

**متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت  
"دراسة تحليلية"**

**اعداد**

**د/مبارك عواد البرازي  
استاذ مساعد التربية المقارنة والادارة التعليمية.**

## مقدمة

لقد أدت تحديات القرن الحالي على المستويين العالمي والإقليمي إلى حدوث تحولات جذرية متسارعة في كل أوجه الحياة، إضافة إلى ما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من مفاهيم جديدة. وقد طالت تلك التحولات والمفاهيم عدة جوانب محورية في مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب ضرورة استحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بشكل عام والإدارة الجامعية بشكل خاص؛ حيث بات واضحاً أن العالم كله يتوجه في إدارته المستقبلية نحو تنظيمات ذات سمات تنظيمية إدارية جديدة.

وفي إطار هذا الوضع الجديد، تواجه جامعة الكويت تحديات كثيرة تفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات، ورسالاتها، وسياساتها، وإستراتيجياتها، وخطتها، وبرامجها التعليمية، وكوادرها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكيفية التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغييرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع. مشكلة البحث

لقد ظهرت كثير من المداخل والاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتم تطبيق كثير منها في المصانع والشركات منذ سنوات طويلة، ولكنه لم يتم الحديث عنها أو تطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية إلا في السنوات القليلة الماضية. وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنه قد بات لزاماً على كل المنظمات أن تسعى إلى امتلاك نظام إدارة قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار، من خلال التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، وإفرازات العولمة، وحدة التنافسية في عالم سريع التغير.

ومدخل "إدارة التميز" هو مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكف تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المنظمة ومستوياتها وأصحاب المصلحة.

ويشير واقع جامعة الكويت إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور، منها ما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي، ومنها ما يتعلق بضعف الكفاءة الداخلية والخارجية (المدخلات والمخرجات وعدم تطابق هذه المخرجات مع سوق العمل)، فضلاً عن ضعف الارتباط بين التعليم الجامعي والقطاع الخاص واحتياجات التنمية، وإعداد وتطوير عضو هيئة التدريس والإنتاجية العلمية له، مع غياب سياسة أو إستراتيجية للبحث العلمي والإنفاق عليه. وبالطبع تطلب هذه المشكلات وجود إدارة جامعية متميزة قادرة على البحث عن الحلول تواكب تطورات العصر على جميع الأصعدة.

ولكي تتحقق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، يجب أن تصبح هذه المؤسسات ذكية وسريعة الحركة وملتزمة و Smart, agile and aligned، وهو ما يعرف بإستراتيجية النجاح The Strategy- to- Success (S2S) التي تركز على توسيع حدود الإدارة التقليدية للأداء للوصول إلى إدارة التميز من خلال نظم لإدارة الأداء تمكن المؤسسة من الإلمام بأهداف العملية الإدارية عن طريق ربط الأنشطة الإدارية المنفصلة ببعضها، وبناء الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها. (Oestreich & Buytendijk, 2800, 6-9).

وعلى ضوء أهمية مدخل إدارة التميز، وقلّة الدراسات العلمية التي تكشف عن متطلبات تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي الكويتي؛ جاء التركيز في هذا البحث على توضيح مفهوم مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في مؤسسا التعليم العالي الكويتي، ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق مدخل ادارة التميز في جامعة الكويت في ضوء ادبيات الفكر الاداري و التربوي المعاصر؟

ويمكن أن يتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ١- ما ماهية ادارة التميز في ضوء الفكر التربوي والاداري المعاصر؟
- ٢- ما التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي؟

### ٣- ما المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي؟

#### أهمية البحث

يفرض التنافس بين مؤسسات التعليم العالي- لاسيما بعد زيادة عدد مؤسسات التعليم الخاص في هذا المجال- ضرورة تبني آليات جديدة لتطوير أدائها وتجويد خدماتها بشكل يلي حاجات وطموحات المجتمع. ومن هنا يمكن أن تتحدد الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي في الجوانب التالية:

١- أنه قد يمثل نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية أخرى في الكويت حول تطبيق مدخل إدارة

التميز في المجال التربوي عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة.

٢- أنه يتمشى مع الاهتمام المتزايد في العالم بموضوع "إدارة التميز" بوصفه نهجاً إدارياً حديثاً بصفة عامة وفي مجال التعليم بصفة خاصة.

٣- يمكن أن تستفيد من نتائجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في الكويت.

#### أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- بيان مفهوم إدارة التميز وأهم خصائصها.

٢- الخلفية التاريخية لفكر إدارة التميز.

٣- التعرف على متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي وأهم التحديات التي تواجهه.

#### منهجية البحث

يستخدم الباحث في تناوله ومعالجته لموضوع البحث الحالي المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته

لطبيعة الدراسة.

#### الإطار النظري، ويتضمن:

١- إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي: المفهوم والنشأة.

أ- مفهوم إدارة التميز.

ب- نشأة إدارة التميز وتطورها.

ج- أهم خصائص إدارة التميز.

د- التعلم التنظيمي وإدارة التميز.

٢- أهم التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي.

٣- متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي.

#### أولاً: الإطار النظري

١- إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي المفهوم والنشأة:

#### أ- مفهوم إدارة التميز

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 ما 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, 2007, 309).

ويعرف قاموس Macmillan التميز "Excellence" 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 توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات

الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة"، ويذهب إلى أن "التميز" يشير إلى بعدين رئيسيين فى الإدارة الحديثة: (السلمي، ٢٠٠٧، ٤-٧).

**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 Learning. **الأخر:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة *Doing the right things right the first time*.

والبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع. (الجعيري، ٢٠٠٩، ٤٠).

وتعرف إدارة التميز في النموذج الأوربي للإدارة الذي قدم في عام ٢٠٠٣ بأنها "الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج تركز على مجموعة من المعايير، تشمل: (الهالي، ٢٠١١، ٧).

- التركيز على النتائج
- القيادة وثبات الهدف
- التطور وتفاعل الأفراد
- تطوير الشراكات
- الإدارة بالعمليات والحقائق
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ويعرفها (زايد ٢٠٠٥) بأنها "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة للمنظمة". (زايد، ٢٠٠٥، ٦).

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، والتدقق السليم للمعلومات بين قطاعاتها". (درويش، ٢٠٠٨، ٢).

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.

#### ب- نشأة إدارة التميز وتطورها (الهالي، ٢٠١١، ٩-١١)

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 أوربية، واستطاعت من خلاله تطوير المفاهيم وتحويلها إلى شيء كان من شأنه تشجيع استدامة التميز في أوربا وتشكيل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFMQ)، التي من بين أهدافها: "التحفيز ومساعدة الإدارة- عند الضرورة- في تبني مبادئ الجودة وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، وتحسين القدرة التنافسية لدى الصناعة في أوربا.

وفي ضوء البحث والنظر في جوائز وأنظمة الجودة على مستوى العالم، مثل جائزة بالدرج في أمريكا، وجائزة ديمنج في اليابان، بدأت المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة جائزة الجودة الأوربية عام ١٩٩١، وكان ذلك بمثابة البداية والوسيلة للتعرف على نماذج إدارية ناجحة داخل أوربا ومكافأة تميزها وتشجيعها لكي تصبح مرجعية لقيادة الآخرين. وقد تم تدعيم الجائزة بمجموعة من المعايير لتقييم المؤسسات، تم بناؤها في ضوء المعايير المستخدمة في جائزة بالدرج *Baldrige Award* بالإضافة لمظاهر نتائج الأعمال وتأثيرها على المجتمع.

وقد تم تطوير مشروع الجائزة والنموذج على امتداد عشر سنوات ليعكس التنوع في الاقتصاد والمؤسسات القائمة، وفي عام ١٩٩٥ تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح النموذج ليتمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم نفسها، وفي عام ١٩٩٦ تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتبعها في السنة نفسها جائزة للوحدات التنفيذية. وفي عام ١٩٩٩ تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام، الذي تم استخدامه في مؤسسات التعليم العالي، وفي عام ٢٠٠٣ 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 وواترمان Peters & Waterman نموذج (Mckinsey 7S) 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 وواترمان 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 wondering about.
- وفي عام ١٩٩٠ قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمنج 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 Dahlgaard- Park & Dahlgaard اثمرت عن نموذج مبسط ومتكامل أطلق عليه "نموذج 4 P"، ويشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي من خلال بناء قيادة Leadership، للشراكة و فرق 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، و فرق 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 فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً
- التحسين المستمر وإدارة التغيير.
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة.
- المشكلات وتطوير المهارات.
- الخطوات السبعة لقياس الأداء

### ج- خصائص إدارة التميز

- تتصف "إدارة التميز" بالسمات الرئيسية التالية: (Excellence Management, 2012)
- التحسين والتطوير المستمر Continuous Improvement، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها.
- بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.
- يمثل العميل نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- تنسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.
- التقويم الذاتي Self- assessment؛ حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge- Based باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر عن أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.

ويذكر (إبراهيم الفقي، ٢٠٠٩) "أن مفاتيح التميز في القيادة تشمل: (الفقي، ٢٠٠٩).  
(القدرة على اتخاذ القرار- التحفيز القوة الدافعة للتميز البشري- القدرة على إحداث التغيير- البعد عن التوتر وأسبابه- الاتصال الناجح- أهمية تحديد الهدف- أهمية إدارة الوقت وطرق إدارته- القيادة وتحقيق السلطة- بناء الفريق- تفويض السلطة- الاجتماعات وأسباب نجاحها وفشلها- التوظيف واكتشاف المواهب المتميزة).

ويرى (جوردون، 2002) (Jan Gordon, 2002) أن المدير المتميز يجب أن تتوفر فيه عشرة خصائص، يمكن إجمالها على النحو التالي: (Gordon, 2002).

- **الابتكارية Creativity**؛ ويقصد بها الشيء الذي يفصل التمكن عن التميز Competence from Excellence، إنها شرارة تدفع إلى الأمام وتثير انتباه الناس، كما أنها العنصر الذي يجتذب المكونات المختلفة في كل متماسك ويضيف شكلاً مختلفاً للعملية.
  - **البناء Structure**؛ حيث أن الإطار والهيكل الذي نعمل فيه دائماً ما يحتوي على مجموعة من المقاييس والحدود والخطوط العريضة Parameters, Limitations and Guidelines، والمدير المتميز هو الذي يعرف كيف يعمل في إطار هذا البناء دون أن يتركه يصطدم أو يؤثر على العملية أو المشروع وأن يفهم هذا البناء بشكل جيد حتى يستطيع قيادة الآخرين لأداء العمل بشكل فعال في إطار المقاييس الموجودة.
  - **البديهية Intuition**؛ والبديهية هي القدرة على المعرفة دون استخدام عمليات منطقية، فهي تمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفي، فالناس بالبصيرة المتعمقة غالباً ما يحسون بما يشعر به ويفكر فيه الآخرون وفي ضوء ذلك يستجيبون من خلال فهمهم المتعمق. وفي هذا الإطار يمكن القول إن المدير كلما كان قوي البديهية، كان مديراً متميزاً The stronger one's intuition, the stronger manager one will be.
  - **المعرفة Knowledge**؛ حيث إن وجود قاعدة معرفية كاملة يمثل ضرورة يجب غرسها ودمجها في المؤسسات حتى تتمتع بالشفافية وتركز على العاملين وما يحتاجون إلى تعلمه، بدلاً من التركيز على قواعد المعرفة ذاتها، وفي هذا الإطار يكون المدير المتميز هو الذي يوظف قواعد المعرفة دون أن يضطر إلى جذب الاهتمام نحوها.
  - **الالتزام Commitment**؛ ويقصد به التزام المدير بنجاح المشروع وكل أعضاء الفريق، فضلاً عن امتلاكه لرؤية تجمع كل هؤلاء الأعضاء والتحرك دون الأبعاد عنها حتى الوصول إلى النتيجة النهائية؛ حيث أن التزام المدير هو الذي يدفع الفريق للمضي قدماً إذا حدثت بعض المعوقات.
  - **المشاعر الإنسانية Being Human**؛ حيث إن العاملين يقدرون القادة الذين يتميزون بالمشاعر الإنسانية، كما أن العاملين يقدرون قادتهم ذوي المشاعر الإنسانية الذين يحترمون الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى الإنساني، ولا يتخفون وراء سلطاتهم.
  - **المرونة والبراعة Flexibility and Versatility**؛ حيث إن المرونة والبراعة تعد من الصفات المهمة التي يكمن خلفها القدرة على المبادرة، وعدم التقيد بما يجب أن تكون عليه الأمور. والبراعة تتضمن الانفتاح الذي يسمح للقائد بسرعة إحداث تغيير طفيف عند الحاجة، وباختصار يمكن القول بأن المرونة والبراعة هما طريق الاستجابة السريعة.
  - **روح المرح Lightness**؛ حيث إن المدير المتميز ليس هو الشخص الذي يحقق النتائج العظيمة فقط، لكنه أيضاً ذلك الشخص الذي يتمتع بروح المرح أثناء إنجاز تلك النتائج، فالمرح لا يعيق تحقيق النتائج، بل يساعد على تشجيع الفريق للمضي قدماً، كما أنه يكمل جدية المهمة التي يتم إنجازها وعزيمة الفريق كذلك، مما يسهم في الوصول إلى نتائج والتزام قوى من الفريق.
  - **النظام/ التركيز Discipline/ Focus**؛ النظام هو القدرة على اختيار ما يهتم به الفرد ويعيش عليه، وهو مثل التمكن الذاتي قد يكون مبهجاً، جرب القدرة على العيش بعزيمة دوماً لتكتشف أن لذلك أثراً بالغ الأهمية للقيادة.
  - **صورة كبيرة وأفعال صغيرة Big Picture, Small Action**؛ المدير المتميز يرى الصورة الكبيرة ملازمة لإدارة التفاصيل، فالأفعال الصغيرة تؤدي إلى الصورة الكبيرة؛ والمدير المتميز هو ذلك الشخص الذي يتميز في عمل الشينين: التفكير بشكل موسوعي مع الاهتمام بالتفاصيل.
- د- التعلم التنظيمي وإدارة التميز**
- يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتغير السلوك (الممارسة) في المنظمة بناء على الموقف التي تتعرض لها؛ فالمنظمات 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 ذلك من 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 كلثوم ولعروق حنان، ٢٠١٢).

- 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.
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
- 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 تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء بشأن ما ينتجونه من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.
- خلق مناخ اجتماعي في مواقع العمل ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها.
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.
- 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 متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يسعون لإنجاز أهداف مشتركة.

**ثانياً: إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي: الممارسات والتوجهات.**

**أ- أهم التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي**

- يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه الآن بخصائص كثيرة تجعله يختلف اختلافاً جذرياً عن كافة العصور التي سبقته، وقد أصبحت هذه الخصائص تمثل تحديات لمؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم، حتى التي تتمتع منها بظروف اقتصادية جيدة، ويمكن إجمال التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وتجعلها في حاجة إلى تطبيق مدخل إدارة التميز، فيما يلي:
- زيادة معدلات التغيير؛ حيث شهدت السنوات القليلة الماضية تغييراً جوهرياً وسريعاً نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، والتطورات الهائلة في مجال الهندسة الوراثية، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، وثورات الشعوب في المنطقة العربية، وغير ذلك وقد انعكست هذه التحديات على النظم التعليمية في معظم دول العالم، وأصبح على قادة الفكر الإستراتيجي في مجال التعليم أن يواجهوها.
  - شدة المنافسة؛ حيث أصبحت المعاملات الدولية والعولمة بما لها من مدلول ومفهوم تمثل عوامل ضغط يجب أن يراعيها قادة التعليم من خلال صياغة إستراتيجية للمؤسسة تمكنها من التعامل بنجاح مع سوق العمل ومراعاة.
  - عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً؛ حيث أدت زيادة التحالفات الدولية، واعتماد كثير من المؤسسات على المستحدثات التكنولوجية إلى ضرورة البحث عن التميز الإداري لمواجهة هذه التحالفات، وكذلك التغيرات التكنولوجية السريعة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي.
  - تغيير طبيعة قوة العمل؛ حيث تغير الدور المنوط بطبيعة قوة العمل، فصارت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة. ويذكر (نبيل مرسي ١٩٩٥) أن الدور الأساسي لقوة العمل ازداد أثره ومضمونه في الأعمال الدولية، فهناك الخصائص الديموغرافية لقوة العمل، وتوقعات العمالة وأمالها، والاستعداد للعمل، وتغير المدى العمري، بالإضافة للتغيرات الثقافية والاجتماعية، كل هذا يمثل تحدياً لقوة العمل المطلوبة من مؤسسات التعليم العالي وإداراتها. (خليل، ١٩٩٥، ٧٦).



- عجز الموارد المتاحة؛ حيث أصبح هناك ندرة في بعض الموارد المطلوبة في بعض الدول سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك بشدة في بعض الدول في نقص الموارد المالية التي لا تكفي لتوفير المتطلبات الأساسية من مواد وأدوات ووسائل تكنولوجية حديثة لإجراء البحوث العلمية المتطورة، والوصول إلى المعرفة والفكر الإبداعي اللذين يشكلان السبب الجوهري للتفوق التنافسي. وعلى أية حال فالأدبيات المتعلقة بمدخل إدارة التميز وتطبيقه في مؤسسات التعليم تشير إلى وجود مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق هذا المدخل في مؤسسات التعليم.

### ب- المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

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، ٤٨، 'Buytendijk, Oestreich & Excellence Management, 2012, 8-10).

- الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم "إدارة التميز".
- إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.
- بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المؤسسة وتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوءها.
- استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها.
- بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.
- بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله، يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقويمه.
- بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تركز على:
  - الالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
  - تنمية الابتكار Creativity.
  - تفعيل التوجه نحو إرضاء العملاء Customer Satisfaction.
  - توظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين وتنميته Management Knowledge.
  - تنمية آليات التفكير المنظومي وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning.
  - الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders.
  - تنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility وتعتمد المؤسسات المتميزة على ثلاثة أعمدة هي: الكفاءة، والجودة، والسرعة، ولكن المؤسسات التي تتبنى مدخل إدارة التميز تضيف إليها ثلاثة مكونات أساسية إضافية، هي: (Oestreich, 2009, 7).
- الذكاء Smart؛ حيث إن كل المؤسسات تزخر بالمعلومات ويمكنها الوصول إلى نفس البيانات، ولكن الفرق بينها يكون في الفطنة والبصيرة Insight في التعامل بشكل أعمق وأسرع من المنافس مع هذه البيانات المشتقة من المصادر الداخلية والخارجية. والمؤسسات الذكية هي تلك

- المؤسسات التي تستطيع التوفيق بين التكنولوجيا والمنهجيات والعمليات لتحويل قدر كبير من البيانات إلى معلومات ذات مغزى تدعم عمليات اتخاذ القرار في كل أنحاء المؤسسة.
- خفة الحركة Agile؛ حيث إن الذكاء يكون ذات قيمة إذا أدى إلى الأداء، بمعنى أن الفطنة والبصيرة تحتاج إلى أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ. والمؤسسات المرشحة للنجاح بشكل أكبر هي تلك التي تحتاج إلى قليل من الوقت لكي تفهم كيف تؤثر تغييرات السوق على عملياتها ونجاحها. وتدرك كيف يمكنها التكيف مع الظروف المتغيرة.
  - الانظام Aligned؛ حيث إنه لتعظيم النتائج لابد وأن يكون هناك انتظام في سلسلة القيم، وتعزيز مساهمات كل أصحاب المصلحة أثناء إنجاز متطلباتهم.

#### - المراجع:

- 1- 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.
- ٢- مجمع اللغة العربية (١٩٨٥) المعجم الوسيط, ج٢, ط٣, مطابع الاوفست بشركة الاعلانات الشرقية, القاهرة.
- 3- Annions, loukas N. (2007) The archetype of excellence in universities and TQM ", Journal of management History vol.13. No.4, pp.307: 321.
- 4- Macmillan English dictionary for advanced learners (2007): 2 nd edition, macmillan publishers, p508.
- ٥- على السلمي (٢٠٠٢): إدارة التميز نماذج وتقنيات الاداة في عصر المعرفة, دار غريب للطباعة, القاهرة.
- ٦- تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية, متاح على:  
<http://elearning.hebron.edu/moodle/mod/resoruce/view.php?id4559>
- ٧- النموذج الاوربي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي (EFQM) Excellence model for higher education, ترجمة أ.د. الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠١١) المركز العربي للتعليم والتنمية, القاهرة.
- ٨- محمد عادل زايد (٢٠٠٥): الاداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل, المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة.
- ٩- زين العابدين درويش (٩-١١ ابريل ٢٠٠٨): الابداع في العمل المؤسسي المعوقات وآليات المواجهة, من بحوث المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الاداري العربي, القاهرة.
- ١٠- الهلالي الشربيني الهلالي, مرجع سابق.
- 11- Evelyn Williams, lisalewis (2006): The seven Attributes of excellent management During projects, Available at:  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qa5c3BehwFwJ:www.xchangor.com/excellent\\_management.htm+www.geronimostone.com&cd=1&hl=ar&ct=clnk&gl=eg&source=www.google/com.eg](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qa5c3BehwFwJ:www.xchangor.com/excellent_management.htm+www.geronimostone.com&cd=1&hl=ar&ct=clnk&gl=eg&source=www.google/com.eg).
- 12- Excellence management available at:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr17506.html#xzz1p0llG5h2>.
- ١٣- إبراهيم الفقي (٢٠٠٩) اسرار قادة التميز دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة متاح على:  
<http://www.qaliobia.gov.eg/3/DocLib2/%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%82%D8%A7%D8%Af%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2.htm>
- 14- Jan Gordon (2002): Top 10 Qualities of an excellent manager, Available at:  
<http://www.qualitycoaching.com/Articles/exvelmgr.html>
- ١٥- بن ثامر كلثوم, ولعروق حنان, المعرفة الابداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة, متاح على:  
<http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm>

- ١٦- نبيل مرسي خليل (١٩٩٥): الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس, ط١, دار المعارف , القاهرة.
- ١٧- تغريد عيد الجعبري: مرجع سابق.
- 18- 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.
- 19-Excellence management, Available at:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr17506.htm#ixzz1p0llG5h2>
- 20- Thomas oestreich (2009): Uncertainty management: Risk and performance, Tow sides of the same coin, an oracle thought leadership white paper, July 2009, p7.
- 21- The Baldrige criteria, Available at:  
<http://www.baldrige.com/criteria/the-baldrige-criteria/>
- 22-malcolm Baldrige national quality award, available at:  
[http://www.wikipedia.org/wiki/Malcolm\\_Baldrige\\_National\\_Quality\\_Award](http://www.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award)
- 23- Criteria for performance Excellence Available at:  
<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>

