



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد

إعداد

أ/ خالد عيد هجاد السلمى

باحث دكتوراه بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية - جامعة الملك خالد

تاريخ الاستلام: ١١ مايو ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ٢٤ مايو ٢٠٢٣ م

DOI

المخلص :

سعى البحث إلى التعرف على ملامح تطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ووضع تصوراً مقترحاً لتطوير عملية تطبيق إدارة التميز بالجامعة؛ حيث قام الباحث بدراسة وصفية تحليلية بالرجوع إلى الدراسات السابقة وإعداد إطاراً نظرياً عن عملية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية من حيث المفهوم وأهمية إدارة التميز وأهدافه ونماذج التميز ومعوقات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية وفي ضوء ذلك تم إعداد تصوراً مقترحاً لتطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد مكون من ثمان أهداف رئيسية للتصور وعدد تسع ركائز ومنطلقات للتصور المقترح وعدد ثمانية متطلبات تنفيذية وعدد كبير من الآليات التنفيذية لتطوير نظم إدارة التميز لتطبيق التصور المقترح لرفع مستوى تطبيق عملية إدارة التميز بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية .

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز.

A proposed vision for the application of excellence management at King Khalid University

Abstract

The research sought to identify the reality of the application of excellence management at King Khalid University in the Kingdom of Saudi Arabia and to develop a proposed vision for developing the process of applying excellence management at the university. Excellence, its objectives, models of excellence and obstacles to its application in educational institutions. In light of this, a proposed concept was prepared for the application of excellence management at King Khalid University, consisting of 8 main goals for the concept, 9 pillars and starting points for the proposed concept, 8 executive requirements, and a large number of executive mechanisms for the development of excellence management systems to implement the proposed concept to raise the level of application of the excellence management process at King Khalid University. in the Kingdom of Saudi Arabia

: **Keywords** : Excellence Management

مقدمة:

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عدداً من المتغيرات مست كافة المؤسسات التعليمية؛ حيث أبرزت واقعا جديداً وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التكنولوجيا، التواصل والانفتاح والتحرر الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية، مما فرض على المؤسسات التعليمية خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.

ولكي تتحقق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، يجب أن تصبح هذه المؤسسات ذكية وسريعة الحركة ومتكيفة **Smart, agile and aligned**، وهو ما يعرف بإستراتيجية النجاح **The Strategy- to- Success (S2S)** التي تركز على توسيع حدود الإدارة التقليدية للأداء للوصول إلى إدارة التميز من خلال نظم لإدارة الأداء تمكن المؤسسة من الإلمام بأهداف العملية الإدارية عن طريق ربط الأنشطة الإدارية المنفصلة ببعضها، وبناء الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها. (Oestreich & Buytendijk, ٢٠٠٨,) (٦-٩).

وتتمثل أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في رفع مستوى الأداء الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقيق عن طريقه أهداف المؤسسة الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها". (درويش، ٢٠٠٨).

وتتوقف جودة الجامعات على ما تمتلكه من وحدات أكاديمية وأقسام علمية، حيث تعتبر الأقسام العلمية في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها ثم تطبيقها، وهي مهمات متكاملة يتم بعضها البعض، وبينها تداخل إلى حد كبير، وتعتبر الأقسام العلمية الأساس الذي يتكون منه الهيكل التنظيمي للجامعات، إذ أن إدارة شؤون الجامعة، وإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها تقع مسؤوليته على عاتق الأقسام العلمية فهي منشأ ومبدأ معظم قرارات الجامعة، أي أن معظم القرارات تكون أيضاً في الأقسام العلمية، كما أن الأقسام العلمية هي اللبنة الأساسية في بنية النظام، وأن أي قرار يصدر من قمة التنظيم وهو مجلس الجامعة يجب أن ينبع أولاً ويتصاعد من القسم إلى مجلس الجامعة،

وعليه فإن تنفيذ أي قرار يتخذه مجلس الجامعة يجب أن يذهب في النهاية إلى القسم لتنفيذه (فاضل، ٢٠١١).

وتتطلب إدارة التميز إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل الجامعة ومحدداته، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالجامعة، بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويحتاج ذلك إلى تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء الجامعة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات (المليجي، ٢٠١٢).

وتتطلع جامعة الملك خالد للوصول إلى أعلى مستويات التميز، ومنافسة الجامعات المحلية والدولية وكسب الرهان في المشاركات والتصنيفات المحلية والعالمية للجامعات، مما يفرض عليها تبني نوع آخر من الاتجاهات الإدارية الحديثة بما يسمى بإدارة التميز. مشكلة البحث

تعتبر إدارة التميز من المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية لما لها من أهمية في رفع كفاءة العمل وجودته وإتقانه، وقد نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، ويعتبر التميز نظامًا متكاملًا يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات.

وتعمل إدارة التميز على تحسين وتطوير جميع عناصر تمكين المؤسسة التعليمية من الممكنات كالمدخلات والموارد بشرية والإجراءات والأساليب والسياسات والثقافة المؤسسية، بالإضافة إلى النتائج المتمثلة في نتائج الأداء العامة ونتائج المستفيدين وقياس الأثر مع قياسات الرضا، مما يحسن من أداء المؤسسة التعليمية وتطوير وتحسين آلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها (اللوغان، ٢٠١١).

مما يدفع الجامعات السعودية لتبني مدخل إدارة التميز وجعله ينفذ من خلاله لتجويد منظوماتها التعليمية وإحداث نقلة نوعية فيها وفقا لأحدث المداخل والاتجاهات العالمية

المعاصرة بهدف تطوير أدائها، وتحقيق مستويات متقدمة من الجودة والتميز في مجمل عملياتها القائمة بها البحثية والتدريسية والإدارية استناداً على معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، ومواكبةً لتوجهات الخطة التحول الوطني ٢٠٢٠، حيث أكدت وثائق الرؤية على استراتيجية تحقيق درجة عالية من النوعية والفعالية، ورفع كفاءة الأداء العلمي والإداري لنظام الجامعات، والعمل على اعتماد كافة برامجها من خلال هيئات عالمية معتمده، والتركيز على الأقسام العلمية بالدرجة الأولى باعتبارها المحور الأساسي لتجويد أداء الجامعات (خطة التحول الوطني ٢٠٢٠، ٢٠١٦).

ويعد الارتقاء بالقسم العلمي أحد أهم السبل المعاصرة لضمان تحقيق تفوق مؤسسات التعليم العالي، وتجويد أدائها وتميزها، بحيث يركز الارتقاء بالهيئة الإدارية في التعليم العالي على ديمومة التطوير وقيادة البيئة التعليمية المتغيرة لهذا التعليم، وعليه فإن أي مبادرة للتطوير في الأداء الجامعي لا بد أن تتمركز حول الأقسام العلمية، ولا بد أن يشارك فيها على نحو جوهري رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بوصفهم وكلاء التغيير في أقسامهم، وبوصفهم يمثلون الإدارة التنفيذية والإجرائية لخطط الجامعة وتصوراتها ومستهدفات التجديد التي تسعى إليها (الصالح، ٢٠١٣).

وفي المقابل أظهرت نتائج دراسة المخالفي (٢٠١٨) وجود إخفاق في تحقيق ثلاثة معايير رئيسية من معايير التميز وفق الأنموذج الأوربي في تحقيق الحد الأدنى المقبول للتطبيق بجامعة الملك خالد وأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة متوسطة الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بجودة التطبيق، بينما أوصت دراسة العطار (٢٠١٩) بضرورة تشجيع العاملين في جامعة الملك خالد على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وذلك لتوفير جو من الثقة وتفهم احتياجات المرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم وإشراكهم في وضع الخطط لكون ذلك مؤثر إيجابي على التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

بالإضافة إلى أن الأقسام العلمية بالجامعات السعودية تواجه مجموعة من القيود الإدارية التي تحد من فعاليتها، ويأتي في مقدمتها: عدم استقلالية الجامعات، والمركزية الشديدة في القرار الجامعي وصورية تفويض السلطة، وضعف التطبيق الجاد لاختصاصات المجالس الجامعية، والقيود المفروضة على السياسات الجامعية، وافتقاد كثير من القيادات

للقدرة على توظيف التكنولوجيا في الإدارة الجامعية، وضعف كفاءة بعض القيادات الأكاديمية، وغياب روح العمل الجماعي وفرق العمل، وافتقاد بعض القيادات للقدرة على قيادة التغيير والتطوير المؤسسي (المليجي، ٢٠١٢).

وتأسيساً على ما سبق نجد أن تطوير الأقسام العلمية في جامعة الملك خالد لم يصل بعد إلى مستوى مقبول في تحقيق معايير إدارة التميز وأنه مازال يواجه بعض التحديات التي تعيق تميزه، وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة البحث في بناء تصور مقترح يهدف إلى تطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد.

أسئلة البحث:

يمكن تحديد أسئلة البحث في السؤالين التاليين:

١ - ما ملامح تطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد؟

٢ - ما التصور المقترح لتطوير الأقسام بجامعة الملك خالد في ضوء معايير إدارة التميز؟
أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل

إدارة التميز، وذلك من خلال:

- كتابة إطاراً نظرياً لإدارة التميز في الجامعات.

- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل إدارة التميز.

- تقديم توصيات لتطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

الأهمية النظرية:

حيث تتناول أحد المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها في تطوير الأداء الجامعي، والارتقاء بجودة العملية التعليمية بالجامعة، والذي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات التميز في الأداء، والإدارة الجامعية الفعالة، بالإضافة إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري لرؤساء الأقسام العلمية وتطويره ضماناً لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومن ثم تحقيق النجاح في تأدية المهام والوصول إلى درجة عالية من الجودة، وإحداث التغيير والتطوير بالأقسام العلمية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين على الأداء المتميز.

الأهمية التطبيقية:

وتتمثل في إمكان استفادة القائمين على تطوير التعليم الجامعي بوجه عام، وجامعة الملك خالد بوجه خاص، من النتائج التي قد تتوصل إليها الدراسة في الارتقاء بأداء الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد، وتحسين أنماط السلوك الإداري لدي رؤساء الأقسام بها. حدود البحث:

تتضمن حدود البحث ما يلي:

حدود موضوعية:

حيث تركز الدراسة الحالية على تطوير الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد في ضوء معايير إدارة التميز: التخطيط الاستراتيجي للجامعة، والقيادة الفعالة للجامعة، والتركيز على العمليات، وإشراك العاملين، والتركيز على العملاء، وإدارة المعرفة والإبداع. حدود بشرية:

حيث تقتصر الدراسة الحالية على بعض أعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات جامعة الملك خالد (العلمية والنظرية).

حدود زمنية:

وهو زمن إجراء الدراسة، حيث تم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٣ هـ. منهجية البحث

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي سواء في جمع البيانات والمعلومات حول تطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد أو في وضع التصور المقترح لتطبيقها بالجامعة. مصطلحات البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

إدارة التميز:

إدارة التميز تعني القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلي معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة(المليجي، ٢٠١٦).

وتعرف إدارة التميز إجرائيا في هذه الدراسة بأنها أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد إدارة التميز: التخطيط الاستراتيجي للجامعة، والقيادة الفعالة للجامعة، والتركيز على العمليات، وإشراك العاملين، والتركيز على العملاء، وإدارة المعرفة والإبداع، وما يتبع تطبيق تلك المعايير

من تحسين مستمر للممارسات الأكاديمية والإدارية بها، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

خطوات السير في البحث

تم إجراء البحث من خلال الخطوات التالية:

- ١ - الرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة التي عالجت موضوع تطبيق إدارة التميز بالجامعات السعودية.
- ٢ - تحديد عناصر تطبيق إدارة التميز بالجامعات للاستفادة منها في وضع التصور المقترح.
- ٣ - رصد ملامح تطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد من خلال المقابلات الشخصية مع قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية ورصد نقاط الضعف فيها.
- ٤ - وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد.
- ٥ - عرض التصور المقترح لتطبيق إدارة التميز على مجموعة من المحكمين المتخصصين في ذلك.
- ٦ - تقديم التوصيات والمقترحات لتطبيق النموذج المقترح لإدارة التميز.

الإطار النظري للبحث:

سيتم التطرق في هذا الإطار النظري إلى شقين هما: إدارة التميز في المؤسسات التعليمية كإطار نظري، وتصور مقترح لتطبيق إدارة التميز في جامعة الملك خالد، وهي النحو الآتي:

أولاً: إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المهمة كخلفية نظرية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية؛ حيث سنتناول مفهوم إدارة التميز، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها التي تقوم عليها، وأهم نماذجها العالمية، ومتطلبات تطبيقها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات التعليمية، على النحو الآتي:

١- مفهوم إدارة التميز:

تعددت مفاهيم إدارة التميز في الأدب النظري فمنهم من يرى أن إدارة التميز تعني القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلي معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة(المليجي،٢٠١٦).

ومنهم من يرى أن إدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية(البرازي،٢٠١٥).

ومن زاوية أخرى تعرف إدارة التميز بأنها فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة وهذا بغرض تتمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها من مالكين والمساهمين وذلك بتعظيم الأرباح والمداخيل المالية، وعمال ويكون بتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، وزبائن ويكون بتحقيق جودة عالية للسلع والخدمات وتعظيم المنفعة، ومجتمع بالمحافظة على مكتسباته وتلبية تطلعاته(شوقي،٢٠١٠).

ومما سبق يمكننا القول أن إدارة التميز تمثل أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد، والتحسين المستمر للممارسات الأكاديمية والإدارية بها، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

٢- أهمية إدارة التميز:

تؤكد البحوث والدراسات على أن لإدارة التميز أهمية كبرى بالنسبة للجامعات وتمثل تلك الأهمية فيما يلي (سهمود، ٢٠١٣):

- ١- قدرة إدارة التميز على جعل الجامعات مواكبة للتغيرات الثابتة والسريعة.
- ٢- تدعم إدارة التميز الجامعات للمنافسة المستمرة.
- ٣- تمكن إدارة التميز الجامعات من المحافظة على المكان والمكانة المؤسسية.
- ٤- ارتباط التميز بالجودة ارتباطاً وثيقاً؛ حيث أصبحت الجودة هي الأساس الذي يُبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
- ٥- لا تستطيع المؤسسة ألا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز.

ومن وجهة نظر أخرى هناك مجموعة من التصورات التي تؤكد على أهمية إدارة التميز في الجامعات وهي على النحو الآتي (شوقي، ٢٠١٠):

- أ- تمكين الجامعات من النجاح في مواكبة التكتلات الاقتصادية الإقليمية.
- ب- تمكين الجامعات من مواجهة تكتلات الشركات الكبيرة، ويكون ذلك عن طريق إنشاء تحالفات إستراتيجية محلية كما هو حاصل في اليابان مثلًا اليابان حيث تسمى بإستراتيجية كير يستو " وترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة شركات ماليا وفنيا وإنتاجيا للتعامل والتعاون المتبادل.
- ت- القدرة على مواجهة سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات والتي يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة وتفوق موازنة بعضها موازنة أكثر من دولة نامية، وتقوم بتنظيم الإنتاج وعملياتها الاستثمارية عبر مجمل الاقتصاد العالمي، وتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة.
- ث- الانسجام مع عولمة الجودة؛ حيث ظهرت متطلبات الجودة، التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها و بنشوء

الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل ISO بمثابة جواز مرور دولي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية إدارة التميز تتمثل في الارتقاء بالمؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، وأن تلك الجامعات يجب عليها الأخذ بتلك الأساليب للإدارة من أجل أن تحقق أهدافها، وإبراز دور القيادة في تمكين العاملين في الجامعات بالتدريب وتنمية المهارات الذاتية والإدارية والأكاديمية.

٣- أهداف إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

تهدف إدارة التميز إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات، وتحقيق جودة العمليات، وتوفير المعلومات ووضوحها لدي جميع العاملين، وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة، وتنمية عديد من المهارات لدي العاملين مثل مهارات حل المشكلات، والعمل على وجود تحسينات مستمرة في المؤسسات الجامعية، وتحقيق مستوى عال من الإنجاز، وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات، وزيادة ثقة الطلاب من خلال شعورهم بأهمية الدور الوظيفي الذي سيقومون به في المستقبل، وكذلك تحسين مركز المؤسسة في الأسواق محليا وعالميا من خلال جودة المنتج ليتلاءم مع متطلبات العصر ومتغيراته(صقر، ٢٠١٦).

كما تهدف إدارة التميز إلى دراسة المناخ المحيط، والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالجامعة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة، أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما يتطلب اعتماد منهجية إدارية محددة (السواط، ٢٠١٦).

وعلاوة على ما سبق فإن إدارة التميز تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضي عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوي العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم

الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير (المليجي، ٢٠١٦).

ويمكن القول أن إدارة التميز تهدف إلى تطبيق معايير الجودة تطبيقاً يجعلها ترتقي بجميع أقسام ووحدات الجامعة إلى أعلى مستويات الأداء صعوداً نحو أعلى درجات التميز، مما يعظم قدرة وكفاءة الجامعات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٤- خصائص إدارة التميز:

تتميز إدارة التميز في الجامعات بالخصائص التالية (البرازي، ٢٠١٥):

- أ- التحسين والتطوير المستمر الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
 - ب- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها.
 - ت- بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
 - ث- الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.
 - ج- يمثل العميل نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- كما توجد مجموعة من الخصائص المهمة لإدارة التميز منها (الهالي؛ غيور، ٢٠١٣):
- أ- تنسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.
 - ب- التقويم الذاتي 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.

ت- 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، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

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

وعليه يمكن القول أن إدارة التميز تتسم بخصائص فريدة تجعلها من الاتجاهات الحديثة ذات الأثر السريع في دفع عمليات التميز والجودة في الجامعات، واستثمار جميع جوانب القوة والفرص المتاحة، ومعالجة جوانب الضعف والتقصير، والتميز في الإجراءات الوقائية حيال التهديدات والأخطار التي تواجه الجامعات.

٥- مبادئ إدارة التميز:

تقوم إدارة التميز على مجموعة من المبادئ المهمة وهي (الزهيري، ٢٠١٨):

- أ- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- ب- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- ت- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- ث- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- ج- وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- ح- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال.
- خ- توفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.

كما تقوم إدارة التميز على مجموعة أخرى من المبادئ المهمة التالية(السواط، ٢٠١٦):

- أ- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- ب- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة.

- ت- التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل.
- ث- إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة التميز ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية.
- ج- النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة التميز واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- ٦- نماذج التميز:

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز، جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة، وسنتطرق فيما يلي لأشهر هذه النماذج:

أ- النموذج الأوروبي للتميز "Le modele EFQM d'excellence"

تأسست سنة ١٩٨٨ المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة European foundation for quality management، باختصار « EFQM » من طرف ١٤ منظمة كبرى في أوروبا، حيث أخذت هذه المنظمة على عاتقها مهمة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت هذه المنظمة وتوسعت بحيث أضحت تنشط تحت لواءها أكثر من ١٠٠٠ منظمة من مختلف دول أوروبا ومن جل القطاعات، وقدمت هذه المنظمة سنة ١٩٩١ في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية، لمختلف المنظمات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين إتباعها نهج التحسين المستمر. ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المنظمات هي: الشركات الكبرى، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، منظمات القطاع العام،

ويستند النموذج الأوروبي في عملية التقييم على تسعة معايير رئيسية تتوزع بدورها إلى ٣٢ معيار فرعي.

ويظهر هذا التقسيم في المعايير المنطق الذي يقوم عليه النموذج الأوروبي للتميز والذي يبين بأن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية. وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (التغذية العكسية) (DOMINIQUE. B, Le Modele d'excellence EFQM, (AFNOR, France, ٢٠٠٥, p ٠٦).

ويتم التقييم وفق منهجية تعرف بمصفوفة (RADAR)، وهي مصفوفة تستند عليها المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المشار إليها سابقا، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (نتائج خاصة بمختلف الجوانب حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التطبيق والعمل الفعلي. وتجري عملية متابعة وتقييم الأداء وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيات اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتقدم النتائج المحققة في شكل تقارير للمصادقة عليها من طرف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، التي تكوّن لجنة مراقبة وتقييم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المنظمة في طريقها للبحث عن التميز (الهالي؛ غيور، ٢٠١٣).

ب- نموذج مالكولم بالدريج للتميز:

تأسست سنة ١٩٨٧ منظمة مالكولم بالدريج الوطنية للتميز " « Malcolm baldrige national quality » باختصار « MBNQ » في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة، وقدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة « MBNQA » التي صدرت بقانون فدرالي رقم « ١٠٧ - ١٠٠ » والموقع من طرف الرئيس

الأمريكي رونالد ريغان). ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بـ " المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا " NIST « التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، وجائزة مالكولم بالدريج هي جائزة رفيعة المستوى جدا بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل يقام سنويا ؟؟؟؟ بها ثلاث أنواع من المنظمات هي منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية والمنظمات الصحية (حيث بدأ برنامج الجائزة يأخذ بعين الاعتبار المنظمات الغير هادفة للربح والمنظمات الحكومية في شكل برنامج تجريبي سنة ٢٠٠٦ وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي ابتداء ٢٠٠٧، ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية تنقسم بدورها إلى تسعة عشر معيار فرعيا يمكن أن تستعملها المنظمات في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميزها، ويتم التقييم بالاستناد على هذه المعايير وبالنفس المنطق الذي يتم عليه التقييم في النموذج الأوروبي، حيث تقدم المنظمات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المنظمة التي بدورها تكون لجنة للتقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المنظمة مقارنة بنظيراتها من المرشحين للجائزة)

Baldrige Criteria, (للجائزة)
www.3d2know.cosn.org/publications/page3.html consultee le ٠٩/
٢٠٠٩ / ٠٨).

ت- النموذج الياباني للتميز (ديمينج):

يركز النموذج فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، وتتعدد الجوائز حسب الفئات التالية: جائزة ديمينج للأفراد، وجائزة ديمينج للتطبيق، وجائزة ديمينج للرقابة على الجودة، وقلادة ديمينج، وتركز مبادئ ديمينج على تحقيق المعايير السياسات، والتنظيم والتنمية، والمعلومات، والتحليل، والتخطيط للمستقبل، والتعليم والتدريب، وتأكيد الجودة، وضمان الجودة، وتأثيرات الجودة، والمعايرة والقياس، والرقابة(الهالهي؛غيور،٢٠١٣).

٧- أبعاد إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

تقوم إدارة التميز في المؤسسات التعليمية على مجموعة من الأبعاد المهمة (العجمي،

٢٠١٧؛ السواط، ٢٠١٦؛ البرازي، ٢٠١٥؛ أحمد؛ جابر، ٢٠١٥):

أ- القيادة الفعالة، القادرة على أن:

- تقوم بدور محوري في صياغة أهداف وغايات الجامعة.
- تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- تتخذ قرارات التطوير في ضوء مناقشة نتائج التقويم على المستويات الإدارية المختصة.
- تدرك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واحترام قواعد ونظم المجتمع.
- تلتزم بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- تتخذ قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمؤسسة ورؤيتها وفهمها للمتغيرات الخارجية.
- تركز على تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصر المؤسسة ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية.
- تلتزم بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- ب- التخطيط الاستراتيجي، الذي يراعي:
 - توافر بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
 - التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة.
 - تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاج تلك المشكلات.
 - وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وقواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 - تفهم المناخ المحيط والكشف عن الفرص والمخاطر وتهيئة المقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المخاطر " الإدارة الاستراتيجية".
 - الموقف الحالي للجودة وخطط تحسين الجودة في المستقبل.

- تحليل الفجوة للكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة.
- البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- ث- التركيز على العملاء من خلال:
 - القناعة بأن الجودة الشاملة تعد ركناً أساسياً في إدارة المؤسسة.
 - استخدام أساليب مختلفة للتأكد من جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
 - التركيز على العملاء وتنمية علاقات التعامل معهم والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.
 - تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
 - تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالجامعة.
 - أداء العمل بالمستوى الذي يرضى العملاء الخارجيين والداخليين.
- ج- إدارة المعرفة والإبداع، من خلال:
 - إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات.
 - تفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة كأساس في تنمية فرص التميز.
 - جمع المعلومات من قطاعات المؤسسة باستخدام طرق مختلفة في التقييم للتعرف على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته.
 - توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وقواعد معالجتها فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 - التركيز على الأنشطة المعرفية على اعتبار أنها تمثل الأساس في تحقيق القيمة المضافة.
- ح- اشتراك العاملين، من خلال:
 - تدريب فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقييم- والذي يضم عناصر من مختلف قطاعات المؤسسة- على إجراءات التقييم ومتطلباته.
 - اختيار العاملين بعناية فائقة من ذوي المعرفة.
 - توفير فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف.
 - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
 - تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- خ- التركيز على العمليات، من خلال:
 - سعي إدارة المؤسسة للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات.
 - تطبيق منهجية" إدارة العمليات التي تركز على تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة، ومن ثم حسن استثمار وربط المدخلات بالمرجات.
 - تنمية وحفز الابتكار.
 - تنمية آليات التفكير المنطومي والتزام منهجية عملية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
 - تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوة والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.
 - التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد.
 - السعي نحو الكشف عن القدرات المحورية التي تميزها عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها للتفوق عليهم.
- ٨- معوقات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة التميز ومنها: ضعف الموارد المالية للمؤسسة الجامعية، وعدم قناعة الإدارة العليا بإدارة التميز، وعدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بإدارة التميز، وعدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز، وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية، وقلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الواقعي، وميل المديرين عموما إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغير، وانشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما تتطلبه إدارة التميز من وقت وجهد(المليجي، ٢٠١٦).

وهناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة التميز مثل: انتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير، أو التجديد داخل

المؤسسة، وجمود التنظيم الجامعي، حيث يهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملاءمته لظروف واحتياجات العمل، وكذلك يتم التركيز على المبادئ الحاكمة لعملية التطبيق، دون النظر إلى مدى ملاءمتها لظروف التنفيذ، وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، وضعف الاهتمام بأنسنة الإنسان لشيوع الأنماط الإدارية المتسلطة، وعدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم، وعدم مكافأة الأفراد العاملين على عملهم بصورة جيدة، أو عدم مكافأتهم على الطريقة التي تناسب عملهم مع الاستراتيجية الكاملة للمؤسسات، وعدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعنى تعاقب المديرين في المؤسسة الواحدة، مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم لفهم تطبيق اهتماماتهم المختلفة، وتعدد المستفيدين من المؤسسات، يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات، والخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات، والتركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق مستوي عال من الأداء (أحمد؛ جابر، ٢٠١٥).

كما توجد أيضاً تحديات أخرى تقف عائقاً أما تطبيق إدارة التميز منها ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة الجامعية، بمعنى عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء عملية الاتصال، وعدم اتساق سلوكيات القادة في أقوالهم، وإهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ومعارضة كثير من العاملين لإدارة التميز بسبب مضامينها التي يعدها متعارضة مع طبيعة المؤسسات الجامعية، وبالإضافة لذلك هناك بعض المعوقات الأخرى وتتضمن قلة الوقت المخصص لتطبيق إدارة التميز، وظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة أثناء تطبيق إدارة التميز، وقلة عدد القوي البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز، وقلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، بالإضافة إلى ضعف فعاليتها، وعجز قوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها تطبيق إدارة التميز (السواط، ٢٠١٦).

منهجية البحث

بعد التعرف على نظم تطبيق إدارة التميز بالجامعات بشكل عام قام الباحث بعقد مجموعة من اللقاءات الفردية مع عدد ٨ من قيادات جامعة الملك خالد الأكاديمية والإدارية لرصد ملامح إدارة التميز بها وتم تسجيل تلك المقابلات للتعرف على واقع التطبيق ورصده من خلال المنهج الوصفي التحليلي وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وتبعها تحليل تلك المقابلات وتفسيرها للخصوص إلى التصور المقترح الذي قام بتحكيمة سبعة من أعضاء هيئة التدريس في كلاً من: جامعة الملك خالد وجامعة الطائف وجامعة جازان.

نتائج البحث

اولاً : ملامح تطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد :

من خلال المقابلات الفردية التي تمت تم رصد نقاط الضعف في تطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد وشملت ما يلي :

- ١- اتباع نمط القيادة التقليدية القائمة على معايير اختيار تقليدية للقيادات .
 - ٢- ضعف الوعي بإدارة التميز لدى معظم القيادات الإدارية بالجامعة .
 - ٣- عدم وجود آليات لتطبيق إدارة التميز المؤسسي بالجامعة .
 - ٤- عدم وجود آليات إجرائية للتطوير والتحسين المستمر للأداء بجامعة الملك خالد .
 - ٥- ضعف ثقافة التحسين المستمر وإدارة الجودة لدى العاملين بالجامعة .
 - ٦- تقليدية الأقسام العلمية بالجامعة في قراراتها الإدارية والأكاديمية .
- وفى ضوء تلك النقاط السابق ذكرها والتي تم التوصل إليها تم وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بجامعة الملك خالد وتم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين بالإدارة الجامعية بلغ عدده ستة محكين للتوصل الى الصورة النهائية للتصور المقترح .

ثانياً: تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز في جامعة الملك خالد

١- أهداف التصور المقترح:

يحاول التصور المقترح وضع إطار عام يوضح إمكانية تطوير الأقسام العلمية والوحدات في جامعة الملك خالد في ضوء معايير إدارة التميز، بهدف تحسين مستوى أداء هذه الأقسام، وتحقيق التميز في الأداء الجامعي، وبالتالي تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل القسم العلمي، كما أنه يعد بمثابة أداة فعالة لتوضيح السياسات والإجراءات، وبعض قواعد العمل الحاكمة لعناصر العملية الإدارية بجامعة الملك خالد.

ويهدف التصور المقترح إلى الكشف عن العوامل المؤثرة، والحاكمة في تطوير الجامعة في ضوء معايير إدارة التميز، وإمكانية إجراء بعض التعديلات اللازمة عليه، ويساعد مثل هذا التصور في عملية التنبؤ بطبيعة العلاقات بين الأساليب المستخدمة في حل المشكلات، والتنبؤ بالنتائج المترتبة على العمل به، وتتمثل أهداف التصور المقترح في:

- أ- تطوير السياسات والاستراتيجيات الموجهة لأداء الأعمال.
- ب- إحداث تغيير في نمط إدارة الأقسام العلمية والأكاديمية والتحول من القيادة التقليدية القائمة على التطبيق الحرفي للوائح والقوانين إلى القيادة المتميزة.
- ت- بناء وعي فردي وجماعي بين جميع العاملين بالجامعة بأهداف التطوير والتحديث في التعليم الجامعي.
- ث- تدعيم الفهم الكامل لدي أعضاء المجتمع الأكاديمي بمفاهيم الأداء المتميز، والتميز في الأداء الجامعي، ومتطلبات تطبيق إدارة التميز.
- ج- الارتقاء بأداء الأقسام العلمية على اختلاف مستوياتها، وتنمية قدرات القائمين على إدارتها وكفائاتهم ومهاراتهم الأكاديمية والإدارية.
- ح- نشر ثقافة التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد، وتوضيح آليات تطبيق إدارة التميز بغية الارتقاء بمستوي الأداء الجامعي.
- خ- وضع آليات إجرائية للتطوير والتحسين المستمر للأداء بجامعة الملك خالد.
- د- توفير المناخ العلمي المناسب لفعالية برامج التنمية المهنية وتطويرها على المستوى الفردي والتنظيمي، وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس، عن طريق تطوير الدراسات العليا، وبرامج التنمية المهنية المستدامة.

٢- منطلقات التصور المقترح ومرتكزاته:

- ينطلق التصور المقترح من مجموعة من المنطلقات والمرتكزات وهي:
- أ- التوجهات العالمية: وتشمل ما يسود العالم من تغيرات وتطورات عالمية تتمثل في: العولمة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والثورة الرقمية.
- ب- التوجهات المحلية: وتشمل التوجهات على مستوى المملكة العربية السعودية، وخصائصها الديموغرافية، والعوامل الاجتماعية، والظروف الاقتصادية والسياسية.
- ت- التنوع في أساليب ومعايير تطوير الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد، ووجود نظام واضح ومعلن يوجه عملية التطوير وفق معايير التميز المؤسسي.
- ث- بناء ثقافة تميز الأداء في الأقسام العلمية: ويتم من خلال بناء ثقافة تميز الأداء في الأقسام العلمية بمنهج جديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين فيها، حيث إن ثقافة التميز تختلف اختلافا جذريا عن المنهج الذي يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين فيها.
- ج- دعم التطوير التنظيمي الذاتي Self- Development : ويعد من مداخل إدارة التميز والجودة، حيث تقاس جودة الأداء، والعوامل التي تحكم الأداء، وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرتها على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغيرات مخططة Planned Change فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج الأقسام العلمية.
- ح- وجود إدارة جامعية فاعلة: حيث إن التطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب وجود إدارة استراتيجية تقوم بممارسة عمليات الإدارة.
- خ- دعم الاتصال داخل الأقسام وإدارات الجامعة.
- د- إدارة العمليات بكفاءة وفعالية: وذلك من خلال التعرف على كيفية توصيف وإدارة ومراجعة وتحسين عملياتها، وتعتبر هذه المرحلة الموقع الأفضل لبدء تميز الأعمال.
- ذ- توافر نظام معلومات إدارية : حيث إن نظم المعلومات الإدارية تعد طريقة كلية لعرض معلومات ماضية وحاضرة تتعلق بالعمليات الداخلية.

٣- متطلبات التصور المقترح:

يتطلب تطوير جامعة الملك خالد في ضوء معايير إدارة التميز ضرورة توافر مجموعة المتطلبات الأساسية التالية:

- أ- وجود إدارة عليا تؤمن بإدارة التميز، وهيكل تنظيمي واضح ومناسب للقسم، وتوافر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، وصورة واضحة عن بيئة المؤسسة.
- ب- تنمية العاملين والإدارة من خلال برامج التدريب والتنمية المهنية، وقناعة كاملة للمشاركين في الخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة ككل، والأقسام العلمية.
- ت- تمكين القيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية: بحيث يتم الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء للأقسام العلمية، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات تتضمن: منح الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون، والتطوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد، بالإضافة إلى التشجيع والتدعيم الذاتي المستمر.
- ث- تأسيس وحدات التطوير الأكاديمي بهدف الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة من منطلقات إبداعية، وأن تكون مزودة بعناصر ذات كفاءة عالية لدعم التطورات والإبداعات الخلاقة التي يقدمها العاملون، والاستفادة من هذه العناصر لرفع مستوى السلطة والعاملين.
- ج- تشكيل فريق للتميز والجودة بالأقسام العلمية: بحيث يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام جودة البرامج الأكاديمية، وتمثل أهم مسؤولياته في دراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها، وتصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل، وتحديد متطلبات العملاء داخل الأقسام العلمية وخارجها، واقتراح خطة مبدئية للعمل بالأقسام العلمية، وتحديد خطواتها الأساسية.

ح- تغيير ثقافة الجامعة من خلال اتباع أسلوب منهجي يصاحبه قدر كبير من الصبر والمثابرة، والتركيز على تغيير السلوك الفردي والمظمي دون المساس بالمبادئ والقيم المرسخة في الأقسام العلمية.

خ- توافر بناء استراتيجي متكامل: بحيث يعبر عن التوجهات الرئيسية للأقسام العلمية ونظرتها المستقبلية منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الأقسام العلمية، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

د- توافر نظام متطور لإدارة الموارد البشرية في الأقسام العلمية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

٤- آليات تنفيذ التصور المقترح

ويمكننا القول أن آليات تنفيذ التصور المقترح مرتبطة بأبعاد إدارة التميز على النحو الآتي:

أ- التخطيط الاستراتيجي للجامعة: وتتضمن الإجراءات التالية:

- (١) تطور رؤية ورسالة القسم العلمي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- (٢) صياغة السياسات والاستراتيجيات على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للقسم.

(٣) وضع السياسة والاستراتيجية وتطويرها بما يتفق مع رؤية القسم العلمي ورسالته.

(٤) وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والاستراتيجية للقسم.

(٥) امتلاك القسم سياسة واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس.

(٦) كتابة وثيقة تعبر عن رسالة القسم وأهدافه المستقبلية.

(٧) تناسب رسالة القسم وأهدافه مع احتياجات الطلاب والمجتمع.

ب- القيادة الفعالة للجامعة: وتتضمن الإجراءات التالية:

(١) حرص على وضع خطة استراتيجية لتحقيق الأداء المتميز.

(٢) تعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة العملية التعليمية.

(٣) تدعم العلاقات الإنسانية الجيدة بين هيئة التدريس.

(٤) حرص على نشر ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس.

(٥) الإلمام بأساسيات التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية.

- ٦) استخدام الأسلوب العلمي لاستثمار الوقت بطريقة جيدة.
- ٧) تعمل على تحقيق العدالة بين منسوبي الجامعة.
- ت- التركيز على العمليات: وتتضمن الإجراءات التالية:
 - ١) تضمن إيجاد أنظمة فعالة لإدارة العمليات وتطبيقها.
 - ٢) يمتلك نظرة تكاملية ومحددة وواضحة حول التميز التنظيمي والكفايات اللازمة لتحقيق الجودة والتميز.
 - ٣) يوجد نوع من الالتزام المشترك بالأهداف التنظيمية، وفرص الإبداع، والتركيز على الأهداف والتوجهات الاستراتيجية لتطوير الأقسام العلمية.
 - ٤) يوجد نظام لإدارة العمليات وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة العمليات وتحسينها.
 - ٥) تطبق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لإدارة العمليات .
 - ٦) يدعم ثقافة التميز من خلال تفعيل آليات التقييم والتحسين المستمر.
 - ٧) يشجع مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في اتخاذ القرارات الجامعية.
 - ٨) تتنوع أساليب الاتصال والتواصل بين أعضاء القسم.
 - ٩) يحرص على التخطيط والتحسين المستمر لتحقيق الأداء المتميز.
 - ١٠) يستخدم أساليب ديمقراطية في الحوار والمناقشة مع أعضاء هيئة التدريس.
 - ١١) يوظف التطبيقات التكنولوجية لتحسين العمل الإداري.
 - ١٢) يتم إدارة وتنفيذ العمليات الإدارية بالجامعة من خلال العمل الجماعي.
- ث- إشراك العاملين: وتتضمن الإجراءات التالية:
 - ١) يدعم نظم المحاسبية من خلال وضع الأهداف الواضحة والتقييم النظمي للمخرجات.
 - ٢) يدعم فرص التنمية المهنية المستدامة، وتوضيح الأطر الفلسفية والمعرفية الحاكمة للتعلم الفردي والتعلم التنظيمي.
 - ٣) يصمم نظام فعال لإعداد وتطبيق ومراجعة وتطوير نتائج الأداء الرئيسية.
 - ٤) يطبق أنظمة لتخطيط وتحديد وتعزيز عمليات التحسين المستمر.
 - ٥) يمتلك القدرة على التعامل مع أصحاب المصالح والمعنيين.
 - ٦) يدعم ثقافة التميز لدي الموارد البشرية، وتوفير الموارد اللازمة للإبداع.
 - ٧) يدعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة لدي أعضاء هيئة التدريس.

- (٨) يضع خطة محددة لبرامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس.
 (٩) يحرص على تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق التميز في الأداء.
 (١٠) يستعين بخبراء متخصصين لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تطبيقات الجودة والاعتماد.

(١١) يحرص على حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس.

ج- التركيز على العملاء (الطلاب): وتتضمن الإجراءات التالية:

- (١) يهتم بتقديم برامج الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
 (٢) يمتلك سياسة خاصة لمتابعة الخريجين.
 (٣) يقدم خدمات تعليمية متنوعة تلبي الاحتياجات الفعلية للطلاب.
 (٤) يعمل على إشباع حاجات الطلاب وحل مشكلاتهم بصفة مستمرة.
 (٥) يحرص على قياس رضا المجتمع والخريجين عن البرامج الأكاديمية.
 (٦) يتيح الفرصة أمام جميع الطلاب للمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات.

ح- إدارة المعرفة والإبداع: وتتضمن الإجراءات التالية:

- (١) يمتلك خطة واضحة لتطوير البرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية.
 (٢) يوفر للطلاب مصادر التعلم المتقدمة الخاصة بالبرامج التعليمية.
 (٣) يوفر بيئة داعمة لعملية التعلم.
 (٤) تنظم بيئة التعلم بطريقة تدعم التفاعل الصفي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
 (٥) يهتم بمشاركة المجتمع الخارجي في تطوير العملية التعليمية.
 (٦) يمتلك آليات محددة لتشجيع التواصل مع أولياء الأمور لتقديم مقترحاتهم لتطوير البرامج.

(٧) يحرص على نشر الوعي المجتمعي بأهمية المشاركة في تطوير البرامج التعليمية.

(٨) يوظف أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات متنوعة في إدارة العملية التعليمية.

(٩) يشجع مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى الطلاب.

(١٠) يشترك الطلاب في وضع أهداف خطة التعليم والتعلم بالقسم.

٥- الفترة الزمنية لتنفيذ التصور المقترح

نظراً لطبيعة إدارة التميز فتتطلب تنفيذ هذه الرؤية فترة زمنية ممتدة حتى تصبح سجية ومهارة مكتسبة لدى أفراد مجتمع الجامعة، في حدود عام دراسي يتم فيه التركيز على تنفيذ هذا التصور.

٦- الجهات المسؤولة عن التصور المقترح

يتطلب تنفيذ هذا التصور تضافر جميع الجهود من قبل عمادات وأقسام ومكاتب ووحدات الجامعة، بالإضافة إلى الطلاب وأولياء أمور الطلبة. توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث يمكن التوصية بما يلي :

- اجراء دراسة تطبيقه للتأكد من فعالية التصور المقترح في تطوير إدارة التميز بجامعة الملك خالد .

تشكيل وحدة ادارية بالجامعة تهتم بنشر ثقافة إدارة التميز لدى العاملين بالجامعة .

تطوير الاقسام العلمية بالجامعة في ضوء مدخل إدارة التميز .

المراجع أولاً: المراجع العربية:

- وزارة التخطيط(٢٠٠٥): خطة التنمية الثامنة (١٤٢٥ - ١٤٣٠ هـ)، المملكة العربية السعودية.
- البرازي، مبارك عواد(٢٠١٥).متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت : دراسة تحليلية. مجلة البحث العلمي في التربية , ١٦٤ , ج٥،جامعة عين شمس - كلية النبات للآداب والعلوم والتربية.
- درويش، زين العابدين (٢٠٠٩): "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة"، من بحوث المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي، القاهرة.
- الزهيري إبراهيم عباس.(٢٠١٨).اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج-كلية التربية.
- سهمود، إيهاب عبد ربه.(٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM . رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
- السواط، سامى بن جبران زويد .(٢٠١٦).معوقات تطبيق إدارة التميز فى المدارس الثانوية بمدينة تبوك شوقي ،قبطان(٢٠١٠).إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا.
- الصالحى، خالد(٢٠١٣): تطوير البيئة التنظيمية لدي الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، العدد (٣٧)، الجزء (٣)، جامعة عين شمس.
- صقر، محمد عمر عبدالقادر.(٢٠١٦).واقع إدارة التميز فى الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره. الجامعة: الجامعة الإسلامية (غزة).
- العجمي، كروز تراحيب سالم.(٢٠١٧).تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية , ١٨٤ , ج٣. جامعة عين شمس - كلية النبات للآداب والعلوم والتربية.
- العتار، دعاء محمود محمد. (٢٠١٩). أثر محددات المناخ التنظيمي على التميز في الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية .مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، مج٦ , ٢٤

فاضل، مهاء: إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي أم القري والملك عبدالعزيز "دراسة ميدانية على شطر الطالبات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري، ٢٠١١ .

اللوقان، محمد(٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات السعودية "تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القري، المملكة العربية السعودية. المخلافي، سلطان بن سعيد عبده. (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مج٤٢، ع٣

المليجي، رضا(٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي: بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة. المليجي، رضا إبراهيم.(٢٠١٦). تطوير الأقسام العلمية بجامعة الملك خالد في ضوء معايير إدارة التميز. مستقبل التربية العربية ، مج٢٣، ع١٠٠، المركز العربي للتعليم والتنمية. الهاللي، الهاللي الشرييني ؛ غيور.(٢٠١٣).مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مستقبل التربية العربية ، مج ٢٠، ع ٨٣.المركز العربي للتعليم والتنمية.

Baldrige Criteria, www.know.cosn.org/publications/page3.html consulte le ٠٩/٠٨/٢٠٠٩

DOMINIQUE. B, Le Modele d'excellence EFQM, AFNOR, France, ٢٠٠٥, p ٠٦

Thomas Oestreich & Frank Buytendijk (٢٠٠٨): (Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead), Oracle Corporation, An Oracle Thought Leadership White Paper, September ٢٠٠٨ pp ٦:٩.--