



مجلة كلية التربية

متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
من وجهة نظر القادة الإداريين
(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

أ.د. محمد حسن جمعة

أستاذ أصول التربية

ووكيل كلية التربية لشؤون التعليم والطلاب

كلية التربية - جامعة دمياط

لطيفة بنت عبد الله بن علي الكندية

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.م.د. إيمان توفيق محمد صيام (رحمها الله)

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية بكلية التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م

متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين

المستخلص:

تناولت الدراسة متطلبات تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين، وسلطت الضوء على الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي، وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من حيث الأسس والأهداف والمبادرات لمؤسسات التعليم العالي العمانية، وتطوير البيئة المؤسسية من خلال التطبيق مبادئ الشفافية والجودة الشاملة وثقافة المؤسسة ودورها في تعزيز الأداء، وتستعرض واقع التميز المؤسسي في السلطنة متطرفة إلى التحديات البارزة مثل نقص الموارد البشرية المؤهلة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، ومحدودية التمويل، وكذلك تبرز أهمية تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال تعزيز الحوكمة ودمج التقنيات المبتكرة.

وتشير الدراسة إلى أن التميز المؤسسي لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي، بل يتطلب تكامل الجهود مع المجتمع الخارجي بما في ذلك تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتطوير البرامج الأكاديمية بما يلائم احتياجات السوق كما تقترح تطبيق أدوات تقييم دورية لتحسين الأداء وضمان استدامة الجودة.

وتقدم الدراسة توصيات لتحسين بيئة العمل ودعم التميز، منها الاستثمار في التدريب، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوفير موارد مالية كافية لدعم البحث العلمي إضافة إلى تبني سياسات تتناسب مع رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تستهدف رفع تصنيف الجامعات العمانية عالمياً.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، ومؤسسات التعليم العالي، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة المؤسسات، ورؤية عمان ٢٠٤٠، والجودة الشاملة.

Requirements for promoting organizational excellence in higher education institutions in the Sultanate of Oman from the point of view of administrative leaders

Abstract

The study addresses the requirements for enhancing institutional excellence in higher education institutions in the sultanate of Oman from the perspective of administrative leaders and sheds light on the conceptual framework of institutional excellence the current status of institutional excellence in Omani higher education institutions in terms of foundations, objectives and initiatives and the development of the institutional environment through the application of the principles of transparency, comprehensive quality and institutional culture and its role in enhancing performance.

The study explores the reality of institutional excellence in the Sultanate and addresses prominent challenges such as the lack of qualified human resources, weak strategic planning and limited funding. It also emphasizes the importance of improving institutional efficiency by enhancing governance and integrating innovative technologies.

The research indicates Institutional excellence is not limited to improving internal performance, but rather requires integrating efforts with the external community, including strengthening partnerships between the public and private sectors and developing academic programs to keep pace with market needs. In addition, it proposes periodic evaluation tools to enhance performance and ensure sustainable quality.

The study provides recommendations to improve the work environment and support excellence, including investing in training, promoting a culture of innovation and providing sufficient financial resources to support scientific research. It also calls for policies in line with Oman vision 2040, with the aim of raising the global ranking of Omani universities.

Keywords: Institutional Excellence, Higher Education, strategic planning, Institutional Governance, Oman Vision 2040 and Total Quality.

مقدمة

التميز المؤسسي هو مشروع عالمي نابع من وعي عميق بأهميته، ومدى تأثيره العظيم القدر على أداء المؤسسات، والعاملين، وتبعات تأثيراته الإيجابية على تعزيز تنمية الدول، ومن هنا نشأت العديد من المؤسسات، وبيوت الخبرة المختصة في مجال التميز المؤسسي؛ لترقية استراتيجيات تعزز من فعالية الأداء، وترفع من جودة الخدمات، وتطبيق أفضل الممارسات والأساليب الدولية، مما يؤدي إلى خلق بيئة مؤسسية مشجعة، وقادرة على زيادة قدرتها التنافسية، ويعتبر التميز المؤسسي مهم في ضوء التغيرات الديناميكية.

وبالرجوع إلى تاريخ التميز المؤسسي، يمكن استنتاج أنه كل مفهوم يرتبط ارتباط وثيق بالجودة. وقدم المهندس تايلور في كتابه الذي صدر عام (١٩١١) حول مبادئ الإدارة العلمية؛ لتحسين الكفاءة، حيث أوصى بضرورة التحول السريع إلى الإدارة الجديدة الإيجابية (Taylor, 1911, p. 130)، وفي الخمسينيات، والستينيات سلط الضوء على إدارة الجودة من قبل اليابان، ونشرت الأخيرة أفكار الجودة الشاملة. وتعاقت بعد الأنموذج الياباني العديد من النماذج، وأهمها الأنموذج الأوروبي الذي أصبح أنموذجاً للتميز المؤسسي.

واهتمت الكثير من المؤسسات، والحكومات بالتنافس؛ لتحقيق التميز المؤسسي، في ضوء الالتزام بالوفاء بمتطلباته، وفي ظل التحولات المستمرة التي تستوجب الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، سعت سلطنة عمان كغيرها من الدول إلى تنمية، وتطوير قطاعاتها المتمثلة في مؤسساتها الحكومية، والخاصة مع التركيز بشكل خاص على قطاع التعليم المدرسي، والتعليم العالي. ومن أولى خطواتها لتحقيق هذا الهدف لضمان جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات أنشأت الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم. وتمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل عديدة للحصول على الاعتماد المؤسسي، والبرامجي. بالإضافة إلى ذلك فقد اتيح لها العديد من التسهيلات والدعم اللازم للارتقاء، وتعزيز أدائها المؤسسي، والأكاديمي، والبحث العلمي، والانخراط في خدمة المجتمع. ويهدف الدعم المستمر لهذه المؤسسات إلى مساعدتها على تلبية

معايير التميز، ومتطلباته للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي الذي بدوره يعزز التنمية الشاملة والمستدامة.

قد يكون واقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم في سلطنة عمان متواضعاً وخاصة المؤسسات الخاصة منها، وهذا ما بينته تقارير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم، وتعمل هذه المؤسسات جاهدة لتعزيز واقع التميز المؤسسي، من خلال تطبيق أسس التميز، وتحقيق أهدافه، وتقديم المبادرات، وتذليل الصعوبات، والتحديات، ووضع المقترحات، لرفع مستوياتها في التميز المؤسسي، وهذا ما تعمل عليه رؤية عمان ٢٠٤٠ واستراتيجيتها (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم، - OAAAQA الصفحة الرئيسية).

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان تحديات كثير تقف حجر عثرة أمام تعزيز التميز المؤسسي، وهذا ما أوضحتها الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ بأن جودة التعليم وأداء الكوادر الأكاديمية، والإدارية لا زالت دون المستوى المطلوب (الشبلي، ٢٠٢٣، ص. ٧٥)، وكذلك وتذكر الصيعرية (٢٠٢٣، ص ص ١٣٣ - ١٣٤) تدني تطعيم محتوى البرامج الأكاديمية للمؤسسات التعليمية بمهارات المستقبل، وعدم توافقه مع تعزيز متطلبات التميز المؤسسي، ورؤية عمان ٢٠٤٠، بينما الراشدية وآخرون (٢٠٢٤) تطرق إلى تراجع الحياة الوظيفية في بعض المؤسسات التعليمية (ص. ٢٦٨)، بينما القاسمية (٢٠٢٤) أشارت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقلة الوعي بأهميته من قبل القيادات التربوية (ص. ٢٤٤).

ومن خلال ما ذكر يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات

الآتية:

السؤال الرئيسي: ما متطلبات تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي

في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
- ٢- ما واقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟
- ٣- ما أهم التحديات التي تواجه تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟
- ٤- ما أهم المقترحات لتعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين؟

أهداف الدراسة

- ١- الكشف عن واقع التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- ٢- تحديد أهم التحديات التي تقف أمام تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- ٣- التعرف على أهم المقترحات لتعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة

- تحديد أهم متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين من خلال:
- ١- الكشف عن واقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان (الأسس-الأهداف-المبادرات).
 - ٢- تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين.
 - ٣- تقديم أهم المقترحات لتعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي تناولت متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين. حدود الدراسة تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: تدرس متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين من خلال الوقوف على واقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان (الأسس- الأهداف- المبادرات)، وأهم التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين، وأهم المقترحات لتعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين.

١. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في ٢٠٢٤م.

أولاً: التميز المؤسسي إطار مفاهيمي

ظهرت مجموعة من المفاهيم للتميز المؤسسي بسبب تسليط الباحثين الضوء في أبحاثهم على هذا الجانب حيث تم التطرق إلى مفهوم التميز، والتميز المؤسسي من خلال هذا البحث، ويعرف ألكسندريس وآخرون (Alexandris & et al, 2008) التميز بأنه: "الوصول إلى الكمال من غير عيوب" p.45.

ويعرف بامبانج وأري (Bambang & Arie,2012) التميز المؤسسي على أنه: "المتابعة المستمرة لتقييم، وقياس الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ لضمان تحسين أدائها وتعزيز استمراريته في انجاز المهام، وتحقيق الأهداف، والغايات، كما تسهم في تحسين العمليات التشغيلية، والإجراءات، من خلال جمع البيانات من مختلف الأقسام، ومراقبتها، وتحولها إلى معلومات دقيقة تسهم في اتخاذ القرارات الصائبة" p.138.

ويذكر الأويغورية والسومرلي (Uygur & Sümerli, 2013) أن كلمة التميز تستخدم بدلاً عن الجودة، ويعني التميز المؤسسي: "الجهود الشاملة للارتقاء بالأداء،

وتحقيق التميز الطويل الأمد متمثل برضا أصحاب المصالح (العملاء، الموظفين، المساهمين، المجتمع) أو امتلاك قدرات غير اعتيادية؛ لخلق نتائج متفردة، ونوعية، ومبتكرة" P.988.

وبينما يعرف نيندال وآخرون (Nenadál & et al, 2018) التميز المؤسسي على أنه: "الجهود المستمرة لإنشاء هيكل داخلي للمعايير، والعمليات، والمبادئ التوجيهية، والإجراءات بهدف إلهام، وتشجيع، وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات الساعية إلى إرضاء العملاء مع الالتزام بأسس، وتوجيهات، وقوانين المؤسسة. بالإضافة أنه يعرف المؤسسات المتميزة على أنها: تلك المؤسسات التي تحقق مستويات أداء عالية تتجاوز، وتتفوق على توقعات أصحاب المصلحة" p.49.

ويعرفه (العلوي، ٢٠٢٣) على أنه: "هو التفوق في معارف الأفراد، والمهارات التي يمتلكونها، وهي الأساس لأعمال المؤسسات، الذي يدعم ممارستها، وينميها للوصول إلى العالمية، ويساعدها على استبانة قدرات منافسيها، وعناصر القوة، والضعف الداخلية والخارجية" ص. ٢٧.

ويشير بانوب وكامل (٢٠٢٤) إلى مفهوم التميز على أنه: "فلسفة، ونهج إداري، وأسلوب عمل وفكر يرتكز على طريقة المؤسسات في تحقيق مخرجات واضحة، وملموسة للمؤسسة قابلة للقياس، وتحقق تطلعات رعاة المصالح، والعملاء، والمجتمع ضمن حدود من الثقافة القائمة على التعلم، والابداع والابتكار مع التزام المؤسسة بتقدير هذه الثقافة" ص. ٢٣٦. كما عرفا التميز المؤسسي على أنه: "تحقيق المؤسسة أداء متميز في جميع المجالات المتخصصة فيها، وعملياتها، وتطبيقها أفضل الممارسات؛ للوصول إلى نتائج فريدة" ص. ٢٢٧.

والشيمي ودياب (٢٠٢٤) يعرفان التميز على أنه: "خليط من المعارف والمهارات والقدرات، والرغبة في التميز يمتلكها المتفوقون أصحاب الأداء العالي وكذلك لديهم القدرة على أداء وإنجاز مزيج من المهام الوظيفية محققين هذه الأعمال بالطرق السليمة القائمة على بنود محددة ومعايير تؤدي إلى التميز، ويمكن قياس التميز بمعادلة بسيطة هي: (التميز = الفعالية × الكفاءة)"، ويوضحان مفهوم التميز المؤسسي على أنه: "قدرة

المؤسسة على الابداع، والتفرد الإيجابي عن غيرها من المؤسسات، والريادة على كافة الأصعدة، وتمكنها من الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، وتفوق نظامها المتكامل للأداء المؤسسي، والعمليات التنفيذية؛ لتحقيق أعلى مستوى من النتائج المرضية لأصحاب المصالح، والعملاء"، بينما يعرفان التميز المؤسسي اجرائياً على أنه: "مساعي المؤسسات لإنجاز أهدافها، وتلبية احتياجاتها المرسومة ضمن حدود المؤسسة، وتميز أنظمتها، وممارساتها التنفيذية، وانعكاسه على أدائها المؤسسي، وتحقيق إنجازات لا نظير لها" ص. ٣٨١٣.

واستناداً إلى التعريفات الواردة سابقاً، يمكن تعريف التميز المؤسسي على أنه: حالة استثنائية تمكنت من تحقيقها المؤسسة للوصول إلى أعلى المراتب، والدرجات في سلم التفوق على ضوء المعايير الدولية المعترف بها، وهذا لا يقتصر على المحافظة على الأداء الحالي، بل تجاوزه إلى مستويات متفردة على جميع الأصعدة، وتحقيق رضاً يفوق توقعات العملاء.

ثانياً: واقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان (الأسس- الأهداف- المبادرات)

تلتمس سلطنة عمان في الوقت الراهن إحداث تجديد شامل، وجذري في أنظمة التعليم، وهذا يتطلب منها الوقوف على واقع مؤسساتها التعليمية لأنها أساس التنمية في مختلف المجالات، وتقييمها، ووضع خطط تنموية مستقبلية في حدود إمكانياتها، ومواردها، والكثير من الدراسات أسهمت في هذا الجانب، فقد توصل الشبيبي (٢٠١٦) في دراسته إلى أن واقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان يثبت وجود غموض، وعدم فهم جلي لأهداف التميز المؤسسي، ونتائجها الإيجابية، وكذلك افتقار التدريب لمراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، وعدم تصميمها وفقاً لمتطلب تدريبي حقيقي، والاستعانة بمحاضرين في تنفيذ التدريب بدلاً من مدرّبين محترفين، وضعف ربط أداء الموظفين بنتائج أدائهم وإنجازاتهم وبالتالي انعكس على المكافآت، والحوافز، والترقيات، بالإضافة إلى تجاهل آراء الموظفين أثناء وضع الخطط، كذلك استعانة القيادات بالأساليب التقليدية، وتمسكهم بها في الإدارة، وقلة التركيز على مهارات العمل،

وقدرات، وكفاءات المتقدمين للوظائف، واعتماد أسلوب المجالاتات، وتجاهل الإدارة نتائج، ومؤشرات التقييم، والمراجعة؛ لوضع خطط التحسين، كما أن تطوير الخطط، والعمليات، والمعايير تأخذ درجة متوسطة من الاهتمام والتجويد بشكل سنوي، فبرامج المؤسسات لا تبعث على الريادة، والابتكار ص. ٢١. ويؤكد الشبلي (٢٠٢٣) في دراسته إلى أن مؤسسات التعليم العالي العمانية تقدم تعليم دون مستوى التوقعات، وضعف جلي في أدائها في مؤشرات البحث العلمي، وفي مهارات طلبتها، وجودة مخرجاتها، والإرشاد الأكاديمي، وكذلك ضعف في استقطاب الأكاديميين. هذا إلى جانب دراسته التي توصلت إلى توسط في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارستها من قبل منتسبي هذه المؤسسات ص ص. ٧٤، ٧٥. وبالاطلاع على تصنيف الجامعات العمانية يمكن ملاحظة على الرغم من التقدم سنوياً إلا أنها تحتل مراتب متأخرة عالمياً (موقع جامعة جيرو. ٢٠٢٤، فقرة ١ - ٦) وفي هذا المبحث سلط الضوء على الأسس والأهداف والمبادرات للتميز المؤسسي لهذه المؤسسات.

١- أسس التميز المؤسسي

أسس التميز المؤسسي يقصد بها: تلك المبادئ، والركائز التي من شأنها الارتقاء بأداء المؤسسة، ورفع إنتاجيتها. وقد وضعت هذه الأسس؛ لتعزيز أداء المؤسسات، ورفع قدراتها، وفق عائدها وكفاءتها، وجودة خدماتها، ورفع عوائدها وإنتاجيتها، لتحقيق أداء متميز مستدام.

ويذكر ثون (Thune, 2005) أن أسس التميز المؤسسي تنقسم إلى داخلية

وخارجية للتعليم العالي وأجملها في التالي p.8:

أ- القيادات في التعليم العالي تكمن مسؤوليتهم في ضمان تقديم أفضل الخدمات، واستخدام الشفافية؛ لتحقيق التميز.

ب- وجود هياكل تنظيمية تتصف بالكفاءة والفعالية.

ج- وتحقيق رضا العملاء من خلال: ضمان تطوير المقررات، والبرامج الأكاديمية للطلاب وغيرهم من المستفيدين.

د- المسؤولية المجتمعية: من حيث وفاء هذه المؤسسات بالتزاماتها نحو المجتمع.

هـ - ثقافة التميز المؤسسي: نشر الثقافة بين جميع منتسبي مؤسسات التعليم العالي. ويبين باروس وآخرون (Barros & et al, 2014) أن أسس التميز المؤسسي تبرز في كل من: القيادة، ومشاركة الموظفين، ومدى التزامهم، وإدارة الموارد البشرية، والحوافز المقدمة لهم، وإدارة العمليات، وإدارة التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر والابتكار P.240.

ويذكر ألكسندريس وآخرون (Alexandris & et al,2008) أن أسس التميز المؤسسي تتضح في أسس رئيسة 48-46 pp :

أ- القيادة: ودورها في تحديث رسالة المؤسسة التعليمية، وقيمتها، وسياساتها، وأهدافها في مجال التميز المؤسسي، وتطوير أنظمة إدارة الجودة بما يتواءم مع المتغيرات المحلية، والعالمية، والتواصل مع أصحاب المصالح.

أ- التخطيط الاستراتيجي، والتشريعات: الالتزام بتطوير، وتقييم خطط مؤسسات التعليم، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحليل البيانات، والاستناد إلى المعلومات الدقيقة في عمليات التطوير.

ب- إدارة الموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية، والعمل على رفع أدائها، وتحفيزهم، ومكافئتهم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتطوير بيئة العمل.

ج- إدارة كل من: الموارد المالية، والشركاء، والمادية، والتكنولوجية، والمعرفة، والمعلومات، والاتصالات.

د- إدارة العمليات: تتمثل في عمليات إجراء البحوث الاقتصادية التنموية، والتسويقية، وعمليات تطوير الأنشطة على ضوء البرامج الأكاديمية، وعمليات تطوير البرامج الأكاديمية نفسها، وعمليات مراقبة الجودة، وعمليات مراقبة المعرفة، وعمليات توفير المواد.

هـ - قياس ومراقبة عمليات، وإجراءات مؤسسات التعليم العالي. و-رضا أصحاب المصالح (الطلاب، والخريجين، والشركاء، وأصحاب العمل، والموظفين).

ز - المجتمع: نظرة المجتمع لمؤسسات التعليم العالي.

ح- النتائج: نتائج أنشطة المؤسسات التعليمية، والنتائج غير المالية للأنشطة. ويورد الشبيبي (٢٠١٦) في دراسته عدد من أهم الأسس التي تبرز في ص ١٤: أ- توفر الوعي العميق بأهمية وثقافة التميز المؤسسي بين جميع المنتسبين للمؤسسات التعليمية.

ب- وضع أهداف مؤسسية متوسطة، وقصيرة المدى تتصف بالوضوح، ويشترك جميع الإداريين، والأكاديميين، والوظائف الأخرى في وضعها، وتنفيذها، كما يحقق رغباتهم في إطار مصلحة المؤسسة.

ج- تبني نهج قائم على تلافي الخطأ وليس اكتشافه فقط.

د- التركيز على تطوير، وتحسين العمليات بدلاً من اللوم والعقاب أو تحديد المسؤوليات.

٢- أهداف التميز المؤسسي

يعدد ثون (Thune, 2005) أهداف التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم

العالي بأنها تسهم في الآتي p9:

أ- رفع التحصيل العلمي للطلبة.

ب- تعزيز الفكر لتطوير المؤسسات التعليمية.

ج- تطوير ثقافة المؤسسات التعليمية؛ لتحقيق التميز المؤسسي، وتقديم الدعم لها.

د- رفع توقعات مؤسسات التعليم العالي نفسها، وتوقعات الطلبة، وأرباب العمل، وأصحاب المصلحة فيما يخص نتائج، ومخرجات التعليم العالي.

هـ- وضع دستور، ومرجع مشترك للتميز المؤسسي.

و- التقييم، والمراجعة الدورية لأداء المؤسسات التعليمية، وبرامجها وخدماتها؛ لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

ز- اعتماد برامج المؤسسات التعليمية الأكاديمية.

ح- الاستناد على معلومات متحقق منها بطرق موثوقة فيما يخص البرامج أو المؤسسات.

ط- تعزيز معايير الجودة الشاملة، ومعايير التميز المؤسسي.

ويؤكد بانوب وكامل (٢٠٢٤) أن الطريقة المثلى لتحقيق التميز المؤسسي هو تقدم المؤسسة على نظيراتها من المؤسسات التعليمية بتحقيق انجازات متفردة تلاقي رضا جميع المتصلين بها، ومن أبرز الأهداف التي ذكرت للتميز المؤسسي ص. ٢٣٧:

أ- ترسيخ ثقافة تتبنى أولوية العملاء، وتعزز الثقة لديهم.

ب- رفع رضا الموظفين، وولائهم الوظيفي بإشراكهم في اتخاذ القرارات، والأعمال القيادية، ووضع الخطط.

ج- رفع جودة المخرجات، من خلال اكسابهم مهارات المستقبل (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، والتحليل، واصدار الأحكام المرتبطة بالأدلة الموثوقة).

د- زيادة جودة الخدمات المقدمة لأعضاء الهيئة الأكاديمية، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

هـ- العمل على استبقاء العملاء، وتهيئة البيئة الداعمة، والمناسبة، وتحقيق الاستدامة للتحسين، والتطوير.

و- رفع الطاقة الإنتاجية، والكفاءة، وتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية.

ز- بناء وتطوير أدوات لقياس جودة أنشطة، وعمليات المؤسسات التعليمية.

ويحصر الشيببي (٢٠١٦) أهداف التميز المؤسسي بالنسبة للموارد البشرية تسهم في رفع قدرة المؤسسة في انتقاء الموظفين ممن يمتلكون مهارات عالية وقدرة على القيادة، والريادة، والابتكار، والقدرة على رفع أداء وإنجازات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك رفع مهارات الموظفين؛ لتحقيق أهداف المؤسسة ص. ١٧.

ويمكن استخلاص أن أهداف التميز المؤسسي تنصب في الارتقاء، والتحسين، والتطوير المستمر والمستدام الذي من شأنه رفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي وأداء موظفيها في كل من: التخطيط الاستراتيجي، وتحسين عملياتها، وأدوات المراجعة والتقييم المستمر، ورفع قدراتها في استقطاب واستبقاء الخبرات، وتحديث البرامج الأكاديمية بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل، وتحقيق معدلات من الرضا تفوق توقعات عملائها، وتحسين وتجويد مخرجاتها.

ويسرد (العلوي، ٢٠٢٣) أهداف التميز المؤسسي في الآتي ص. ٢٨، ٢٩:

- أ- تسهم في الربط بين خطط الأقسام والخطة الاستراتيجية للمؤسسة وانسجامها.
- ب- تحقيق نتائج متميزة نتيجة تحقيق الانسجام بين استراتيجيات المؤسسة في مختلف الأقسام الإدارية.
- ج- رفع روح التنافس، وزيادة عدد المبادرات الرائدة؛ لرفع مستوى المؤسسة.
- د- إحداث نقلة نوعية من المستوى الحالي للمؤسسة إلى مستوى متميز لديه القدرة على التنافس، والابتكار، والريادة، والإبداع.
- هـ- تغيير الممارسات التقليدية إلى ممارسات أفضل بأقل التكاليف، والجهود.
- و- اختيار أفضل المنهجيات؛ لتطوير مستوى المؤسسة، وموظفيها.
- ز- بث روح المسؤولية للالتزام بمتطلبات المجتمع.
- ح- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال على كافة المستويات.
- ط- خلق بيئة جاذبة للموظفين؛ ليتمكنوا من الإبداع.
- ي- تحسين آليات حل المشكلات، ومعالجة المشاكل الطارئة، والتعامل مع المخاطر بطرق سليمة فعالة.
- ك- رفع مستوى الجودة الوظيفية.
- ٣- مبادرات التميز المؤسسي

تطرقت السلامة وعلي (٢٠٢٢) إلى أحد المبادرات المهمة في السلطنة بمؤسسات التعليم العالي وهي تعزيز استمرارية التعاون المشترك بين قطاعات التعليم والهيئات التي من شأنها تجويد هذه المؤسسات، حيث نلاحظ الحرص على التعاون بين وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، ووزارة العمل، والهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، والعمل على تحقيق رؤية عمان ٢٠٤٠ التي عززت هذا الجانب كذلك تبني تشريعات إدارة جودة التعليم المدرسي، والتقني، والمهني، والأكاديمي، وتكامل هذه الجهود وتعاونها؛ يثمر في تسهيل الإجراءات وتجويدها، وينصب هذا في تجويد مخرجات هذه المؤسسات ص. ٢٧١.

وتبنت جامعة الشرقية خمس مبادرات لتعزيز تقدمها في مجال التميز المؤسسي تمثلت في: المؤسسة الوقفية لدعم التعليم (سراج)،

والابتعاث الجزئي، والمؤسسة الوقفية، وصندوق دعم الطلبة، ومركز بحوث الطاقة المستدامة، هادفة إلى تحويل الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار (جريدة عمان، ٢٠٢٣ ديسمبر ١٢، فقرة ٢). وكذلك الجامعات العمانية عززت مبادرات التحول الأخضر، والحياد الصفري؛ سعياً منها لاستخدام الطاقة المتجددة بنسبة (٩٠%)، وتهدف إلى التحول للحرم الجامعي الذكي، وتحديث بنيتها الأساسية، وزيادة مساحاتها الخضراء، فجامعة نزوى استعانت بخبير عالمي في مجال التحول إلى الحرم الذكي، وبالنسبة إلى جامعة البريمي حولت جزء من حرمها إلى محطة لتوليد الطاقة الشمسية، والجامعة العربية المفتوحة كانت سباقة في مجال تحول الحرم الذكي، ورسمت خطة لإنشاء محطة إنتاج الكهرباء، واهتمت بجاهزية المبنى الجديد، وإنشاء (١٣) مختبر مزود بأحدث التقنيات، وعدد (٣٦) قاعة دراسية ذات أنظمة حديثة، ونظم تكنولوجية متطورة، وصفوف تفاعلية (جريدة عمان، ٢٠٢٤ أغسطس ٢٧، فقرة ١-٤).

في ضوء التحول الرقمي تنافست العديد من المؤسسات العمانية لتحقيق التميز في هذا الجانب، وتمكنت الكلية الحديثة للتجارة والعلوم من الحصول على جائزة التميز من خلال الابتكار والتكنولوجيا في عام ٢٠٢٤، وهذا يشير إلى أن الجامعة حريصة على التقدم في المجال التقني والابتكار لبناء مستقبل التعليم (الرؤية، ٢٠٢٤ أكتوبر ٦، فقرة ١).

ثالثاً: أهم التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين

تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار إلى النهوض بمؤسساتها الأكاديمية وتطويرها وتحديثها بما يتوافق مع المنافسة الدولية، والارتقاء بها إلى مراتب متقدمة على لائحة المؤسسات الأكاديمية المتفوقة والتميزة. ومع ذلك تعترض هذه المساعي العديد من التحديات. وقد قدم القادة الإداريون وجهات نظرهم حول هذه

التحديات، التي تختص بالجوانب التالية: البيئة الحاضنة لهذه المؤسسات ومدى جاهزيتها، إلى جانب القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والأنظمة والتشريعات، بالإضافة إلى الدعم المالي، والموارد المالية، والتقنية، وأمن المعلومات، وغيرها. وتم التطرق إلى هذه المحاور في هذا البحث.

ويرى كل من السلامة وعلي (٢٠٢٢) أن التحديات تكمن في افتقار مسارات التعليم إلى التنوع وعدم مواءمة البرامج الأكاديمية مع التطورات العالمية وخاصة في مجال الصناعات، تتطلب هذه مؤهلات خاصة ودقيقة تتماشى مع ديناميكية احتياجات السوق المحلي والعالمي، ومخرجات هذه المؤسسات لا تتناسب مع ما ذكر، فالمخرجات تفقر إلى المهارات التنظيمية، ومهارات اللغة الإنجليزية، ومهارات حل المشكلات، ومهارات إدارة الوقت، ومهارات اتخاذ القرارات، وكذلك مهارات التعامل مع ضغوطات العمل ص ص. ٢٥٣-٢٥٤.

وتوضح الصيعرية (٢٠٢٣) في دراستها أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العمانية، وهي ص ص ١٣٣-١٣٤:

أ- تدني تطعيم محتوى البرامج الأكاديمية للمؤسسات التعليمية بمهارات المستقبل، وعدم توافقه مع متطلبات التميز المؤسسي، ورؤية عمان ٢٠٤٠.

ب- ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على اكساب طلبتها المعارف والمهارات، والقدرات التي تؤمن لهم الوظائف المستقبلية.

ج- تدني التخطيط الاستراتيجي، ووجود فجوة بين خطط المؤسسات التعليمية، والاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠.

د- تدني فاعلية السياسات، والأنظمة بسبب تعدد الجهات الاشرافية.

هـ- ضعف الموارد لهذه المؤسسات، وتشتت الجهود.

و- عجز المؤسسات التعليمية عن ربط التخصصات بالوظائف المستقبلية.

ز- ندرة التركيز على التعليم الذاتي.

ح- التحديات التدريسية: نسبة الجانب النظري أعلى بكثير من العملي، وعدم الربط بين التخصصات والثورة التقنية، والصناعية، والاقتصاد، والافتقار إلى شمولية التعليم.

ط- تحديات البيئة التعليمية: ضعف البيئة الأساسية، والبيئة الحاضنة لكل من الابتكار، وريادة الأعمال، وافتقار المختبرات، الغرف الحاسوبية للعديد من الأدوات والمواد الضرورية لعمليات التطبيق، وغياب البيانات الهامة لتنفيذ التقنيات المرتبطة بالثورة الصناعية مما ينعكس على تمكين الطلبة.

ي- تحديات الموارد البشرية: قلة فرص التدريب، وضعف استقطاب الخبراء والمتخصصين في المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، وضعف الاستبقاء.

بينما الراشدية وآخرون (٢٠٢٤) تطرقوا في دراستهم إلى جانب محدد من جوانب التميز المؤسسي ألا وهو جودة الحياة الوظيفية لمنتسبي المؤسسات التعليمية العمانية وأثره على تميز الأداء، وما إذا كانت المؤسسات التعليمية قادرة على تحقيق هذا الجانب. فمشكلة التمويل تؤرق العديد منها نظراً لارتكازه على الدعم الحكومي بدرجة كبيرة، وهناك إيقان تام أنه بعد مدة من الزمن ستعجز عن الوفاء بمتطلباتها نظراً للإقبال المتزايد عليها، وبالتالي صعوبة ضمان جودة المخرجات، وخاصة أن المنطقة في الوقت الراهن تمر بعدم استقرار سياسي، وأزمة اقتصادية، وانخفاض أسعار النفط، بالإضافة أن هذه المؤسسات تعاني من تعدد الجهات الإشرافية، وينعكس هذا على تداخل المهام، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف تأثير الأنظمة والتشريعات، وتشتت الجهود الموجهة نحو تحقيق التميز المؤسسي، وتشتت الموارد. ومن التحديات تحدي المجال البحثي الذي يتضح في: افتقار المؤسسات التعليمية لدعمها للبحوث العلمية، وتقديم المكافآت والحوافز المادية، والدعم المالي للساعات الإضافية، ونتيجة لكثرة المهام التدريسية، والإدارية، والمهنية، والمسؤوليات والأعباء الملقاة على الطاقم التدريسي؛ أدى إلى ضعف التوجه والتركيز على إنتاج البحوث النوعية، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالرضا الوظيفي، والترقيات الأكاديمية، وضعف الشفافية، وعدم وضوح مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات، مما يشعرهم بقلّة ثقة برؤسائهم، وبالتالي يؤثر ذلك على الأداء سواء على الأفراد أو المؤسسة على حد سواء ص ٢٦٨-٢٦٩.

واختزلت القاسمية (٢٠٢٤) هذه التحديات في التالي: قلة إدراك القيادات التربوية بأهمية ربط التخطيط الاستراتيجي والخطط بالتنمية المستدامة، كما أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة، والمشاركة في البرامج التدريبية والتأهيلية في هذا المجال يكلفها الكثير من الأموال الطائلة، وهذا يعد عبء على ميزانياتها المتواضعة، وكذلك قلة وعي الموظفين بالتنمية المستدامة، وأهدافها مما ترتب عليه عدم الالتزام بتحقيق هذه الأهداف ص ص. ٣٤٤ - ٣٤٥.

وصنف سعادة والحضرمي (٢٠٢١) التحديات إلى داخلية، وخارجية، فبالنسبة للتحديات الداخلية يعنقدون بأنها مرتبطة بالمؤسسات التعليمية نفسها، وسياساتها، وأساليبها، وعملياتها، وآليات التفاعل بين عناصرها، ومن هذه التحديات: مستوى ومدى تأهيل الهيئة التدريسية في ضوء الاحتياجات المعرفية المعاصرة، ومعدل الرواتب التي يتقاضونها مقابل إنجازهم للأعمال، وتحديات مرتبطة بارتفاع الطلب على التعليم العالي وفق الطاقة الاستيعابية والموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي، وجودة التميز في التعليم. بالإضافة إلى تحدي ارتفاع النفقات التعليمية، والاعتماد بنسبة كبيرة على التمويل الحكومي، ومتطلبات التقنيات الحديثة، والأدوات والوسائل والأساليب التقنية في التعليم وجاهزية المختبرات، وتوفر المعدات على قدر كبير من الحداثة لتنمية المهارات العلمية والعملية للطلبة، ومشكلة الهدر التعليمي الناتج عن رسوب الطلبة، وضعف الاستغلال الأنسب للموارد المتوفرة، والعدالة في توزيعها على عناصر العملية التعليمية والأقسام بما يحقق الأهداف التعليمية، افتقار المؤسسات لآليات واضحة ومناسبة لترشيد الإنفاق؛ لتقليل الهدر في المال والجهد والوقت، هذا بالنسبة للتحديات الداخلية أما ما يتعلق بالتحديات الخارجية التي تحد وتحيط النظام التعليمي وتؤثر فيه هي: النمو السكاني، وارتفاع إدراك الأسر بأهمية التعليم وارتباطه بالمهن المستقبلية، اهتمام المجتمعات بالتعليم على اعتبار أنه استثمار في الموارد البشرية وانعكاس على تنميتها اقتصادياً، واجتماعياً، وأمنياً، وسياسياً، وصحياً، والتغيرات على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمية، هذا أدى إلى زيادة النفقات التعليمية المتمثلة في زيادة أعداد المنشآت التعليمية، وتعيين الهيئات التدريسية، وغيرها ص ص. ٤٠،٤١.

ويقول المطري وآخرون (٢٠٢٤) أن التميز المؤسسي يتأثر بدرجة كبيرة بتدني مستوى التطبيق للحوكمة، وهشاشة تطبيق المساءلة، والشفافية، والمصادقية بمؤسسات التعليم العالي ص. ٢٤٩.

ومن خلال الوقوف على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان يمكن ملاحظة أنها مشتركة فيما بينها، ويمكن في هذه الحالة أن تعمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بالاشتراك مع هذه المؤسسات على البحث في هذه التحديات، وطرق معالجتها بما يكفل التعاون المشترك بينها، ويمكن إقامة شراكات لرفع أداؤها، مع وجود روح التنافس؛ لينعكس إيجاباً على العملية التعليمية، ويضمن تحقيق عناصر رؤية عمان ٢٠٤٠، حيث تسعى السلطنة لتحقيق أهدافها القادمة في مجال التعليم حسب الموضح بالجدول (١):

جدول (١): مؤشرات الأداء لرؤية سلطنة عمان

المؤشر/ المجال	٢٠٣٠	٢٠٤٠
مجال الابتكار العالمي	من أفضل ٤٠ دولة	من أفضل ٢٠ دولة
مؤشر تنمية التعليم للجميع	من أفضل ٢٠ دولة	من أفضل ١٠ دولة
مؤشر التنافسية- ركيزة المهارات	من أفضل ٢٠ دولة	من أفضل ١٠ دولة
مؤشر تنافسية المواهب العالمية	من أفضل ٣٠ دولة	من أفضل ٢٠ دولة
تصنيف QS للجامعات (متوسط ترتيب الجامعات العمانية المدرجة ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة)	من أفضل ٣٠٠ جامعة	من أفضل ٣٠٠ جامعة
تصنيف QS للجامعات (عدد الجامعات العمانية المدرجة ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة)	٣ جامعات	٣ جامعات

يشير الجدول (١) إلى رؤية طموحة بين عامي (٢٠٣٠) و (٢٠٤٠) في عدة مجالات: التعليم، والابتكار، والتنافسية فالانتقال من أفضل ٤٠ دولة إلى ٢٠ دولة يستدعي التركيز على تطوير السياسات والتشريعات الداعمة لتعزيز بيئة الابتكار، والانتقال من أفضل ٢٠ دولة إلى أفضل ١٠ دول في مؤشر تنمية التعليم للجميع يستدعي من السلطنة بذل الإمكانيات؛ لتحسين فرص التعليم الشامل والجيد، وبشكل عام تطمح السلطنة لتحقيق تقدم في المجالات المذكورة؛ لتحسين مكانتها عالمياً وتعزيز رأس المال

البشري، وتمكين كفاءتها الوطنية، ولكن هناك بعض المؤشرات يوجد بها ثبات كتصنيف الجامعات العمانية في مؤشر وعدد QS. رابعا: أهم المقترحات لتعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين

وفي هذا المبحث تم التطرق إلى أهم المقترحات بتعزيز التميز المؤسس، مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين. ويسلط الجري ورشيد (Jurdi& Rasheed,2019) الضوء على أهمية تعزيز الجودة بهذه المؤسسات، ورفع أدائها باعتبار الجودة عامل فيصلي في التميز المؤسسي، والأكاديمي، والحاجة الملحة إلى تبني إطار متكامل للجودة، وتعزيز ثقافة الابتكار في العملية التعليمية، وتسليح الطلبة بالمهارات التي من شأنها أن تمكنهم من اغتنام الفرص المطروحة بالأسواق العالمية، وإعادة هيكلة التعليم، وتجهيز الطلبة للمتغيرات والمستجدات الدولية، pp.70-71. وتوصل سعادة والحضرمي (٢٠٢١) أن التحول إلى اللامركزية للمؤسسات التعليمية، وتبني أسلوب قائم على المخرجات، وبناء المهارات والقدرات المواكبة للتطورات العالمية في النظام التعليمي، ضرورة تكاتف جهود الحكومة والقطاع الخاص والأهلي والمؤسسات التعليمية نفسها في تمويل التعليم العالي، وبما أن الحكومة هي العمود الفقري لهذا التمويل فلا بد أن تخفف على عاتقها بإعطاء صلاحيات أكبر للإدارة الذاتية، وتقديم التسهيلات؛ لتفعيل الوقف التعليمي، وإعطاء القطاع الخاص التسهيلات للاستثمار في التعليم، واستقطاع نسبة من الأرباح لدعم التعليم، وتقديم التسهيلات لإنشاء الصناديق الأهلية، وتوعية أصحاب رؤوس الأموال لتقديم الدعم، واستثمار المؤسسات في القطاعات الاستثمارية، وتسهيل تحويل الجامعات إلى جامعات منتجة ص ص. ٣٣، ٤٣.

وتوصي السلامة وعلي (٢٠٢٢) بمنح مؤسسات التعليم العالي الخاصة تعزيز المادي، والتسهيلات؛ لضمان جودة المخرجات، والمساهمة المجتمعية، والانفتاح من برامج التعليم الوطنية للدراسات العليا؛ لتحسين مستويات كوادرها القيادية في مجال الاقتصاد التعليمي، ورسم السياسات التعليمية، والتخطيط الاستراتيجي، والعمل على

تأسيس مقررات تعزز ثقافة الجودة والتميز في المناهج الأكاديمية، وتشجيع المبادرات في هذا المجال؛ لتسهم في الارتقاء بأداء المؤسسة. ٢٧١.

وتفترض الصيعرية (٢٠٢٣) أن هذه المؤسسات لا بد أن تعمل على التغيير، والتعديل في أنظمتها التعليمية كافة؛ لتصل إلى التميز المؤسسي. وتتضح هذه المقترحات في الآتي ص ١٣٣-١٣٨:

أ- تعديل الأنظمة والتشريعات لدفع عجلة التغيير، ودعم التميز المؤسسي.
ب-مراجعة فلسفة التعليم العمانية.

ج-عقد الشراكات، وتعزيزها على المستوى الداخلي والخارجي، وتبادل الخبرات؛ لإكساب الطلبة المهارات اللازمة.

د-التركيز على إكساب الطلبة مهارات حل المشكلات، والتفكير الناقد، والتحليل، والتقنيات المرتبطة بالوظائف المستقبلية.

هـ-المشاركة في المسابقات المحلية، والدولية المتخصصة بالمهارات العالمية.

و-ربط مشاريع التخرج بالتقنيات، والمهارات المستقبلية.

ز-موائمة التخصصات الأكاديمية مع المهارات، والوظائف المستقبلية.

ح-مراجعة الأنشطة، والبرامج الأكاديمية وتعزيزها بالمهارات العالمية.

ط-زيادة الترشيحات التدريبية الهادفة؛ لتطوير مهاراتهم.

ي-الاستعانة بالخبراء التكنولوجيين.

ك-تعزيز الدعم المالي للبحوث العلمية.

ل-التعاون المشترك مع الجامعات الدولية في البرامج البحثية.

م-زيادة معدل البحوث العلمية.

ن-عقد شراكات مع قطاع الصناعة والاقتصاد؛ لتدريب الطلبة.

س-الاستفادة من تجارب المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة في مجال التميز

المؤسسي.

ع-تنقيف الطلبة، والهيئة الإدارية، والتدريسية وتصميم برامج تثقيفية في أهمية تحقيق

التميز المؤسسي.

ويمكن استخلاص أهم المقترحات على النحو التالي (العلوي، ٢٠٢٣، ص ٣٢، ٣٣):

أ- تحسين القوانين والأنظمة المرتبطة بخطط وآليات المؤسسة، ونشر الوعي حولها بين الموظفين.

ب- ربط نظام الحوافز باحتياجات المتميزين؛ لرفع مستوى الولاء الوظيفي لديهم.

ج- وضع رؤية، ورسم خطة استراتيجية لدعم ثقافة التميز المؤسسي.

د- الاستثمار الأنسب لنظم المعلومات، وتسهيل آليات نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة.

هـ- رفع مستوى البنية الأساسية اللازمة للتميز المؤسسي مثل: التقنية، ووسائل التدريب، والاتصال، وغيرها.

و- نشر ثقافة التغيير، والتميز المؤسسي؛ لتقليل المقاومة، والقلق، والخوف المتزامن.

ز- ربط أهداف المؤسسة بقيمها، وبأهداف الموظفين وقيمهم.

ح- الحد من تشتت المسؤوليات، وتوزعها بين المستويات الإدارية، والموظفين؛ لتسهيل عملية المتابعة والتقييم، والمحاسبة.

ط- دقة ملاحظة المتغيرات الخارجية، وسرعة الاستجابة لها بما يعود على المؤسسة بنتائج مرضية.

ي- بناء الهيكل التنظيمي على أساس العمليات المترابطة للمؤسسة.

ك- الابتعاد عن التركيز على المشكلات الحالية وعلاجها، وإغفال المتطلبات المستقبلية، وتحقيق التوازن في الاهتمامات.

ل- وضع معايير قائمة على المؤهلات، والمهارات، والكفاءة المتوافقة مع الوظيفة المناسبة.

وتقترح الشيمي ودياب (٢٠٢٤) بعض الحلول؛ لتعزيز التميز المؤسسي تنعكس

في تصميم ثقافة مؤسسية مبنية على أسس، ومبادئ التميز المؤسسي، وإصدار

المؤسسات تقرير دوري لمشاريعها، وانجازاتها، وحجم الأثر، والمنافع العائدة إيجاباً على

المجتمع، وتبني القدرات الإبداعية الرائدة في مجال الإدارة، والاطلاع على النماذج

الناجحة، والتميزة، وتطبيقها مثل الأنموذج الأوروبي والأمريكي، زيادة الاستثمارات؛ من أجل تطوير الخدمات التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع، وحوكمة المؤسسات التعليمية وتطبيق مبادئها ونشر أخلاقيات العمل، وزيادة فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة ص. ٣٨٧١ - ٣٨٧٢. بينما الراشدية وحماة وآخرون (٢٠٢٤) يقترحان تعزيز فرص النمو الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتجويد الحياة الوظيفية، وتخفيض ضغوطات العمل من خلال تخفيف الأعباء الإدارية، ومراعاة العنصر النسائي بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال برنامج عمل مرن ص. ٢٩٤.

ويشدد المطري وآخرون (٢٠٢٤) لسير مؤسسات التعليم العالي نحو الهدف المنشود للوصول إلى التميز المؤسسي إنه من المهم الوقوف على الأنظمة القائمة عليها مبادئ الحوكمة، ومستوى تنفيذها، ونتائج التطبيق، والعمل على تعديل، وتحديث، الأهداف ليتماشى مع متطلبات الحوكمة، وإدارة الجودة، والتميز المؤسسي ص. ٢٤٩. بينما الحسيني (٢٠٢٤) اتفق مع سابقه من الباحثين حول الحاجة الملحة إلى عقد الورش، والبرامج التدريبية لكافة العاملين؛ لتطوير قدراتهم في نظم المعلومات الإدارية، والاستعانة بالخبرات العالمية في هذا المجال، وتجهيز بنية تحتية؛ لتطبيقها، واستخدام أحدث البرمجيات المتطورة، والاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ص. ٢٩.

وتفترض القاسمية (٢٠٢٤) في دراستها أن تعزيز التميز المؤسسي من وجهة القادة تتجلى في إقامة شراكات مع بيوت الخبرة العالمية المتبحرة في تطوير السياسات التعليمية، والبرامج الأكاديمية، ومحترفة في تضمين مهارات المستقبل وأهداف التنمية المستدامة في خطط مؤسسات التعليم العالي، وذات احترافية كبيرة في متابعة تنفيذها، وتقييمها. بالإضافة إلى ذلك على وزارة التعليم العالي منح صلاحيات أكبر للقادة التربويين في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة، وتمكينهم من وضع قوانين وأنظمة من شأنها قياس التقدم في تحقيقه الأهداف الاستراتيجية ص. ٣٤٤ - ٣٤٥.

وخلاصة هذه الدراسة نستنتج إن مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان لا بد أن تركز في المرحلة القادمة على النقلة النوعية في جوانب مختلفة في نظامها التعليمي؛

لتكون في مصافي المؤسسات التعليمية المهمة بتطوير أدائها، وأداء موظفيها، ومخرجاتها والتركيز على خطط وأهداف استراتيجية قائمة بشكل فعلي وليس صورياً على معايير التميز المؤسسي العالمية، ورسم خطة استراتيجية خاصة بالتميز المؤسسي، وآليات واضحة لتنفيذها، وزيادة قدرتها التنافسية، ولا ضير من الاستعانة بخبراء التميز المؤسسي، وضرورة الاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة والاستفادة منها.

المراجع العربية

بانوب، باسّم، وكامل، عاطف. (٢٠٢٤). تأثير تمكين العاملين على فعالية التميز المؤسسي دراسة مقارنة. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. doi: 10.21608/hiss.2024.299179.1371, 3605-3658. (9) 4,

10.21608/hiss.2024.299179.1371

جريدة عمان. (٢٠٢٣ ديسمبر ١٢). جامعة الشرقية تطلق مبادرات مجتمعية بقيمة مليوني ريال. مسقط، سلطنة عمان. <https://www.omandaily.om> / عمان-اليوم/na/جامعة-الشرقية-تطلق-مبادرات-مجتمعية-بقيمة-مليون-ريال

جريدة عمان. (٢٠٢٤ أغسطس ٢٧). الجامعات العمانية تعزز مبادرات الحياد الصفري والتحول الأخضر. مسقط، سلطنة عمان. <https://www.omandaily.om> / عمان-اليوم/na/الجامعات-العمانية-تعزز-مبادرات-الحياد-الصفري-والتحول-الأخضر

الحسيني، يحيى بن خميس. (٢٠٢٤). تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. المجلة العربية للإدارة، 44 (4)، ١٧-٣٢.

الراشدية، آمنة محمد بن ناصر، وحماد، وحيد شاه بور، والعبري، خلف مرهون العبيري. (٢٠٢٤). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤٠ (١)، ٢٦٤-٣٠٤.

رؤية عُمان ٢٠٤٠. (٢٠١٩). وثيقة الرؤية. سلطنة عُمان.

الرؤية. (٢٠٢٤ أكتوبر ٦). منح الكلية الحديثة للعلوم والتجارة جائزة التميز في الابتكار والتكنولوجيا. مسقط، سلطنة عمان. <https://alroya.om/p/352714>

سعادة، جودت أحمد، والحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر. (٢٠٢١). واقع تمويل التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وتحدياته. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٥ (١٣٥)، ٢٣-٤٦. doi: 10.21608/saep.2021.181169

السلامية، خديجة بنت علي بن محمد، وعلي، خير الدين محمد. (٢٠٢٢). أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، ٦ (٢٣)، ٢٥١ - ٢٧٤.

الشبلي، محمد جمعه سليمان. (٢٠٢٣). التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تطبيق معايير الجودة الشاملة بسلطنة عمان. *إبداعات تربوية*، ٢٥ (١)، ٧١-٨٧.

الشبيبي، خميس هويشل. (٢٠١٦). تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٥ (٢)، ١-٣١.

الشمي، أشرف عبد الرحمن، ودياب، ريهام محمود. (٢٠٢٤). تأثير المسؤولية المجتمعية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي (دراسة ميدانية). *مجلة المعهد العالي*

للدراسات النوعية، ٤ (٩)، ٣٨٠٣-٣٨٧٨. doi:

10.21608/hiss.2024.313475.1414

الصيعرية، مشاعل بنت عوض. (٢٠٢٣). تحديات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان في تطوير المهارات والوظائف المستقبلية، وسُئل التَّغَلُّبُ عليها تحقيقاً لرؤية عُمان ٢٠٤٠: دراسة نوعية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية [JEPS]*، ١٧ (٢)، ١٢٥-١٤٠.

العلوي، راشد محمد راشد. (٢٠٢٣). دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة الهندية للأسمدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، سلطنة عمان.

مبارك، منى صالح القاسمية. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، ٩٠ (٤)، ٣١٤-٣٤٨.

موقع جامعة جبرو. (٢٠٢٤). الجامعات في سلطنة عمان الترتيب والتقييم. سانتا كروز دي تينيريف،

<https://www.universityguru.com/ar/aljamieat--oman> إسبانيا.

المراجع الأجنبية

Bambang, H., & Arie, A. S. (2012, September). The Development Methodology Of Operational Dashboard As A Tool For Organizational Performance Monitoring (A Case Study: Telkom Polytechnic). In proceedings intl conf information system business competitiveness.

Barros, S. A., Sampaio, P., & Saraiva, P. (2014). Quality management principles and practices impact on the companies' quality performance. In Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management (pp. 237-247).

Jurdi, N. A., & Rasheed, F. M. (2019). The Concept of Academic Excellence: A Macro Analysis. *JL Pol'y & Globalization*, 81, 69.

- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
- Spasos, S., Alexandris, A., Petropoulos, G., & Vaxevanidis, N. M. (2008). Implementation of EFQM model in a greek engineering higher education institute: a framework and a case study. *International Journal for Quality Research*, 2(1), 43-50.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.
- Thune, C. (2005). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*. Report, European Association for Quality Assurance in the European Higher Education.
- Uygun, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980- 993.