

تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بجامعة البيضاء في ضوء بعض التجارب العربية والإسلامية

حميد ناصر الحميدي، فاتن الجبيري، وفاء الخوري، رضوان مرشد، لولى الظاهري، عبد الله نديش، عصماء المريسي
قسم إدارة الأعمال-كلية العلوم الإدارية والحاسبات برادع-جامعة البيضاء

Albaydha University

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v6i1.554>

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة التميز ومدى تطبيقها في الجامعات العربية والإسلامية، كما هدفت إلى تقديم تصور مقترح لجامعة البيضاء لتطبيق إدارة التميز، وتم اعتماد المنهج الكيفي بأسلوبه التحليلي لتحليل عدد من الأدبيات والأبحاث والنماذج، وخلصت الدراسة إلى إعداد التصور المقترح والمتمثل في مجموعة من الإجراءات والمتمثلة في (القيادة، الأفراد العاملين، الإستراتيجية والسياسة، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج العاملين، رضا المستهدفين، خدمة المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء)، كما توصل الباحثون إلى متطلبات تطبيق التصور المقترح، أهمها:

1. دعم القيادة العليا لتطبيق نموذج التميز وتأييدها، ومشاركتها.
2. إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للجامعة وفق رؤية النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
3. التعليم والتدريب المستمرين للعاملين كافة، بما فيها القيادات العليا في الجامعة.
4. التحسين المستمر للجودة.
5. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة للتميز.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح-إدارة التميز-التجارب العربية والإسلامية

A proposed vision for implementing excellence administration at Albaydha University in the light of some Arab and Islamic experiences

Abstract

The study aimed to identify the nature of excellence management and the extent of its application in Arab and Islamic universities. It also aimed to present a proposed vision for Albaydha University to implement excellence management. The qualitative approach was adopted in its analytical style to analyze a number of literature, research and models. The study concluded by preparing the proposed vision, which is represented in a group of procedures include (leadership, working individuals, strategy and policy, partnership and resources, operations, employee results, The targeted people satisfaction, community service, performance indicator results). The researchers also reached the requirements for applying the proposed vision, the most important of which are:

1. Supporting the senior leadership to implement the excellence model, and shareing it.
2. Reshaping the university's organizational culture according to the vision of the European model of excellence management.
3. Continuous education and training for all employees, including senior leadership at the university.
4. Continuous quality improvement.
5. Establishing an accurate information system for quality management for excellence.

Albaydha Journal

Keywords: proposed vision- excellence administration-Arab and Islamic experiences

الإطار العام للدراسة: منهجية الدراسة

أولاً- المقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي واحدة من المؤسسات التي تواجه العديد من التحديات مع الوقت، ولا يمكن لها الصمود إلا من خلال إحداث تحول جوهري وإصلاحات شاملة في النظام التعليمي، تمكنها من الانتقال من الدور التقليدي إلى نماذج حديثة، قادرة على استثمار كافة طاقاتها البشرية ومواردها من أجل بناء جيل متحضر يمتلك المعرفة والعلم، ويساهم بفعالية في تنمية بلاده ورفعته في مختلف المجالات.

حيث أصبح واضحاً اليوم أن الانتقال نحو تحقيق الجودة والتميز في الجامعات أمر لا بد منه، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في الجامعات يعد استجابة منطقية للتحولات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي فرضتها العولمة، ويتم ذلك من خلال تطبيق مفاهيم الجودة والتميز بنماذج محلية وإقليمية وعالمية.

تصنف إدارة التميز بوصفها مفهوماً ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد أصبحت محط اهتمام واسع في الآونة الأخيرة، فقد ظهرت وبرزت نماذج عالمية للتميز، ومن بين أهم هذه النماذج الخاصة بإدارة التميز والتي يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي علمياً النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM).

وقد أظهر هذا النموذج نجاحاً وانتشاراً في مؤسسات عالمية في مختلف مناطق العالم بشكل سريع، حيث تبرز أهمية هذا النموذج كونه يشكل إطاراً رئيسياً يساعد المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم العالي خصوصاً على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في مجالات القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية. يشكل هذا النموذج إدارة عملية لمساعدة المؤسسات على تحقيق ذلك من خلال قياس مدى تقدمها نحو التميز، ومساعدتها في فهم النواقص ومعالجتها، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، وهيكلتها، وقطاعها، وانتمائها.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

تشير الدراسات السابقة إلى أن تطبيق إدارة التميز يُعتبر خطوة مهمة ومدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام للمؤسسات العامة والجامعات، ويعتبر من بين أهم المواضيع الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير المستمر في ظل بيئة الأعمال المتميزة، والتي من شأنها رفع مستوى الأداء للوصول إلى مراتب الشركات العالمية، خاصة في هذا العصر المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه حالياً، والذي يثير تحديات تتطلب منا الاستعداد لمواجهة المخاطر والمخاوف التنافسية والصراعات، لضمان الاستمرارية والقدرة على التميز والبقاء.

وبالتالي تحتاج جامعة البيضاء إلى تبني إدارة التميز لتحقيق رؤيتها للريادة في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، أو رسالتها المتمثلة في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتلبية احتياجات المجتمع من خلال تعليم جامعي نوعي في المجالات العلمية والبحثية قائم على برامج تعليمية متميزة. وفي ضوء كل ما سبق تتحدد مشكلته الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما حاجة جامعة البيضاء لتطبيق إدارة التميز في ضوء بعض التجارب العربية والإسلامية؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على ماهية إدارة التميز في الجامعات ومدى تطبيقها.

2- تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز في جامعة البيضاء في ضوء بعض التجارب العربية والإسلامية.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تزداد أهمية موضوع إدارة التميز بشكل واسع في الوقت الحالي، حيث يُعتبر أحد الأساليب التي تُسهم في اكتشاف وتعزيز القدرات الإدارية والتنظيمية للأفراد. ونظراً للتغيرات العلمية الجديدة، فإن الحاجة لدراسة هذا الموضوع تتزايد، بالإضافة إلى أهميته في ظل ترويج إدارة التميز في مختلف المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي التي تشجع على الإبداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك.

كما تكتسب الدراسة أهمية يمكن إجمالها فيما يلي:

1- أهمية وحيوية إدارة التميز ومالها من دور كبير في تحسين الأداء والمخرجات الجامعية.

2- تستمد هذه الدراسة أهميتها بوصفها إحدى الموضوعات الحديثة والمستندة إلى إحدى أهم النماذج والتجارب العربية والإسلامية للجودة والتميز في الجامعات.

3- تأتي أهمية هذه الدراسة من وجهة نظر الباحثين كونها من الأبحاث الأولى التي ستقدم نموذجاً مقترحاً لتطبيق إدارة التميز في جامعة البيضاء.

4- ردد المكتبات بالمعارف النظرية.

خامساً- المنهج العلمي المستخدم وخطوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكيفي بأسلوبه التحليلي لتحليل عدد من الأدبيات والأبحاث والنماذج أو السجلات، والكتب، والمواقع الإلكترونية، التي تناولت إدارة التميز في الجامعات العربية والإسلامية وذلك من خلال القيام بالخطوات الآتية:

– تحديد الإطار النظري للدراسة.

– عرض التجارب والاستفادة منها.

– اقترح بعض الإجراءات التي من شأنها تحسين الأداء لجامعة البيضاء.

سادساً- مصادر جمع معلومات الدراسة:

تم جمع المعلومات من خلال الدراسات السابقة، والكتب، والمراجع، والإنترنت.

سابعاً- التعريفات الإجرائية:

الإدارة: "هي عبارة عن الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة وصناعة القرار الموجهة نحو موارد المنظمة والتي تشمل الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية والموارد المعلوماتية والوقت بهدف تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل ظروف البيئة". (السني وآخرون، 2007، 5)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "عملية إستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة بأفضل استخدام للموارد المتاحة".

إدارة التميز: هي عبارة عن نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح. (فاطمة، 2009، 19)

أما إجرائياً فيمكن تعريفها بأنها: عملية شاملة تستهدف تحسين الأداء وتحقيق النتائج الممتازة بالاعتماد على تطوير إستراتيجيات مبتكرة واستخدام أدوات فعالة لتحقيق أهداف الجودة والكفاءة والتفوق.

إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي: أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الإستراتيجي، وبيئة العمل، وإدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل.

(Anninos, 2007, 315)

ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التفوق على المنافسين من خلال تطبيق عدة معايير يتم من خلالها الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية لجامعة البيضاء.

النموذج الأوروبي للتميز EFQM: نموذج شامل النهج يغطي جميع جوانب العمل في المؤسسة، وجميع العمليات التي تتم بها، على كل المستويات الإدارية والهيكلية، وهو إطار غير إلزامي تستخدمه المؤسسات بإرادتها ليكون وسيلة لتحقيق التميز. (Martinez, & Suárez, 2016:3)

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: إطار شامل معترف به عالمياً، طورته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) تستخدمه المؤسسات بإرادتها لمساعدتها في تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (سهمود، 2013) بعنوان: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وكان مجتمع الدراسة وعينها أعضاء مجلس الجامعة ومديري الدوائر والوحدات ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، وتم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في: (القيادة والسياسات والإستراتيجيات والعاملين والموارد البشرية والعمليات والإجراءات والشركات والموارد ورضاء الفئة المستهدفة ورضاء العاملين وخدمة المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي EFQM للتميز يقل عن 60%.

2- دراسة (البرازي، 2015) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعه الكويت (دراسة تحليلية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود إدارة جامعية متميزة قادرة على البحث عن حلول تواكب تطورات العصر على جميع الأصعدة، والتعرف على متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي، وأهم التحديات التي تواجهها، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها.

3-دراسة (يونس، 2016) بعنوان: درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، والكشف عن إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لإدارة التميز معلم ومعلمة، وكانت بنسبة 5.5% من المجتمع الأصلي. وكانت عينة الدراسة مكونة من 450. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التميز كانت كبيرة بوزن نسبي 84.55%.

4- دراسة (المدو، 2016) بعنوان: أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التميز في الأداء الجامعي للكليات الأهلية لدراسة مشكلة الدراسة التي تمثلت بشعور العاملين بانخفاض مستوى إدارة التميز وانخفاض الأداء الجامعي، وكانت عينة الدراسة متمثلة في كلية جيلة وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية وكلية المأمون وكلية التراث وكلية الرافدين، وكانت أهم نتائج الدراسة تؤكد صحة فرضيات الدراسة، وكانت أبرز النتائج هي وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة.

1- **تغير ثابت وسريع:** يتعين على المنظمة التي حققت نجاحاً في الماضي أن تعيد صياغة نهجها وتبحث عن سبل جديدة، نظراً لطابع التغيير والتطور السريع في البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات، حيث يمكن أن تكون الأسباب التي ساهمت في النجاح في الماضي سبباً في الفشل في الحاضر.

كما ينبغي للمنظمات أن تخطط لمستقبلها بشكل شامل لكل الاحتمالات الممكنة، بهدف الاستمرار وعدم السماح لها بالانحطاط بسبب المنافسين أو التغيرات البيئية المحيطة.

فعندما يحل الاضطراب والتغيير، ينقسم الأشخاص إلى نوعين: النوع الأول يبتكر ويتكيف، بينما النوع الثاني ينحدر إلى الانسحاب والتخلف. وهكذا، يمثل النوع الأول تجسيدا لمبدأ الابتكار والتميز في الإدارة.

2- **منافسة بلا حدود:** إن توسع رقعة العولمة والتقدم الملحوظ في مجال الاتصالات والتكنولوجيا، قد جعل الأسواق المحمية معرضة بشكل متزايد للتأثيرات الخارجية. ونتيجة لذلك، يتعين على المنظمات العمل ضمن بيئة تجارية لا تعرف الحدود، مما يفرض تنافساً لا حدود له، حيث إن العالم أصبح قرية صغيرة، وتحركت الأسواق نحو المستهلك بفعل التقنيات الحديثة، حيث فقدت المسافات أهميتها. وفي ظل هذا السياق العالمي، يمكن القول إن البقاء يتوقف على القوة، وتعني القوة أن تمتلك المنظمة تقوفاً تنافسياً من خلال التميز.

3- **حفظ المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان (المنظمة). فهي تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين).

4- **لا بد من الجودة:** يشكل اتساع خيارات المستهلك و تنافس الأسواق العالمية، سبباً في عدم رضاه عن المنتجات ذات الجودة الضعيفة. فالمستهلك اليوم يُظهر وعياً أكبر ويُفضل منتجات تلبي مواصفاته المطلوبة بغض النظر عن المسافة أو السعر في بعض الأحيان.

5- **تكنولوجيا المعلومات:** لا بد من الاعتراف بأهمية التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات في تغيير بيئة الأعمال. إن دخول العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد وغيرها من الفرص، ساهم في تحول الأعمال وتطويرها بشكل يساهم في توفير الوقت والجهد، مما جعل المنافسة بين المؤسسات تتم على أساس قدرتها على تبني أحدث التكنولوجيا في أداء عملياتها.

ثالثاً- خصائص إدارة التميز:

تتصف "إدارة التميز" بالسمات الرئيسية التالية: (Excellence Management, 2012)

(1) **التحسين والتطوير المستمر** Continuous Improvement، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.

5- **دراسة (بطاح، 2018) بعنوان: واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ونواب ومساعد العمداء ورؤساء الأقسام والعاملين في إحدى عشرة جامعة أردنية في محافظة العاصمة عمان وعددهم 471 قائدًا أكاديميًا، تم اختيار عينة الدراسة منهم بالطريقة الطبقية العشوائية بلغ عددها 217، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات.

الإطار النظري للدراسة:

إدارة التميز:

أولاً- مفهوم إدارة التميز:

إن مفهوم إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري الحديث وأضحت لها مكائنها المرموقة في نظرية المنظمات، وقد عرفها (الشريف، 2015، 181) بأنها: "تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة في أدائها من خلال توظيف الموارد والقدرات توظيفاً فعالاً بشكل يجعلها متفردة عن أقرب منافسيها، وينعكس ذلك على الكيفية التي تتعامل بها مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها" بينما عرفها (Qawasmeh, & Al-Bourini, 2016, 95) بأنها: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات، لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة"

وعرفها (بن عبود، 2009، 5) بإنها: "عبارة عن الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"

وعرفها (القرزعي، 2018، 28) بقوله: "هي مدخل إداري شامل يرى المؤسسة منظومة متكاملة، ويقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وتوظيف تلك الموارد توظيفاً فعالاً بشكل يجعلها متميزة عن غيرها سعياً لتحقيق الأهداف المخططة لها التي تلبي رغبات المستفيدين، بل وتقوم متطلباتهم وتوقعاتهم"

ثانياً- أهمية إدارة التميز:

إن اعتناق المنظمات لإدارة التميز وتحمل التحديات في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختيارياً لأي منظمة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز، وهي: (زايد، 2005، 11)

1- إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

2- كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة. والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتركم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع (السلمي، 2002، 12). ولقد حدد (اللوكان، 2011، 52) أبعاداً أخرى لإدارة التميز، وهي:

1- القيادة:

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل أداة محركاً لتحقيق أهدافها (الكردى، 2004، 41).

2- الإستراتيجية:

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل (ياسين، 2002، 165).

3- الموارد البشرية:

إن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود ولا بد من إيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تتعامل بالتسامح، ولا تنق بالعاملين تخلق بيئة معرقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي (اللوكان، 2011، 54، 55).

خامساً- مبادئ إدارة التميز:

(2) تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced 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 وجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها.

(3) بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

(4) القياس: الانطلاق من مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

(5) العميل: حيث يمثل 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.

(6) الانسجام: تتسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام، أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.

(7) 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.

(8) 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.

(9) الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.

رابعاً- أبعاد إدارة التميز:

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الأساسية لإدارة التميز بسبب وجهات النظر المتباينة للعاملين، يرى (السلمي، 2002) أن إدارة التميز لها بعدان محوريان في الإدارة الحديثة، هما:

ومتوازنة وأخيرًا القناعة بأهمية الابتكار وأهمية البشر وقدراتهم الكامنة، وأهمية الاستمتاع بالعمل. (الخطيب، 2012، 11-12)

سادسًا: أسس إدارة التميز وإستراتيجيتها:

ينبغي على الجامعة إذا أرادت أن تلتزم أسس إدارة التميز، التي تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتزمات اللازمة لتوفر إدارة متمكنة من بلوغ نتائج متفوقة، أن تحدد (الشوا، 2016، 18) و(قبطان، 2010، 7,6) سبعة أسس لإدارة التميز، وهي على النحو التالي:

1. البناء الإستراتيجي: ويعكس توجهات الجامعة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها: الرسالة، الرؤية، والقيم، والأهداف الإستراتيجية، والأهداف متوسطة وقصيرة الأجل.

2. التوجه بالمستفيدين: فالمستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة الجامعة.

3. العمليات: النظرة إلى الجامعة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.

4. الموارد البشرية: وتعتبر عن مجموعة الخصائص المتمثلة في: القدرات، والمهارات، والاستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.

5. شبكة العلاقات: تتأثر نتائج الجامعة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليًا وخارجيًا، وترتكز العلاقات على: الثقة، والعمل الجماعي، والاتصال، والتشابك بين جميع الأطراف المعنية.

6. التعلم: الجامعة بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، ويمكنها من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسيرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، والتحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.

7. المواءمة والانسجام: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم إمكانات الجامعة، والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

إدارة التميز في الجامعات

أولًا- مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي:

أحد التحديات التي تواجه تحديد تعريف التميز في التعليم هو ارتباطه بالجودة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية، إلا أن بعض الدراسات قد بينت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات مهمة ودقيقة، فالتحول من الجودة إلى التميز خفي، فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد، كما أنه يشتمل الجودة ولكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل إلى التفوق بالنتائج من خلال تطبيقه، إضافة إلى ترسيخ ارتباطه بالتحدي والتغيير في بيئة العمل الكلية. كما أن الجودة في التعليم كانت دائمًا تركز على النواحي الأكاديمية، فاستنادًا إلى بحوث أجراها

أشارت الأدبيات السابقة إلى أن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ الموضحة على النحو الآتي: (الصلايين، 2018، 427-429):

1- مبدأ الاستمرارية: يقضي هذا المبدأ بالاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، حيث إن ما ستنتميز به المؤسسة سيكون صفة ملازمة لها؛ لذلك فعملية التميز المؤسسي لا بد أن تكون عملية مستمرة، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتمًا إلى الرجوع للوراء، والوقوف في صفوف العاديين.

2- مبدأ الشمولية: إن التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة منها بصورة أفضل؛ لتصل إلى ١٠٠٪، ولكنه يتحقق بشكل أفضل في أداء كل جزئية.

3- مبدأ تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق: شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب، مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين.

4- مبدأ القدوة: إن الشخصية القدوة أو القادة الذين ينظر إليهم الآخرون؛ باعتبارهم المثل الأعلى من الأمور المهمة التي يركز عليها التميز المؤسسي.

5- مبدأ المناخ الملائم: توافر المناخ الملائم والمحفّر للعمل يساعد على التميز المؤسسي.

6- مبدأ التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس للتميز: إن التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن، إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز فيما يُحققها حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد، مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد، فالتميز يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، بما في ذلك العاملون في المؤسسة، والموردون، والمجتمع بشكل عام، وهذا هو الأساس والمعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة (عبد الفراج، 2016، 32-33).

7- مبدأ التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق: إن التميز الإداري لكي يكون مُجددًا وملحوظًا يتحتم أن يكون متمركزًا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة، وألا تنبعثر الجهود في أمور لا تحقق ميزة (مرجع سابق).

8- مبدأ الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم والتحسين المستمر والإبداع: الإحساس الدائم بعدم الكمال، والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن (مرجع سابق).

9- مبدأ مقومات التميز: والتي من أهمها مناخ عمل قوي، وقيم علم راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب، وتطوير الكوادر والقيادات ونظام فعال للمعلومات الإدارية إجراءات عمل سهلة

الروافد المترابطة. ينعكس هذا بشكل إيجابي على المجتمع المحيط بالجامعة، حيث يُعتبر التميز بوصفها أداة عالمية تُمكن قادة المؤسسات من الاطلاع الشامل على جوانب مؤسستهم وفهمها بشكل أفضل وأكثر دقة. كما يتيح لهم القدرة على قياس ومقارنة الأداء التنظيمي لمؤسستهم. وبالتالي، يقوم بتمكين المؤسسات ليس فقط من قياس نجاح تنفيذ برامجها في فترات زمنية مختلفة، وإنما أيضًا من تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها، وتحويل النقاط الضعيفة إلى مشروعات للتحسين بهدف تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة.

ثالثًا- أساليب تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، أهمها: (الحولي، 2006، 107-111)

1. ستة سيجما Six Sigma:

تشير ستة سيجما إلى منهجية إدارية تعتمد على مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف تحسين العمليات وفقًا لعدة مبادئ من قبيل التركيز الحقيقي على المستفيدين من نشاط المؤسسة الجامعية الداخليين والخارجيين، والسعي نحو الاستفادة من الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات وفقًا للبيانات والإحصاءات، والعمل الجماعي، وذلك من خلال دورة من خمس مراحل بهدف التحسين والحد من العيوب باستمرار ويطلق عليها نموذج دمايك Dmaic.

2. أسلوب كايزن Kaizen:

يُمثل أسلوب كايزن إستراتيجية يمكن من خلالها خفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد والنفقات والمساحات المستخدمة، من خلال أنشطة تستهدف التحسين المستمر استنادًا لعدة مبادئ من قبيل التعامل مع المشكلة بالحكمة وليس بما تكلفه من مال، والبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات، وذلك من خلال تطبيق دورة مكونة من أربع مراحل، هي: خطط - نفذ - تحقق - صحح (PDCA) Plan-Do-Check-Act.

3. أسلوب تقليل الفقد Lean:

نشأ وتطور أسلوب تقليل الفقد في المؤسسات الصناعية والإنتاجية، ويستهدف هذا الأسلوب تقييم الأنشطة التي تُمارس لتنفيذ العمليات داخل المؤسسة الجامعية وتحديد أثرها على الوقت، والتكاليف، والمواد، وقد يتم ذلك عن طريق تكرار محاولة الإجابة عن سؤال هو: كيف يمكن عمل ذلك بطريقة أفضل؟ وبالتالي تحديد الفقد في كافة أشكاله كالفقد الناتج عن المخزون الزائد، أو الأخطاء، أو الإنتاج الزائد عن الحاجة، أو الانتظار، ... إلخ. والتقليل منه أو القضاء عليه تمامًا باستخدام تقنيات وأدوات تقليل الفقد المعمول بها في المؤسسات الصناعية والإنتاجية ويمكن تطبيقها في المؤسسات الجامعية.

4. تكامل أسلوب ستة سيجما وتقليل الفقد Lean Six Sigma:

المعهد البريطاني للجودة في عام 1998 قد أشارت إلى أن معظم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانب الأكاديمية فيما يتعلق بالجودة، ولا تبدي الاهتمام نفسه بضمن الجودة في النواحي الأخرى لتلك المؤسسات، أما التميز فإنه يركز على الالتزام بالجودة في كافة نواحي المؤسسة (Egan, 2003, 6).

ثانيًا- أهمية إدارة التميز في التعليم العالي:

تحقق إدارة التميز للجامعات عوائد ومنافع متوازنةً لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة الجامعية من حيث تطوير وتحسين مستمر للأداء الكلي للمؤسسة الجامعية، تحسين العلاقات بين القيادة الجامعية والعاملين بالجامعة من جانب، وبينهم وبين أصحاب المصلحة من جانب آخر، استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الجامعة للوصول إلى غاياتها وأهدافها، تحقيق الترابط بين كافة العمليات الإدارية التي تقوم بها الجامعة، مزيد من الشفافية والنزاهة والموضوعية في العمل الأكاديمي والإداري. وتتمثل أهمية إدارة التميز للجامعات في الآتي: (عبد الوهاب وسليمان، 2016، 241)

1- معاصرة الجامعات لطرق وأساليب الإدارة الحديثة من خلال العمل على تطبيق إدارة التميز المؤسسي كمدخل معاصر.

2- مواكبة التطورات العالمية بعد أن حظيت إدارة التميز المؤسسي باهتمام عالمي، نظرًا للفوائد الكبيرة التي حصلت عليها المؤسسات عند تطبيقها، لوصولها إلى أعلى درجات المنافسة.

3- الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي، للارتقاء بمستوى الخريجين، وتأهيلهم للتعامل مع تلك المتغيرات المتلاحقة.

4- وجود معايير شاملة للأداء تُسهل في معرفة مستوى الأداء والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، ومجالات التطوير والإسهام في تصحيح العمليات ونتائج العمليات.

5- تطوير أداء الجامعات والعاملين بها في ضوء معايير نماذج إدارة التميز المؤسسي.

6- نجاح ممارسات التميز في تحقيق العديد من الإنجازات الباهرة في العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية والعربية في الآونة الأخيرة، والتي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه.

بناءً على ما تم ذكره سابقًا، يتضح أن إدارة التميز المؤسسي تسعى لتحقيق تطلعات ورغبات جميع المستفيدين والعاملين في الجامعة. كما تعمل على خلق قيمة مستدامة للفرد المستفيد، وتطوير قيادة ذات رؤية متماسكة تقود المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إنشاء نظام شامل من

(3) بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المؤسسة وتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوءها.
(4) استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
(5) بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها.
(6) بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
(7) بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله، يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقويمه.

(8) بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القدرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

التجارب العربية والإسلامية في إدارة التميز:

أولاً: أهم نماذج التميز العربية:

1. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

تسعى جائزة فلسطين للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتويج التميز والإبداع الفلسطيني في شتى المجالات وتقطف الجائزة ثمار تقدمها عبر سعيها إلى تطوير الآليات والمعايير بما يسهم في تركيز رؤية المجتمع الفلسطيني لمعاني ومفهوم الإبداع في حالة خاصة تتميز بها فلسطين، وتقوم جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع بالتنافس على ثلاث فئات محددة، هي: فئة المؤسسة المتميزة، فئة المشروع المتميز، فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة.

وتقوم بتكريم عدد من الشخصيات العالمية والمؤسسات الدولية دون تنافس دعماً لقيم الجائزة وامتدادها الإقليمي والدولي فتقدم جائزة الشخصية الدولية والتي تمنح للشخصيات الدولية المرشحة ولجهودها في ازدهار الاقتصاد وفعل الخير والتنمية الاقتصادية والبشرية عالمياً وفي فلسطين. وتهدف جائزة فلسطين للتميز والإبداع إلى:

— تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطور أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.

— تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.

— تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز الإدارية الحديثة والإبداع والتميز وتعميم

يعتمد أسلوب تكامل ستة سيجما وتقليل الفقد على دمج أدوات كلا الأسلوبين لمعالجة المشكلات، واستثمار الفرص المتاحة.

5. إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy: تقوم إستراتيجية المحيط الأزرق على عدة مبادئ تستهدف المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة من خلال أربع عمليات رئيسية، هي: الاستبعاد (eliminate) لاستبعاد العوامل التي ينبغي التخلص منها، والتخفيض (reduce) لتقليل العوامل الزائدة، والزيادة (raise) لزيادة العوامل الواجب زيادتها، والابتكار (create) لابتكار ما لم يُقدم من قبل.

رابعاً- خصائص وصفات قيادة الجامعة المتميزة:

تتميز القيادة الجامعية المتميزة بعدة خصائص تحددها (الشوا، 2016، 22) و (السكرانة، 2010، 133، 132) في الخصائص والسمات الآتية:

1. تتمتع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
2. شديدة الثقة بنفسها وبالآخرين، ولا تستسلم بسهولة، والفشل شيء تتوقعه القيادة المتميزة، ولا يزيدها ذلك إلا عزمًا وتصميماً.
3. لديها القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، وتحمل التعامل مع المواقف الصعبة، لأنها تثير في نفسها البحث عن حلول لها.
4. لديها القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
5. تتمتع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.
6. تتمتع بالاستقلالية الفردية، ولا تُفرض عليها سلطة الغير، ولا تفرض سلطتها على الآخرين، وتبتعد عن مثبطات الروح المعنوية لدى منتسبي الجامعة.

خامساً- 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 في 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 الآتية:

(الجعيري، 2009: 48)، (Buytendijk، 2012)، (Excellence Management&Oestreich، 2008، 8-10)

- 1) الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم "إدارة التميز".
- 2) إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.

الروح المعنوية للمعلمين، والمساهمة في تطوير التعليم، واختيار وتقدير جميع عناصر البيئة التربوية المتميزة اعتماداً على معايير موضوعية وعلمية وشفافية وسهولة الفهم، وتقديم نماذج مميزة لجميع عناصر البيئة لمساعدتهم في سعيهم لتحقيق التميز والتطور الدائمين. (جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي، 2015) وتمثلت معايير جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز من خلال (التقرير الشامل لجائزة المدير المتميز، جمعية جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي، 2015) فيما يلي: القيادة، والفلسفة الشخصية، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد وإدارة المعرفة، وإدارة العمليات، وشؤون الطلبة والفئات المعنية، والتنمية المهنية الذاتية المستدامة، والمتابعة والتقويم، والنتائج والإنجازات.

4. نموذج الملك عبد العزيز للتميز (السعودية):

هدفت هذه الجائزة إلى تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتبني معايير التميز وتحقيقها وركزت على قطاع التعليم بشكل خاص من خلال تكريم أفضل المؤسسات التعليمية ذات الأداء المتميز، وهدف هذا النموذج في قطاع التعليم إلى نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها، واعتماد التخطيط الإستراتيجي، وتحفيز القطاعات المختلفة لتبني مبادئ الجودة الشاملة، ورفع مستوى الجودة في المؤسسات التعليمية، وتشجيع ممارسات قياس الجودة الشاملة، ورفع مستوى الجودة في المؤسسات التعليمية، وتشجيع ممارسات قياس مستويات الأداء في الأعمال من خلال التقييم الذاتي ومقارنتها إقليمياً وعالمياً، وقياس التحسين المستمر في النتائج. (نموذج الملك عبد العزيز للتميز، 2023)

ثانياً: بعض الجامعات العربية والإسلامية الحاصلة على شهادة التميز الأوربي (EFQM):

1- جامعة المستقبل في مصر:

النشأة: تقع جامعة المستقبل في مصر، في منطقة التجمع الخامس في القاهرة الجديدة، وهي إحدى الجامعات الخاصة البارزة في مصر، تأسست في عام ٢٠٠٦م، بموجب المرسوم الرئاسي ٢٥٤/٢٠٠٦، بموجب القانون رقم ١٠١/١٩٩٢، ولانحته التنفيذية رقم ٢٠٠٢/٢١٩، وهي مؤسسة تعليمية جامعية، ملتزمة بالتميز والابتكار، وتطبيق معايير الجودة، أولوية "جامعة المستقبل في مصر" هي مواكبة التغييرات المحلية والإقليمية والدولية التي تحدث في مجالات التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع، مع تعزيز القيم والأخلاق المهنية.

تقدم جامعة المستقبل في مصر بيئة جامعية إبداعية، ورعاية للطلاب واستثمار إمكانياتهم، مع أفضل أعضاء هيئة التدريس، وأكثرهم موهبة، بما يُمكنهم من إحداث فرق إيجابي بعد تخرجهم، فطلاب "جامعة المستقبل في مصر" يحصلون

أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.

– تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته وتقديمه مثلاً يحتذى به وقدوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني أو القدرة على التحدي والإبداع.

ووضعت في جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع معايير رئيسية للتقييم لفئة المؤسسة المتميزة، وهي: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والمبادرات الإبداعية والتنمية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، وإدارة العمليات والأنشطة، وخدمة الفئة المستهدفة، والمسؤولية الاجتماعية، ونتائج الأداء المؤسسي والتنموي. (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، 2013)

2. نموذج جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز:

سعت وزارة التربية والتعليم في دول الإمارات المتحدة إلى إطلاق جائزة الإمارات للأداء التربوي لتحقيق أعلى مستويات التميز والريادة ضمن بيئة عمل تنافسية تطمح للارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والتربوية والإدارية، والتي تكونت من فئة المدرسة المتميزة والموظف المتميز والطالب المتميز وغيرها وذلك لتحقيق التنمية المستدامة لمجتمع الإمارات، وتهدف إلى (جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز، 2015):

– ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم.

– الارتقاء بجودة التعليم لتعزيز رضا المعنيين.

– إبراز الجهود المتميزة وتحفيزها لضمان استدامتها.

– تعزيز دور الشركاء في تطور العملية التعليمية.

– تطبيق أفضل الممارسات والتجارب بهدف تطوير الأداء المؤسسي.

– تسخير الإبداع والابتكار الفردي والجماعي في تطوير العملية التعليمية (جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز، 2015، 9).

ومن المعايير التي تشكلت لنموذج جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز كما ورد في (جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز، 2015)، وهي: القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والشركات والموارد والعمليات والخدمات ونتائج العاملين والخدمات ونتائج الموارد البشرية ونتائج الشركاء والمجتمع ونتائج الأداء الرئيسية. (جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز، 2015، 50-53)

3. نموذج جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز (الأردن):

تأسس نموذج جائزة الملكة رانيا في عام 2005 بالشراكة مع وزارة التربية والتعليم، وتهدف إلى رفع المستوى التعليمي في الأردن، ووضع معايير وطنية للتميز في التعليم، ورفع

❖ عدم وجود خطط واضحة للعاملين لدعم إستراتيجية الجامعة.

المرحلة الثالثة: تحديد المشاريع المقترحة.

في ضوء نتائج التقييم الذاتي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد للتحسين والتطوير المستمر، ثم اقتراح المشاريع الآتية:

❖ وضع آلية لقادة المؤسسة لنشر ثقافة التميز بالجامعة.

❖ عمل منهجية للتوصيف الوظيفي.

❖ عمل تقييم للعاملين في الجامعة.

❖ عمل سياسة للتواصل الداخلي بالجامعة.

❖ تحديث منهجية الخطة الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التقييم والحصول على الشهادة:

تم اختيار ثلاثة مشاريع فقط من بين مشاريع التحسين المقترحة، وتم العمل عليها لمدة عام كامل لتأهيل الجامعة للتقدم للحصول على المستوى الأول من جائزة التميز، حيث تم التقدم للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) للحصول على شهادة ملتزمون بالتميز، وتم إرفاق نتائج المشاريع الثلاثة مع المستندات المطلوبة، وتم تحديد ميعاد ٢٠ يناير ٢٠١٩ للزيارة الميدانية لفريق المقيمين المعتمدين من (EFQM)، وبناءً على رأي المقيمين اجتازت الجامعة المستوى الأول للجائزة، وحصلت على شهادة ملتزمون بالتميز في ٢٠ يناير ٢٠١٩، وهو تاريخ الزيارة الميدانية. (موقع جامعة المستقبل، 2023)

2- جامعة ساكاري التركية Sakarya University:

النشأة: في عام ١٩٧٠م تم افتتاح كلية ساكاري للهندسة المعمارية، وفي عام ١٩٧١م تم تحويلها إلى أكاديمية ساكاري الحكومية للهندسة، وفي ١٩٨٢م تم العمل في أكاديمية ساكاري للهندسة باعتبارها فرعاً لجامعة إسطنبول التقنية، واستمرت كذلك لمدة عشر سنوات، وفي عام ١٩٩٢م تحولت إلى جامعة ساكاري بموجب القانون رقم (٣٨٣٧) المؤرخ (٣) يوليو (١٩٩٢)، وبمرور الأعوام؛ زاد عدد الكليات في "جامعة ساكاري"، حتى أصبحت الآن تضم عدد (١٦) كلية و (٥) معاهد و (١٥) مدرسة مهنية، ولجامعة ساكاري مكانة مهمة من بين (٢٠٦) جامعة في تركيا، فهي أول جامعة في تركيا تحصل على شهادة نظام إدارة الجودة الجامعية (9001:2008 TS EN ISO)، وهي الأولى أيضاً التي حصلت على جائزة النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) عام ٢٠١٨.

الرؤية: أن تكون جامعة "ساكاري" منتجة للمعلومات والتكنولوجيا العالمية، وتساهم في صياغة المستقبل مع أصحاب المصلحة.

الرسالة: تنمية الأفراد الرياديين الذين يُضيفون قيمة إلى الإنسانية، ولديهم مهارات التعلم مدى الحياة، وإنتاج المعلومات والخدمات الاجتماعية.

على تجربة تعليمية غنية ومجزية لجميع الذين يختارون التركيز على التميز.

تتكون جامعة المستقبل في مصر (FUE) من عدد (٦) كليات معتمدة بالكامل من المجلس الأعلى للجامعات، ويتابع الطلاب مجال دراستهم الرئيس في هذه الكليات الست.

مراحل الحصول على شهادة ملتزمون بالتميز:

بدأت جامعة المستقبل في مصر خطواتها الصاعدة لجائزة (EFQM) لإدارة التميز المؤسسي، وكانت الخطوة الأولى هي الحصول على شهادة ملتزمون بالتميز، التي تعتبر أول درجة من درجات التميز، التي تنتهي بالحصول على جائز التميز (EFQM)، وحصول جامعة المستقبل في مصر على هذه الشهادة، تطلب منها أن تسير في مجموعة من المراحل، كالآتي:

المرحلة الأولى: إجراء التقييم الذاتي: وذلك من خلال الخطوات الآتية:

❖ توعية العاملين بفلسفة تميز الأداء.

❖ تم عمل تقييم ذاتي باستخدام مصفوفة المعايير الرئيسة والفرعية للتميز.

❖ تكوين فريق من الأكاديميين والإداريين للتقييم الذاتي وتدريبه.

❖ قام كل فرد من فريق المقيمين الداخليين بتقييم الجامعة.

❖ تم تقسيم المقيمين إلى ثلاث فرق، وتم الاتفاق على نتيجة واحدة للتقييم. ثم استخراج تقييم ذاتي موحد من جميع المقيمين.

❖ تم تحديد فرص التحسين ونقاط القوى الناتجة من عملية التقييم الذاتي. وتم تحديد الأسباب الجذرية للفرص التحسين باستخدام مخطط "Fishbone Diagram".

❖ تم اختيار مشاريع التحسين بناءً على مصفوفة السهولة والأثر.

المرحلة الثانية: التوصل إلى نتائج التقييم الذاتي: وهي كالآتي:

أ- نقاط القوة الرئيسة:

❖ إدارة شؤون الشركاء والموردين؛ بهدف الوصول إلى الفائدة المستدامة.

❖ تطبيق مواصفات الأيزو.

❖ تطبيق معايير "Ranking".

ب- مجالات التحسين (نقاط الضعف):

❖ عدم تعزيز القادة ثقافة التميز على كل العاملين بفاعلية.

❖ عدم التزام القادة بالتفاعل مع جميع المغنيين.

❖ عدم قيام الإستراتيجية على الفهم الدقيق لتوقعات واحتياجات الأطراف المعنية.

❖ عدم نشر الإستراتيجيات، والسياسات الداعمة وتنفيذها ومراجعتها.

❖ عدم فاعلية التواصل الداخلي داخل الجامعة.

التحليل والتقييم الذاتي:

تم إجراء التقييم الذاتي داخل الجامعة بدعم من نظام معلومات إدارة المؤسسة في الجامعة، ولهذا الغرض تم تطوير وحدة التقييم الذاتي ضمن نطاق نظام معلومات إدارة المؤسسة، وتم إجراء التقييم بمشاركة جميع الوحدات بالجامعة، إضافة إلى أخذ آراء جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في الاعتبار وضمن نتائج التقييم الذاتي، وقد تم تحديد إطار العمل والمجالات التي تم إجراء التقييم الذاتي بها، وفقاً لمعايير التقييم الذاتي المعتمدة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

وقد تم إجراء التقييم الذاتي في جميع الإدارات والبرامج من خلال توجيه أسئلة معينة، خلال نظام معلومات إدارة المؤسسة، ومن ثم تم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين داخل الجامعة، وتم أخذ آراء أصحاب المصلحة حول الجوانب القوية والضعيفة للجامعة، والتي تحتاج إلى اقتراح مشروعات للتحسين.

التقدم بطلب للحصول على جائزة التميز:

في فبراير ٢٠١٨م تقدمت جامعة ساكاريًا بطلب إلى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) للحصول على جائزة إدارة التميز المؤسسي، وبعد ذلك قام مقيمون من أوروبا بزيارة ميدانية للجامعة ساكاريًا في الفترة من (١٤ إلى ١٨ مايو)، وتم تقييم نتائج أداء الجامعة نسبياً، وبالتالي، تم تحديد درجة الجامعة وفقاً لمعايير (EFQM Excellence Model)، ووفقاً لتقرير الملاحظات الذي تم إعداده كنتيجة لكل هذه التقييمات.

الانتهاء من التقييم بنجاح:

أرسلت (EFQM) فريقاً من المقيمين الدوليين مكوناً من ستة مستشارين في زيارة ميدانية إلى جامعة ساكاريًا يوم ١٤ مايو ٢٠١٨م للبدء في إجراءات تقييم الجامعة، وتمت أعمال التقييم من خلال مقابلة ومناقشة (١٤١) شخصاً، بما في ذلك مجموعات من الموظفين والطلاب، وأيضاً من خلال (٤٥) اجتماعاً تم عقدها أثناء الزيارة الميدانية، واستمرت أعمال التقييم حتى يوم ١٨ من الشهر نفسه، وبعد اختتام إجراءات التقييم، ووفقاً لنتائج التقييم المقدمة في الجلسة الختامية، تم تقييم "جامعة ساكاريًا" كمؤسسة قادرة على تحقيق المرونة بطريقة متوازنة، وإدارة التحسينات في جميع جوانب المؤسسة، وتنفيذ سياسة تتمحور حول الطالب، ورضا جميع أصحاب المصلحة.

حصول جامعة ساكاريًا على الجائزة:

بعد مراجعة أداء الجامعة لعدة سنوات بشكل مقارن من قبل فريق المقيمين المعتمد من مؤسسة (EFQM)، وبناء على تقرير الملاحظات الذي قدمه فريق المقيمين، وصلت "جامعة ساكاريًا" للقائمة النهائية للمرشحين للحصول على

الجائزة، وتم تحديد درجة الجامعة وفقاً للنموذج التميز (EFQM)، ونظراً لتفوق الجامعة في جانبين، هما: القيمة المضافة للعملاء، وتطوير المهارات المؤسسية، فقد حصلت جامعة ساكاريًا على جائزة التميز لعام ٢٠١٨م، وتم استلام الجائزة في الحفل الذي نظّمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) يوم (١٨) أكتوبر (٢٠١٨م) في فيينا. (موقع جامعة سكاريا، 2023)

التصور المقترح لإدارة التميز في جامعة البيضاء أولاً- أسس التصور المقترح:

تتمثل أسس التصور المقترح فيما يلي:

1. إن التحديات والمستجدات العالمية والإقليمية والمحلية التي تواجه مجتمع القرن الحادي والعشرين تفرض على مؤسسات التعليم الجامعي مواكبة التغيرات بما فيها من انفتاح وتنوع وتعقيد وعالمية، من خلال الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق تميزه.
2. إن تحقيق التميز في الأداء يحتاج إلى تطوير الأداء المؤسسي، بما يحويه من خطط وأنظمة ومنهجيات وسياسات واضحة ومحددة، وكفاءة الموارد البشرية.
3. إن الاهتمام بالتحسين المستمر والوصول للتميز أمر ضروري تفرضه التحديات المعاصرة، وأهمها عامل التنافس، مما يستدعي التوجه نحو تمكين العاملين، وتدريبهم وتوعيتهم، ورعاية إبداعاتهم وأفكارهم، وهو ما يتيح تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
4. الاهتمام بخبرات الدول المتقدمة في بناء نماذج التميز المتعددة، حيث الاتفاق على مبادئ مشتركة لتحقيق التميز، مهما كان حجم المؤسسة، أو هيكلها.
5. محاولة التغلب على بعض القصور بمؤسسات التعليم الجامعي، والتي من أهمها ضعف المشاركة الإيجابية من المتعاملين، وقلة الانسجام بين العاملين، وضعف تحقيق رضا المجتمع، وغير ذلك.
6. إن مؤسسات التعليم الجامعي مطالبة باتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتطوير والتحسين وتحقيق التميز، لمسايرة المتغيرات العالمية، وتحقيق الاستمرار في التنمية، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق توقعاته.
7. يُعد نموذج التميز الأوروبي أداة متكاملة للتقييم الذاتي، يساعد المؤسسات على تحديد خارطة طريق إلى التميز، ويّتيح للمؤسسة تقييم جوانب القوة ومواطن الضعف، وتحديد فرص التحسين، والمقارنة بأفضل الممارسات العالمية، ومن ثم تطوير خطط التحسين التي توفر النمو المستدام وتحسين الأداء وتنفيذه.
8. شدة المنافسة، التي أصبحت عامل ضغط على جميع المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية، من أجل حجز مقعد

ومتابعة التغيرات في حاجات المستفيدين ورغباتهم، ومواكبة التطورات التكنولوجية.

ثالثاً- أهداف التصور المقترح:

تتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي:

1. الاستفادة من النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير الأداء المؤسسي بجامعة البيضاء، بما يحقق استمرارية التميز.
2. تحسين النظام الإداري والتعليمي بالجامعة، بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، ويحقق تميز الأداء.
3. زيادة الوعي بأهمية تطبيق نماذج التميز في الجامعات، لفائدتها في تطوير إدارة العمليات، وتحقيق مخرجات متميزة، وزيادة سمعة المؤسسة من خلال ثقة المجتمع المرتفعة بها.
4. تحقيق الفاعلية في جميع جوانب الجامعة ووحدها، ورفع درجة التواصل بينها، والوصول إلى معدلات أداء عالية مبنية على فاعلية القيادة، والمرونة، والشفافية، والمحاسبية، والشفافية والعدالة.
5. الوصول إلى جامعة متناغمة في الأفكار، والخطط، والتنفيذ، والتطوير، والتقويم، بحيث تتلاءم مع مؤسسات المجتمع، وتمكن الجميع من المشاركة الإيجابية، من خلال بيئة محفزة متعلمة ومبدعة.

رابعاً: أهمية التصور المقترح:

تتمثل أهمية التصور المقترح فيما يلي:

1. إرشاد صانعي القرار بجامعة البيضاء إلى خطوات إجرائية لتطوير الأداء المؤسسي.
2. الإسهام في حل المشكلات التي تعوق تطوير الأداء المؤسسي بجامعة البيضاء، وذلك من خلال تطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، بما يتضمنه من القيادة القدوة، والفكر الإداري الحديث، والمشاركة المجتمعية، والإدارة الجيدة للموارد البشرية والمادية والتقنية، والتقييم المستمر.
3. مساعدة الهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة في القيام بمسؤولياتهم في تطوير الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق التميز بالجامعة، وتلبية متطلبات المجتمع.
4. توعية قيادات الجامعة بمتطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة، للسعي نحو اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلبية تلك المتطلبات، بما ينعكس على كفاءة الجامعة وفعاليتها، وتحقيق الأهداف المنشودة.

خامساً: إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي

بجامعة البيضاء مراعاة ما يلي:

1. القيادة Leadership:

ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

— اختيار القيادات العليا الأكاديمية والإدارية بناء على مؤهلات وخبرات إدارية.

لها في المعاملات الدولية، في ظل تسارع التغيرات، وتزايد احتياجات المجتمعات ومتطلباتها.

ثانياً- مبادئ التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من المبادئ، تتمثل فيما يلي:

1. **التزام الإدارة العليا:** حيث من الضروري، التزام الإدارة العليا، واقتناعها بالمشاركة في وضع رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها، وقيمها وتطويرها، ودعم الجهود المتميزة بها، بما يسمح بتحقيق التنافسية، ويمكن الجامعة من بلوغ التميز.

2. **القيادة القدوة:** تعني أن تكون القيادة قدوة في جميع ممارساتها، وتمتاز بالرؤية الذكية، والقدرة على الإنجاز، والموضوعية، والحماسة في العمل، وتحمل المسؤولية، والشفافية والعدالة.

3. **المرونة:** يجب توفر درجة من المرونة في تطبيق معايير ومؤشرات إدارة التميز، بما يتناسب مع أماكن التطبيق وتوقيتاتها.

4. **الواقعية:** ضرورة أن ينطلق تطبيق إدارة التميز من واقع الجامعة واحتياجاتها الحقيقية.

5. **الاستمرارية:** ضرورة استمرار تطبيق إدارة التميز وديمومتها، بحيث لا تقتصر على فترة معينة أو جانب محدد من جوانب الإدارة.

6. **العدالة:** حيث يجب تحقيق العدالة في توزيع الموارد المادية والتقنية على أقسام الجامعة وكلياتها ووحدها وإداراتها.

7. **التحسين المستمر:** وهو ما يعني التحسين الدائم للعمليات، وعدم تركيز الجامعة على التحسين على فترات متباعدة، وإنما التركيز على تحسين كافة عمليات الجامعة بشكل دوري ومستمر.

8. **العمل الجماعي:** وهو ما يعني التعاون بين جميع العاملين والمستفيدين من أجل تحقيق أهداف الجامعة، حيث إن نجاح الجامعة ليس عملاً فردياً، وإنما عمل جماعي.

9. **الرؤية المشتركة:** بحيث تكون هناك مشاركة من جميع أعضاء المنظومة الجامعية من قيادات وعاملين، وكذلك أعضاء المجتمع المحلي وسوق العمل في تحقيق أهداف الجامعة، وأن تكون الرؤية واضحة لكل منهم، بل وتمثل توجهاً واضحاً لكل الأفراد، يحول دون التعارض والاختلاف في تحقيق الأهداف.

10. **تفويض السلطة:** إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر، تمكنهم من اتخاذ القرارات، والاستفادة الفعلية من إمكاناتهم، وتحقيق المشاركة الفعلية وليس الشكلية، وهو ما ينعكس إيجابياً على مصلحة العمل.

11. **التواصل الفعال:** بين جميع عناصر المنظومة، وبينها وبين المجتمع وسوق العمل، وهو ما يحقق سهولة اتخاذ القرارات،

يتطلب تحقيق هذا المعيار:

— مشاركة جميع المعنيين في وضع سياسة الجامعة وإستراتيجيتها، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

— التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ورفع التقارير إلى لجنة التخطيط الإستراتيجي، والمتابعة الداخلية، ومركز التطوير الوظيفي.

— بناء سياسة الجامعة وإستراتيجيتها في ضوء احتياجات المعنيين وتوقعاتهم.

— إعداد دليل متكامل لسياسة الجامعة وإستراتيجيتها ونشره على جميع المعنيين، ومراجعته باستمرار في ضوء الاتجاهات العالمية.

— عقد ورش عمل دورية لتقييم نتائج سياسة الجامعة وإستراتيجيتها، وتحديد نقاط القوة وجوانب الضعف.

— إجراء تقييم سنوي للخطة الإستراتيجية للجامعة، بهدف تعديل الانحرافات ودعم البدائل.

4. الشراكة والموارد Parinership&Resources:

ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

— التأكد من أن كل الشركاء يدركون أهداف الجامعة وإستراتيجيتها.

— وضع آلية لتلبية الاحتياجات المالية وتنمية الموارد وترشيد النفقات بالجامعة.

— تطبيق آليات واضحة في توزيع الموارد المادية والتقنية بين الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية المختلفة، وتزويد العاملين بخبرات عملية في إدارة الموارد المادية وطرق استخدامها.

— العمل على تنويع مصادر تمويل الجامعة، بحيث لا تقتصر على التمويل الحكومي، من خلال: زيادة المشاركة المجتمعية في التمويل، لتوفير الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق عناصر إدارة التميز.

— إنشاء وحدة خاصة بالجامعة لإدارة الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع.

— وضع آلية محددة لإجراء الصيانة الدورية للموارد المادية بالجامعة، وتحديثها باستمرار.

— إنشاء قاعدة بيانات وافية للإمكانيات المادية والتقنية بالجامعة.

5. الإجراءات (العمليات) Process:

يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

— الاهتمام بزيادة الميزة التنافسية للجامعة.

— التزام القيادة بأهمية التميز، من خلال: ممارسة التميز في سلوكياتها، ونشر مفاهيم التميز بين العاملين، وقبول التغيير، والتطوير المستمر لمستوى أدائهم.

— إعطاء الحرية الكاملة للقيادات الأكاديمية والإدارية لعمل ما يرونه في مصلحة العمل.

— مشاركة القيادة العليا شخصيًا في إعداد رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وتطويرها.

— الاهتمام بالنظرة الشاملة في معالجة المشكلات، من خلال مشاركة جميع المعنيين في رصدها واقتراح الحلول لتفاديها.

— وضع سياسة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، مبنية على توافر بعض المواصفات، مثل: القدرة على: التخطيط، والتنظيم، والتعاون، والتواصل الفعال، والمشاركة، والحماس في العمل، وتحمل المسؤولية، والإبداع والابتكار.

— إيجاد مناخ يساعد على التطوير، عن طريق رسم سياسة واضحة ومحددة الأهداف.

2. الأفراد (العاملين) People:

يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

— الاستفادة من التغذية الراجعة من العاملين في تحسين سياسة الجامعة وإستراتيجيتها.

— تحقيق الترابط والتكامل بين القيادات الأكاديمية والإدارية، وبينهما وبين جميع العاملين، والعمل من خلال الفريق.

— تمكين العاملين من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها.

— إتاحة الفرصة أمام العاملين لإثراء وظائفهم، وتحمل المزيد من المسؤولية.

— تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين من خلال إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

— إتاحة كل فرصة ممكنة لتنمية جميع العاملين وتطويرهم مهنيًا من جميع النواحي (المعرفية، والمهنية، والشخصية).

— إجراء دراسات مسحية لتحديد معارف العاملين، ومهاراتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم التدريبية، وتضمينها في خطط الجامعة.

— توفير بعثات دورية للجامعات المتميزة المحلية والعالمية، للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في مجال التميز الإداري.

— إطلاع العاملين على جميع اللوائح والقوانين المعمول بها في الجامعة.

— تطوير سياسة استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها.

3. الإستراتيجية والسياسة Strategy&Policy:

يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

- إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع.
- وضع آلية لقياس درجة رضا أفراد المجتمع عن الخدمات المقدمة إليهم.
- تضمين إستراتيجية الجامعة لبعض آليات توسيع نطاق خدماتها في المجتمع، ووضع خطط لخدمة المجتمع على المدى القريب والبعيد، بحيث تكون مرتبطة برؤية الجامعة، ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية، ومتابعة التنفيذ.
- إجراء تحليل دقيق لاحتياجات سوق العمل من خريجي الجامعة.

— اعتماد نظام رقابي خارجي يتصف بالموضوعية، لتحقيق المساءلة والمحاسبية بعيداً عن المحسوبية.

— تعزيز التواصل المجتمعي.

— توعية المجتمع بالمسؤولية المشتركة مع الجامعة، من خلال فهم أعضاء المجتمع لفلسفة الشراكة.

— إنشاء وحدة "للتوعية المجتمعية" بالجامعة، مهمتها العناية بالمجتمع.

9. نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية) Key :performance Result

يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

— وجود مقاييس وآليات واضحة ومحددة لقياس درجة التقدم والإنجاز في أهداف الجامعة، وتنفيذ إستراتيجيتها.

— متابعة تطبيق معايير إدارة التميز، وإجراء مقارنة دقيقة بين مستويات الأداء والمخرجات، وبين المعايير الأكاديمية المرجعية للمستويات المماثلة والعالمية.

— عرض النتائج والإنجازات أولاً بأول على جميع المعنيين، لاستشعار درجة تقدم الجامعة وقدرتها على تحقيق الأهداف.

— وجود وحدة إحصائية تعمل على جمع المعلومات المتعلقة بجميع جوانب الجامعة وعملياتها ومخرجاتها، وتحليلها، والوصول إلى بيانات ومعلومات، يمكن استخدامها كمؤشرات لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعة.

سادساً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح:

لتحديد مدى إمكانية تنفيذ التصور المقترح، يتوقع الباحثون عدداً من الصعوبات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، ومنها ما يلي:

— ضعف التمويل الكافي للتطبيق.

— قلة وجود الإرادة الكافية لتحقيق التميز المدروس والمخطط.

— تنشيط الاتصالات الداخلية بالجامعة وتفعيلها مع الجهات الخارجية وسوق العمل.

— التدريب المستمر لأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية.

— تعزيز الاهتمام بعملية التدريب لجميع العاملين.

— إعداد خطة شاملة للتنمية الإدارية تكفل تنسيق الأدوار وتكاملها بين الجامعة والمؤسسات ذات الصلة.

— تعزيز ثقافة المساءلة والمراقبة على المشاركة في ورش العمل والتدريبات المختلفة.

— اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة بمثابة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها، لتحقيق أهداف الجامعة، مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها.

6. نتائج الأفراد (رضا العاملين) People Results:

يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

— نشر فلسفة التحسين المستمر، وقياس أثر البرامج التدريبية على فترات متباعدة، لضمان ديمومة التنمية المهنية للأفراد.

— تحسين بيئة العمل ومناخه، وجعل الجامعة مكاناً أفضل ومرغوباً فيه للعمل.

— تحسين المستوى الاقتصادي للعاملين كي يتناسب مع الظروف المعيشية.

— الاستفادة من قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم وآرائهم في تحسين الخدمات.

— المسح الدوري لمستوى رضا العاملين، والاستجابة لمتطلباتهم، وفحص شكاوهم، وتكريم المتميزين منهم.

7. نتائج العملاء (رضا المستهدفين) Customer Results:

ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

— وضع آلية لتحسين أداء الخدمات المقدمة للمتعاملين.

— الاستماع لمشكلات العملاء بشكل دوري، ودراسة درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

— إنشاء نظام "مركز معلومات العملاء"، بحيث يتم فيه تعزيز التركيز على العملاء، من خلال وضع نظام يتضمن مجموعة من الآليات تتعلق بالاستفسار عن درجة رضاهم، ودراسة حاجاتهم.

— بناء نظام إلكتروني يمكن المتعاملين من مراجعة معاملاتهم مع الجامعة وأوقاتها، وغير ذلك.

— وجود آلية لقياس درجة رضا المتعاملين، وأسباب عدم الرضا وتقييم الأسباب، تحديد العلاقة بين النتائج المتحققة وبين الأهداف الموضوعية، وتحديد فرص التحسين والتطوير.

8. نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) Society Results:

6. وضع دليل إجرائي للتقييم الذاتي من أجل التميز، لإرشاد الجامعة لتطبيقه والاسترشاد بالنتائج لتحقيق التميز.
ح- تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ التصور المقترح، وذلك من خلال ما يلي:

1. السعي نحو إقناع جميع المعنيين بجدوى تطبيق إدارة التميز.
2. توفير الموارد المالية اللازمة للإبداع وتحفيز المبدعين.
3. تحديد الزمن المناسب (زمن إجراء العملية) لتقديم الخدمات للمعنيين.
4. عقد العديد من المؤتمرات والمحاضرات وورش العمل والندوات، ونشر المصقات والتقارير والمطويات وتنظيم الفعاليات التي تحت على التميز.
5. إقناع القيادات العليا والعاملين بأن التميز يتم على نحو تدريجي وليس بشكل جذري.
6. تدريس بعض المناهج المتعلقة بالتميز لطلاب الجامعة لزراعة ثقافة التميز لديهم منذ مراحل التعليم.
- خ- تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق نموذج التميز الأوروبي، من خلال توفير الدعم المادي لشراء الأجهزة والبرمجيات، وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة لتطبيق إدارة التميز.

سابعاً: آليات نجاح التصور المقترح:

- تتمثل آليات نجاح التصور المقترح فيما يلي:
6. دعم القيادة العليا لتطبيق نموذج التميز وتأييدها، ومشاركتها.
 7. إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للجامعة وفق رؤية النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
 8. التركيز في المقام الأول على المستفيد.
 9. القياس المستمر لأداء العمل.
 10. التعليم والتدريب المستمرين للعاملين كافة، بما فيها القيادات العليا في الجامعة.
 11. القيادة الفاعلة للموارد البشرية.
 12. التحسين المستمر للجودة.
 13. دعم جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
 14. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة للتميز.

التوصيات:

1. تبني القيادات العليا لإدارة التميز بوصفها مدخلاً لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي، إذ إن هذا يعزز من قدرته على مواكبة المتغيرات، ومواجهة التحديات، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق تنافسية المؤسسة، وزيادة ثقة المجتمع فيها.
2. العمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، من خلال دعم القيادة العليا، وإيجاد القدوة، ومقاومة ثقافة مقاومة التغيير، وتحسين علاقات العمل، والتدريب والتعليم المستمر،

— مقاومة التغيير من العاملين، حيث ينظر البعض بعين الريبة لعمليات التغيير، وأنها قد تؤثر سلباً على استقرار أوضاعهم الوظيفية.

— ضعف تفاعل كثير من المؤسسات المجتمعية مع عمليات التميز المخططة، وبالتالي قد تضعف من الجهود المبذولة وقد تؤدي إلى فشلها.

— جمود التشريعات المنظمة للعمل بالجامعة.

— ضعف توظيف الموارد البشرية المتميزة في بعض الوظائف بالجامعة.

وللتغلب على تلك الصعوبات تقترح الدراسة الحلول التالية:
أ- وضع خطة لتحقيق المشاركة الشعبية في تمويل الجامعة من خلال ما يلي:

1. نشر ثقافة المشاركة الشعبية في التمويل لدى جميع أفراد المجتمع ومؤسساته.
2. تمكين أفراد المجتمع من المشاركة في أنشطة الجامعة واتخاذ القرارات.

ب- بناء صف قيادي متميز، يمتلك المهارات والمؤهلات والمعرفة والخبرات اللازمة لتولي المناصب القيادية، وذلك من خلال ما يلي:

1. إعادة هيكلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، بحيث تتواءم مع متطلبات النموذج الأوروبي وأهدافه لإدارة التميز.

2. الرقابة والمتابعة المستمرة على المستويات الإدارية كافة، بما يضمن تميز الأداء.

3. إنشاء كيانات للعمل الجماعي، بدلاً من التركيز على العمل الفردي.

4. تبسيط الإجراءات الإدارية، والبعد عن الروتين، لتحقيق السرعة في الإنجاز، وتنفيذ المهام على نحو متميز.

ت- وضع نظام لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية والإدارية، وربطها بتطبيق التميز في العمل.

ث- وضع خطة إستراتيجية لتطبيق نموذج التميز ونشرها لجميع المعنيين.

ج- إنشاء وحدة متخصصة بالتميز لإعداد القيادات وتدريبها، تكون مهمتها ما يلي:

1. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.
2. الإشراف على ضمان التطبيق الأمثل لنماذج التميز وفق دليل إجرائي محدد.
3. تشجيع القيادات على تطبيق نماذج التميز.
4. وضع الخطط التدريبية المناسبة لتوفير فرص التدريب والتأهيل للموارد البشرية على التميز.
5. وضع دليل إجرائي يحدد القواعد والإجراءات التي توضح كيفية تنفيذ المهام والأدوار بشكل متميز.

ثانياً: المجالات والمؤتمرات والندوات العلمية:

1. الخطيب، أحمد علي. (2012). إدارة التميز كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي العربي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. المؤتمر العلمي الدولي الثامن-البيئة والتنمية والمعلوماتية الحيوية. كلية العلوم بنين - جامعة الأزهر (6-19). القاهرة: جامعة الأزهر.
2. الشريف، راشد بن مسلط. (2015). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج(34)، ع(162)، 179-220.
3. الضلاعين، علي فلاح. (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز. مجلة العلوم التربوية، مج(3)، ع(1)، 408-474.
4. بن عبود، علي أحمد ثاني. (2009). "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المنعقد في الفترة من 1-4 نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. الحولي، عليان عبد الله، أبو دقة، سناء إبراهيم. (2006). نحو نموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي، المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة/ الإمارات العربية المتحدة، 23-26 أبريل.
6. قبطان شوقي. (2010). إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات العلمية:

1. الجعبري، تغريد عيد. (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
2. الشوا، عفت ياسر عبد الحميد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها-رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين.
3. اللوقان، محمد. (2011). إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية-رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
4. عيد الفراج، الرضي عيد الكريم الرضي. (2016). قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني

وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وتحقيق الاتصال المفتوح عن التوجه لإدارة التميز.

3. ضرورة تأهيل الموارد البشرية، والاهتمام بتنميتها ورعايتها، لأنها مصدر قوة للمؤسسة، وبها ومن خلالها تصبح المؤسسة أكثر إبداعاً وابتكاراً، والاهتمام بتمكين العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات، وتحقيق نجاحات المؤسسة.

4. إنشاء وحدة لإدارة التميز ضمن وحدات مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، تتحمل مسؤولية نشر ثقافة التميز، والتوعية بأهمية تطبيق إدارة التميز، من خلال عقد الندوات وورش العمل، والإشراف على التطبيق والمتابعة والتقييم، ووضع المعايير ونماذج التميز التي تتوافق مع النماذج العالمية المختلفة.

5. الاهتمام بقياس رضا المتعاملين مع الجامعة، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعة وتطويره، بما ينعكس إيجابياً على جودة المخرجات وتميزها، وإيجاد نظام متطور وفعال لقياس جودة الخدمات، وتحقيق طموحات المتعاملين، والحصول على رضاهم.

6. إعداد دليل لتطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز بالجامعة، بحيث يشمل المفهوم، والأهمية، والأهداف، وإجراءات التطبيق، وذلك بما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وبما يتواءم مع المعايير العالمية، وبما يمكنها من المنافسة العالمية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

1. زايد، محمد عادل. (2005). الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز. مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
2. السكارنة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. السلمي، علي. (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
4. القرزعي مها. (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" مصر.
5. الكردي، أحمد. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتاب، القاهرة، مصر.
6. ياسين، سعد. (2002). الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن.

السوداني. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
المراجع الأجنبية:

- 1- Anninos, L. N. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. **Journal of Management History**, Vol(13), No(4), 307-321.
2. Egan, Steve,. (2003). "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University
- 3- Martínez, A. M.; & Suárez, A. D. (2016). Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model. **Springer Plus**, Vol(5), No(1), 1-8
- 4- Qawasmeh, F. M.; & Al-Bourini, F. A. (2016). Assessing university excellence management practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. **Arab Economic And Business Journal**, Vol(2), 93-104.

المراجع الإلكترونية:

- 1- موقع جامعة المستقبل في مصر ، تم الاسترداد بتاريخ 2023/12/15

https://www.fue.edu.eg/about_fue/about_us/introducing_fue

- 2- Sakarya University. (2023, February 8). Sakarya University Academic Evaluation and Quality Improvement Board (SAÜDEK). Retrieved: 8/12/2023, from: <http://saudek.sakarya.edu.tr/tr/icerik/8032/3244/mukem-mellik-modeli>

- 3- جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، (2013) ، تم الاسترداد بتاريخ 2023/12/21 <http://www.pal-awards.ps/>

- 4- جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي، (2015)، تم الاسترداد بتاريخ: 2023/12/19

<https://gra.jo/>

- 5- جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز (2015): فئة الإدارة المتميزة، وزارة التربية والتعليم، الإمارات العربية المتحدة، تم السحب بتاريخ 2023/12/21.

<https://www.moe.gov.ae/Ar/ImportantLinks/Pages/Awards.aspx>

- 6- نموذج الملك عبد العزيز للتميز (2023) تم الاسترداد بتاريخ: 2023/12/25

https://kaqa.org.sa/Admin/media_center/Releases/