
٢. البناء: حيث إن الهيكل والإطار الذي نعمل فيه يحتوي دائماً على عدد من المقاييس والحدود والخطوط العريضة، والمدير المتميز هو الذي يبذل في عمل إطار هذا البناء دون تركه في صدام أو تأثير على العملية أو المشروع ويجب عليه أن يفهم هذا البناء من كل جوانبه بشكل جيد حتى يستطيع قيادة الآخرين والتأثير عليهم لأداء العمل بفاعلية في إطار المقاييس الموجودة.
٣. البديهة: وهي قدرة الإنسان على المعرفة بدون استخدامه لعمليات منطقية، فهي تمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفي، فالناس بالبصيرة المتعمقة في الغالب يحسون بما بشعوره وتفكيره ومن خلال ذلك يستجيبون بسبب فهمهم المتعمق، ومن هذا الإطار يمكننا أن نقول إن: المدير كلما كان قوي البديهة، كلما كان مديراً متميزاً.
٤. المعرفة: إن وجود قاعدة معرفية وافية تعتبر من الضروريات التي يجب دمجها وغرسها في المؤسسات حتى تستطيع أن تتمتع بالشفافية والتركيز على العاملين والحاجة إلى ما يتعلمونه، وهذا أفضل من التركيز على قواعد المعرفة نفسها، وفي هذا الإطار يكون المدير المتميز هو الذي يقوم بتوظيف قواعد المعرفة دون الحاجة إلى جذب الاهتمام نحوها.

٥. الالتزام: ويقصد به تعهد المدير بالنجاح المتميز للمشروع وكل عضو في الفريق، وامتلاكه لرؤية ثابتة تجمع كل الأعضاء المشاركين والتحرك ضمن الأبعاد عنها والوصول بها إلى النتيجة النهائية؛ حيث إن التزام المدير وبمسؤولياته هو الذي يدفع بالفريق للمضي قدماً في حال مواجهة بعض المعوقات.

٦. المشاعر الإنسانية: حيث إن العاملين يقدرون ويحترمون القادة الذين يتميزون بالمشاعر الإنسانية الذين يحترمون الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى الإنساني، ولا يتخفون وراء سلطاتهم.

٧. المرونة والبراعة: حيث إن المرونة والبراعة تعتبر من صفات المدير المهمة التي تكون خلفهما القدرة على المبادرة، ولا يتقيد بما يجب أن تكون عليه الأمور، والبراعة تحتوي على الانفتاح الذي يجيز للقائد بسرعة إحداث التغيير عند الحاجة، وباختصار يمكن القول بأن: المرونة والبراعة يعتبران هما طريق الاستجابة السريعة.

٨. روح المرح: وذلك لأن المدير المتميز ليس هو الشخص الذي فقط يحقق النتائج والأهداف العظيمة، ولكنه أيضاً ذلك الشخص الذي يتمتع بروحه المرحه أثناء إنجاز وتحقيق تلك النتائج، فالمرح والبهجة لا يعيق تحقيق النتائج، بل بالعكس يساعد ويشجع الفريق للمضي قدماً، كما أنه يكمل بشكل جدي المهمة تتجز وعزيمة الفريق كذلك، وهذا يساهم في الوصول إلى النتائج والالتزام القوي من الفريق.

٩. النظام/ التركيز: النظام هو قدرة الفرد على اختيار ما يهتم به ويعيش عليه، وهو يعتبر بمثابة التمكن الذاتي ربما يكون مبهماً، ويمكن تجريب القدرة على العيش بعزيمة دوماً لتكتشف أن لذلك أثراً بالغ الأهمية للقيادة.

١٠. صورة كبيرة وأفعال صغيرة: المدير المتميز يرى الصورة الكبيرة يجب أن تكون ملازمة لإدارة التفاصيل، فالأفعال الصغيرة طريق إلى الصورة الكبيرة والمدير المتميز هو الشخص الذي يكون متميزاً في عمل الشئيين: التفكير بشكل موضوعي مع الاهتمام بالتفاصيل.

د - التعلم التنظيمي وإدارة التميز.

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتغير السلوك (الممارسة) في المنظمة بناء على الموقف التي تتعرض لها، المنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف تظهر متغيراً وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة، وفي كلا الحالتين يكون على المنظمة أن تعدل أو تغير من ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد.

وتركز نماذج التميز المختلفة على عناصر التعلم التنظيمي بما تتضمنه من الابتكار، والتجديد والتحديث المستمر، وغير العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر، وقدراتهم الفكرية؛ حيث يؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى

مستوى التميز، من خلال: (بن ثامر؛ والعروق، ٢٠١٢).

١. استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
٢. تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
٣. تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، من خلال إتاحة الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء بشأن ما ينتجونه من سلع وخدمات و درجات رضائهم عنها.
٤. خلق مناخ احتما في مواقع العمل ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها.
٥. تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.

٦. إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، مثل الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تمارس المركزية بأعلى درجاتها وتتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل رابطة ومتفاعلة يسعون لإنجاز أهداف مشتركة.

السؤال الثاني: ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة العين؟

خصائص كثيرة يتميز بها عصر المعرفة الذي نعيشه اليوم مما تجعله يختلف اختلافاً كلياً عن كل العصور التي سبقته، وهذه الخصائص أصبحت تمثل تحديات للمؤسسات التعليمية في أغلب دول العالم، حتى المؤسسات التي تتمتع بظروف اقتصادية جيدة لم تسلم منها، ويمكن طرح التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية وتجعلها في حاجة لتطبيق أساسيات إدارة التميز، فيما يلي:

١. زيادة معدلات التغيير؛ حيث إن السنوات القليلة الماضية شهدت تغييراً سريعاً وجوهرياً وذلك نتيجة للثورة المعلوماتية والاتصالية والتطورات الكبيرة في مجال الهندسة الوراثية، ولعولمة الفكر الإداري ضغط كبير يجب أن يراعيه قادة التعليم، وذلك من خلال وضع إستراتيجية للمؤسسات حتى تتمكن من التعامل مع سوق العمل بنجاح.

٢. عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً؛ لقد أدت الزيادة الكثيفة في التحالفات الدولية، واعتماد كبير من المؤسسات على المستجدات التكنولوجية إلى الضرورة الملحة للبحث عن التميز الإداري حتى تواجه هذه التحالفات، وكذلك التغيرات التكنولوجية وتطبيقاتها التي ظهرت بشكل سريع ومفاجئ في المؤسسات التعليمية.

٣. تغيير طبيعة قوة العمل؛ إن التغيير في الدور المنوط بطبيعة قوة العمل، أصبح يمثل تحدياً حقيقياً للإدارة ويقول (مرسي ١٩٩٥) إن الدور الأساسي لقوة العمل قد ازداد أثره ومضمونه بشكل كبير في الأعمال الدولية، فهناك توجد الخصائص الديموغرافية لقوة العمل وأيضاً توقعات العمالة وآمالها، والاستعداد الجيد للعمل، والتغير للمدى العمري، وأيضاً التغيرات الاجتماعية والثقافية، كل هذا يعتبر تحدياً لقوة العمل التي تطلب من المؤسسات التعليمية ومن إدارتها (خليل، ١٩٩٥).

٤. عجز الموارد المتاحة؛ بسبب الندرة الواضحة في بعض الموارد المطلوبة في كثير من الدول سواء كانت بشرية أو فنية أو مادية، وهذا واضح بشدة في بعض الدول التي تعاني من نقص في الموارد المالية التي لا تكفيها لتوفير متطلباتها الأساسية من أدوات ومواد ووسائل تكنولوجية حديثة لعمل البحوث العلمية المتطورة، وبالتالي لا تستطيع الوصول إلى المعرفة والفكر الإبداعي اللذين يعتبران هما السبب الجوهرى والرئيسي للتفوق التنافسي.

وعلى أية حال فالأدبيات المتعلقة بأساسيات إدارة التميز وتطبيقه في المؤسسات التعليمية تشير إلى وجود مجموعة من المقتضيات الضرورية لتطبيق هذه الأساسيات في المؤسسات التعليمية.

السؤال الثالث: ما هي المتطلبات الأساسية لتطبيق أساسيات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في منطقة العين؟

قبل عقد أو عقدين من الزمان كانت الكفاءة من الممكن أن تقود المؤسسة إلى موقع قيادي في السوق، ولكن اليوم أصبح التميز التشغيلي يمثل ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها عن المؤسسات الناجحة. وإدارة التميز تعني فن تجميع حاجات أصحاب المصلحة من الداخل والخارج، من خلال إطار عمل يتضمن كل مكونات المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك يتطلب الأمر توافر المقومات التالية: (الجعبري، ٢٠٠٩، ٨، Oestreich & Excellence Management. 2012 Buytendijk ب (٢٠٠٨، ٨-١٠)

- ✓ الفهم الصحيح لمعنى «إدارة التميز».
- ✓ إعداد نظام إستراتيجي للمؤسسات التعليمية وتفعيلها بشكل يعبر عن التوجهات الرئيسية لها ورؤيتها المستقبلية.
- ✓ العمل على بناء نظام متكامل من السياسات التي تتحكم في عمل المؤسسة وتقوم بتوفير الأسس والقواعد حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة في ضوءها.

✓ استحداث هياكل تنظيمية تناسب الأداء ومتطلباته وتقبل التعديل والانسجام مع كل المتغيرات سواء داخلية أو خارجية.

✓ بناء منظومة متطورة للتأكيد على الجودة الشاملة وتفعيلها بكل مستوياتها في المؤسسة ومكوناتها.

✓ بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات.

✓ بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل وتحديد آليات عملة والصلاحيات الممنوحة له.

✓ بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على وضع المعايير والأسس وتوفير متطلبات التنفيذ السليم للبرامج والخطط التي تركز على:-

• الالتزام بمنهجية علمية في اتخاذ القرارات وبحث المشكلات.

• تنمية الابتكار.

• تفعيل التوجه نحو إرضاء العملاء

• توظيف المعرفة المتجددة للموظفين وتنميتها.

• تفعيل وتنمية فرص التعلم التنظيمي.

• الاهتمام بأصحاب المنفعة.

• تنمية التفاعل الاجتماعي لدى الموظفين.

وتعتمد المؤسسات التي تتصف بالتميز على ثلاثة أسس هي السرعة والكلفة والجودة،
ولكن المؤسسات التي تعتمد على أساسيات إدارة التميز تزيد عليها مكونات أساسية ثلاثة،
وهي (Oestreich,2009):--

١. الذكاء: وذلك لأن كل المؤسسات لديها الكثير من المعلومات ويمكنها أن تصل إلى نفس البيانات، ولكن الفرق هنا يكون في البصيرة والفتنة في التعامل بشكل أسرع وأعمق من المنافس مع هذه البيانات والمعلومات المشتقة من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية والمؤسسات الذكية هي المؤسسات التي تستطيع أن توفق بين المنهجيات والتكنولوجيا والعمليات لتحويل أكبر قدر ممكن من البيانات إلى معلومات ذات دلالة تدعم عمليات اتخاذ القرارات في كل أقسام المؤسسة.
٢. خفة الحركة: لأن الذكاء يكون له قيمة كبيرة إذا أدى إلى الأداء، يعني أن البصيرة والفتنة تحتاج إلى أن تكون قابلة للتنفيذ وأيضاً عملية والمؤسسات التي تزيد من فرص ترسيخها للنجاح بشكل أكبر هي المؤسسات التي تحتاج إلى القليل من الوقت لكي تستطيع أن تفهم كيف تؤثر التغييرات التي تحدث في السوق على عملياتها ونجاحها، وتدرك الكيفية التي تمكنها من التكيف في الظروف المتغيرة.
٣. الانتظام: حيث إنه حتى تكبر النتائج وتتميز لأبد من أن يكون هناك انتظام في سلسلة القيم، وتعزيز المساهمات التي يقدمها أصحاب المصلحة أثناء إنجاز متطلباتهم.

المراجع.

١. مجمع اللغة العربية (١٩٨٥): المعجم الوسيط. ٢. ط ٣. مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية. القاهرة
٢. على السلمي (٢٠٠٢): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة. القاهرة.
٣. تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. متاح على موقع: (<http://elearning.hebron.edu>).
٤. النموذج الأوربي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي (Excellence model EFQM for higher education) ترجمة أ.د. الهلالي الشرييني الهلالي (٢٠١١): المركز العربي للتعليم والتنمية القاهرة.
٥. محمد عادل زايد (٢٠٠٥): الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
٦. زين العابدين درويش (٩-١١) أبريل (٢٠٠٨): الإبداع في العمل المؤسسي المعوقات وآليات المواجهة من بحوث المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي. القاهرة.
٧. ابن ثامر، كلثوم؛ والعروق حنان. المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة متاح على موقع: (<http://www.qualitycoaching.com>).

٨. نبيل مرسي خليل (١٩٩٥): الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس.

دار المعارف. القاهرة.

9. Thomas Oestreich & Frank Buytendijk (2008): management Excellence: How Tomorrow's leaders will get ahead, oracle corporation, an oracle Thought leadership white paper September 2008. pp.6: 9.

10. Annions, loukas N. (2007) The archetype of excellence in universities and TQM “, Journal of management History vol. 13. No.4, pp.307: 321.

11. Macmillan English dictionary for advanced learners (2007): 2nd edition, macmillan publishers, p508.

12. Evelyn Williams, lisalewis (2006): The seven Attributes of excellent at: Available projects, During management (<http://webcache.googleusercontent.com>).

13. Jan Gordon (2002): Top 10 Qualities of an excellent manager, Available at: (<http://www.hrdiscussion.com>).

14. Thomas oestreich & Frank Buytendijk (2008): (management excellence: How tomorrow's leaders will get ahead) oracle corporation,

an oracle Thought leadership white paper September 2008. pp 8-10.

15. Excellence management, Available at:(<http://www.hrdiscussion.com>).
16. Thomas oestreich (2009): Uncertainty management: Risk and performance. Tow sides of the same coin, an oracle thought leadership white paper, July 2009, p7.
17. The Baldrige criteria, Available at: (<http://www.baldrige.com>).
18. malcolm Baldrige national quality award, available at:(<http://www.wikipedia.org>).
19. Criteria for performance Excellence Available at: (<http://www.nist.gov>).



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

(IJHS)

IJHS

International Journal of
Human and Social Sciences Research and Studies

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية
2449 لسنة 2020