

متطلبات التغلب على معوقات التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

إعداد

الباحثة/ عفاف لويس حلمى عبيد

إشراف

أ.م.د / مرودة جبرو عبدالرحمن

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د / عماد محمد عطية

أستاذ أصول التربية (المتفرغ)

كلية التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية تخصص أصول التربية

متطلبات التغلب على معوقات التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

أ.د/ عماد محمد عطية أ.م.د/ مروة جبرو عبد الرحمن أ / عفاف لويس حلمي عبيد

المستخلص :-

هدف البحث الحالي إلى وضع مجموعة من المتطلبات لتحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال بمصر ، واستخدم البحث المنهج الوصفي(المسحي التحليلي)، وتوصل البحث لمجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال، منها: توافر منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون والعمل على كافة المستويات في الإختيار بين البدائل وإتخاذ القرارات ، توافر هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع المتغيرات المحيطة وقابلة للتعديل والتكيف مع الظروف وفق ما تقتضيه طبيعة العمل، كذلك وجود نظام لإدارة الأداء يحدد أسس معايير تصميم الاعمال وتخطيط الأداء وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة.

Abstract

The current research aimed to set a set of requirements to achieve excellence in kindergarten institutions in Egypt, and the research used the descriptive (analytical survey) approach, and the research reached a set of proposed recommendations to overcome the obstacles to achieving excellence in kindergarten institutions, including: Availability of an integrated system of policies that define the rules and standards that guide those in charge and work at all levels in choosing between alternatives and making decisions., and Availability of flexible organizational structures commensurate with surrounding variables and subject to modification and adaptation to circumstances as required by the nature of work.also, The existence of a performance management system that defines the foundations for business design standards, performance planning, and directing performance towards achieving the planned goals.

مقدمة:

تعد مؤسسات رياض الأطفال من أهم مؤسسات التعليم لما لها من تأثير في شخصية الإنسان المستقبلية، فهي تهتم بالتنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في جميع المجالات العقلية والجسمية والحركية، وإكساب الطفل المفاهيم والمهارات الأساسية في جميع العلوم والفنون، ويلزم جميع ذلك تهيئة الطفل للتعليم من خلال إعداد معلمة رياض الأطفال تربوياً ومهنياً.

وحتى تبقى مؤسسات رياض الأطفال على صلة مع عالم يتغير بشكل كبير؛ استوجب عليها التغيير والتطوير بما يتناسب مع طموحات الأطفال وأولياء، وذلك بتبني أسلوب واضح في التحسين المستمر في ظل التميز.

فيسعى التميز المؤسسي نحو ممارسة الأداء بصورة تحتوي على الابتكار وتحدي الذات وبعيد عن النمطية والتقليدية، ويتطلب ذلك بناء علاقات متميزة مع أصحاب المصالح خارجياً وداخلياً على مستوى العمل المؤسسي من خلال علاقات مبنية على الاحترام والنصح المتبادل والاستماع إلى الآراء والمقترحات بين القادة والعاملين في المؤسسة من خلال أدوات اتصال فاعلة وإلغاء الحواجز والقيود، ولذلك فإن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبب الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ١٢).

إن التميز في الأداء المؤسسي هو القاسم المشترك للجهود المبذولة جميعها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسات، لذا يعد الأداء المؤسسي مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية (نضال الزطمة، ٢٠١١، ص ٦٤).

لذا فإنه لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي - بمؤسسات رياض الأطفال - يلزم التطوير المؤسسي لها وكذلك أداء العاملين بها وذلك من خلال: (عبد المعطي محمود البحيصي، ٢٠١٤م، ص ٣٤).

- تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية .
- نشر ثقافة التميز في المؤسسة .
- تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة .

وبناءً على ما تقدم، يصبح الاستثمار في التميز في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في لتحقيق القدرة التنافسية واستدامتها -على مستوى المدخلات والعمليات- وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، ومن هنا جاءت فكرة البحث في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال.

مشكلة البحث:

تأتي مشكلة البحث من خلال شعور الباحثة من خلال عملها بمؤسسات رياض الأطفال أن تلك المؤسسات تعاني من مجموعة من المعوقات التي تقف في طريقها وتحدها من من قدرتها على التميز والابتكار ووجود قصور في أداء العاملين مما يعيق مؤسسات رياض الأطفال عن تحقيق التنافسية، حيث تعاني تحديداً من محدودية توافر عوامل التميز المؤسسي لدى العاملين فيها ، منها: إحباط الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم منح الثقة للعاملين ، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وضعف قدرة الإدارة على حل مشاكلهم.

وقد أشارت بعض الدراسات بأن هناك قصور في تطوير مؤسسات رياض الأطفال ، منها دراسة ابتسام محمد (٢٠١٨): (ابتسام محمد عبد اللاه، ٢٠١٨) عدم وجود خطط تطوير واضحة وموحدة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال سوء عملية التخطيط والتي لا تتناسب مع حاجات إدارة مؤسسات رياض الأطفال ، ضعف إعداد الكوادر وتدريبها تدريباً عملياً في مجال رياض الأطفال.

ومن ثم فإن مؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى تطوير على أسس علمية، وهذا التطوير بدوره يحتاج بالضرورة إلى معايير ومراجعة في ضوء محكات ومعايير التميز المؤسسي الحديثة.

ولذلك جاء البحث الحالي لوضع مجموعة من المتطلبات للتغلب على معوقات متطلبات التغلب على معوقات التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال؛ فإن مشكلة البحث الحالي تتضح في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- س ١. ما الإطار الفكري للتميز المؤسسي؟
- س ٢. ما متطلبات تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال بمصر؟
- س ٣. ما التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال؟

أهداف البحث:

هدفت البحث إلى:

١. عرض إطار فكري التميز المؤسسي.
٢. التعرف علي متطلبات تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال بمصر .
٣. وضع مجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال.

أهمية البحث:

١. قد تدعم نتائج هذه الدراسة العاملين في مجال التربية بأهمية تحقيق التميز المؤسسي في عملية التطوير في المجال التربوي بمؤسسات ذات أهمية كبيرة في تكوين النشء.

٢. قد تسهم نتائج البحث الحالي في تعزيز تصورات صانعي ومتخذي القرار عند التخطيط لعملية تطوير مؤسسات رياض الأطفال على أساس علمي، أو تقويم ممارسات العاملين في إدارة هذه المؤسسات.
٣. تفيد حيثيات البحث في تشخيص أهم معوقات التي تواجه تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال.

منهج البحث:

نظراً لطبيعة المشكلة استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي (المسحي التحليلي) الذي يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالبحث الحالي وتحليل المادة التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها البحث الحالي.

مصطلحات البحث

١. التميز المؤسسي: Institutional Excellence

يعرف التميز المؤسسي يعكس تفرد وتفوق المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل اصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن (محمود حسين أبو جمعة، ٢٠١٦، ص ١٠٦).

ويعرف أيضا التميز المؤسسي بأنه التفرد والتفوق التام بل وإبهار العميل عبر القيام بالاعمال بالصورة التي ترضيه وتلبي احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية (سمية عودة حسن ، ٢٠١٩ ، ص ١٩)

ويعرف التميز المؤسسي إجرائيا: انه المحك الذي يعمل على تطوير المؤسسة التربوية للوصول إلى تقديم أعلى مستويات التميز والتفرد الذي يحقق تفوقها على

غيرها عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها الخدمية وذلك بالاستناد إلى معايير حديثة لهذا التميز المؤسسي، حددت بعدة مجالات هي: تميز الحوكمة ، والابداع ، والتميز البشري، وتميز الخدمات.

٢. مؤسسات رياض الأطفال: Kindergarten institutions

تعرفها الباحثة بأنها: مؤسسة تخصص للأطفال في مرحلة عمرية تلي الحضانة ، وتسبق المرحلة الابتدائية ، وتستند برامجها إلى أنشطة لعب، لها فائدتها التربوية الاجتماعية . وتتيح للطفل اكتساب المهارات والاتجاهات التي يتطلبها التعبير عن الذات، ومواجهة المواقف الحياتية ، والتعاون مع الآخرين.

الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

إن التميز هو الابتكار والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحدة أو أكثر من الأداء، كما يعرف أيضا أنه التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد.

ويعرف التميز أيضًا أنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على إدارة الاعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ص ١١٣).

والتميز أيضًا هو ممارسات إدارية حديثة ومتقدمة، وهو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الإرتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمنظمة، والترفع عن التفكير التقليدي في إدارة المنظمات والقدرة على المنافسة بين المنظمات ، ويرتبط مفهوم التميز بعدة جوانب، هي: (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ص ١١)

١- أن التميز يعنى تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية.

٢- يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة.

٣- أن الجودة تعنى القدرة على تغيير الأفراد وتتميتهم وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي.

٤- أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي.

٥- أن التميز شيء ما يناسب منتجًا أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها وخاصة عندما تجدد هذا الغرض أو المنتج.

وفى ضوء ما سبق يتضح إختلاف وجهات النظر حول مفهوم التميز، فالبعض ينظر على مستوى أداء الفرد داخل المنظمة، والبعض الآخر ينظر إلى العمل على مستوى المنظمة ككل، ولكن إتفقت فى مجملها فى تفسيرها لمفهوم التميز على ثلاثة جوانب رئيسية، هي:

أ- إن التميز يعنى الإتقان والمهارة فى إدارة المنظمة.

ب- إن التميز يعنى تفوق المنظمة على مثيلاتها.

ج- عن التميز هو أداء يفوق توقعات العملاء.

ويعرف التميز المؤسسى بأنه مجموعة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقّعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها؛ من أجل تحسين أداء هذه الخدمات وتطويرها؛ لتقديم خدمة تفوق تلك التوقّعات، وتجعل المنظمة نموذجًا يحتذى به (عصمت عبد الفتاح، ٢٠٠٤، ص ١١٦)

كما عُرِف بأنه يُمثّل قدرة المنظمة على البقاء، والتكيّف، والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما أنه يبحث في تقييم أداء المنظمة، بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة؛ وهذا هو وجه التقارب في المفهوم، على عكس النجاح الذي

يركّز على مقياس واحد على مدى حياة المنظمة يفِي بمُتطلبات التقييم. (كاظم نزار الركابي، ٢٠١٤، ص ١٢٩)

والتَّميُّز المؤسسي يمثّل استغلال المنظمة لفرص المُتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية يسودها وضوح الهدف، وهو حالة من تفرد المنظمة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل، وظهورها بصورة تميّزها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (Serrano-velarde, kathia;2012, p.8)

ويُقصد بالتميز المُؤسسيّ: حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي؛ تُحقّق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية وغيرها من المنظمة؛ بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحقّقه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة (على السلمي، إدارة التميز، ٢٠١٢، ص ٨٠).

والتميز المؤسسي يعد بمثابة نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح وتتفوق المؤسسة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها ، وترتبط مع عملائها المتعاملين معها بعلاقات التأكيد و التفاعل .

ويستند التميز المؤسسي إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلزم منطق التفكير المنظومي والذي يرى ان المؤسسة منظمة متكاملة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض من خلال القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة والاعتماد على تقييم العميل أو المستفيد في معرفة مدى التميز في الأداء والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية .

وبذلك نستخلص أن هناك اختلافاً في المفاهيم حول التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ وسبل تحقيقه؛ غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها على أنه يعني التفوق المستمر في الأداء المُؤَسَّسِيَّ، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، سواء على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو المُؤَسَّسِيَّ.

ثانياً: أهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ:

أصبح التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ ضرورة من ضرورات التطوير الإداري؛ لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات جميع العاملين وقدراتهم؛ فالمؤسسات الإدارية التي تُحقِّق التَّميُّز تهتم باتجاهات التطوير، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها.

أما بالنسبة لأهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ؛ فإنه يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التَّميُّز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المُؤَسَّسِيَّ، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار في العمل، والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنّب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المُؤَسَّسِيَّ، وبناء علاقات مُتميّزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المؤسسة وخارجها، وتحفيز الأفراد ودفعهم معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة قوة العمل وكفاءته، وزيادة القدرة على مواجهة التغير (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ص ١٥).

كما تتضمن أهداف التَّميُّز المُؤسَّسِيّ ضبط النظام الإداري وتطويره في المؤسسة، وتطويره نتيجة وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى المؤسسة في جميع الجوانب، والوفاء بمُتطلبات المجتمع، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة، حيث يعد التعاون في العمل من السمات الرئيسية لثقافة التميز التي تحرص عليها العديد من المؤسسات، حيث تسعى إلى تشجيع طاقم العمل على التعاون، ومشاركة المعلومات والخبرات العملية من خلال تقديم المكافآت بغض النظر عن المنصب والدرجة الوظيفية، وبالتالي لا يجد الموظف سبباً لاحتكار معرفته وخبراته (سعد علي ربحان، ٢٠٢٢، ص ٣٥).

وللتميز المؤسسي أهداف أخرى منها: (محمد بن فهاد اللوقان، ٢٠١٢، ص ٢٠)

١. تحسين الأداء التنظيمي برفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التَّميُّز التنظيمي ومبادئها.
 ٢. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
 ٣. جعل المنظمات والمؤسسات عالمية.
 ٤. زيادة القدرة على مواجهة التغيير.
 ٥. الارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية، والعملية، والاجتماعية.
- يتضح أن التَّميُّز المُؤسَّسِيّ يُشكِّل موقفاً جديداً نحو تحقيق التحسين المستمر؛ حيث يعمل على تحقيق بعض المزايا، ومنها: الإنتاجية العالية، والعلاقات الإنسانية، والتوظيف وفقاً لمعايير التَّميُّز المُؤسَّسِيّ، وتنسيق الجهود، والتواصل الفعّال، والتحسين المستمر، وطرح الحلول الذكية لمشاكل الجودة في المؤسسة.

ثالثاً: أهمية التَّميُّز المُؤسَّسِيّ:

للتَّميُّز المُؤسَّسِيّ له أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة منها: (الهلالى الشربيني وأمانى السيد، ٢٠١٥، ص ٤)

١. يُعزّز الفكرة القائلة بأن التَّميُّز في الإدارة؛ يدعم جميع أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مُبتكرة تُحقّق الرسالة من خلال فاعلية القيادة.
 ٢. يركّز على رأس المال البشري؛ بوصفه عنصرًا مهمًّا في تطوير المنظمات وتفوقها، وكذلك على عمليات وتكنولوجيا الأعمال.
- كما يضاف لما سبق من أهمية التميز المؤسسي ما يلي: (ياسرغوشه، ٢٠١٠، ص ٧)
١. يساعد على التركيز في مجال القيادة وثبات الهدف (مجموعة قيم وأخلاق معمّمة، ووضوح الهدف والاتجاه، وموظفون فعّالون، ومحفّزون وملتزمون، والإدارة بالعمليات والحقائق، وفعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات المؤسسة ومنتجاتها، وإدارة أزمات فعّالة).
 ٢. يساعد على التركيز في مجال الأفراد (التمكين، والاستفادة من القدرات الذهنية القيّمة لدى الأفراد، والتنافسية المتزايدة).
 ٣. يساعد على التركيز في النتائج (وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة).
 ٤. يساعد على التركيز في مجال المستفيدين (ولاء العميل، والسمعة الحسنة، وتحفيز الموظفين، والميزة التنافسية المحددة).
- إن تطبيق التَّميُّز المؤسسيّ تعني مخرجات عالية الجودة؛ حيث إن السعي الحثيث نحو التفوّق والتنافسية؛ يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والتناغم المؤسسيّ، وكسب ولاء العميل، والفعالية التنظيمية من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والمنتجات. (محمد بن فهاد اللوقان ، ٢٠١٢ ، ص ٢٢)
- ويتضح مما سبق أن أهمية التَّميُّز المؤسسيّ تتمثّل في: تطوير الأداء، واختصار الوقت، وترشيد الجهود، مع السير بثقة نحو الاعتماد وضمان الجودة، بالإضافة إلى أنه يُسهم في منح المؤسسات سمعة مؤسسية حسنة.

رابعاً: معوقات التميز المؤسسي :

- تعانى العديد من المؤسسات من مجموعة معوقات تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومن ثم تحد من قدرتها على التميز ومن أبرز هذه المشكلات والمعوقات ما يلي: (قبطان شوقي، ٢٠١٠، ص ٨)
- انتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أى محاولة لإحداث التغيير، أو التجديد داخل المنظمة .
 - قلة الدقة فى تحديد المهام التنفيذية الرئيسية فى عملية تطبيق إدارة التميز .
 - ضعف الاهتمام بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات .
 - تدنى مستوى النظام أو الطريقة التي يجرى بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما ضعيفا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، بل يقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توافره .
 - التركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد فى تحقيق مستوى عال من الأداء .
 - عدم اتساق سلوكيات القادة فى أقوالهم، وإهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
 - التركيز على المشكلات الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كافة لإدارة المستقبل .
 - عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها تطبيق إدارة التميز .
 - اعتماد برامج إدارة التميز على جزاء بالجودة والتميز أكثر من اعتمادها على الأشخاص العادية.
 - ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء .

المتطلبات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

إن التميز المؤسسي لا يتحقق بالحلم والتمني لكن هناك مجموعة من المتطلبات لا بد أن تعمل المنظمة على تحقيقها إن كانت تسعى إلى التميز، ولتطبيق النجاح لإدارة التميز يتطلب توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن مؤسسات رياض الأطفال من جني ثمار التطبيق ، وبدون تلك المتطلبات يصعب تحقيق التميز المؤسسي وهذه المتطلبات هي:

١- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية: هذا البناء الإستراتيجي يضم رسالة المؤسسة، ورؤية مستقبلية، وأهداف استراتيجية وخططاً استراتيجية تقوم جميعاً على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع .

٢- منظومة متكاملة من السياسات: تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون والعمل على كافة المستويات في الإختيار بين البدائل وإتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع التغيرات.

٣- هياكل تنظيمية مرنة : تتناسب مع المتغيرات المحيطة وقابلة للتعديل والتكيف مع الظروف وفق ما تقتضيه طبيعة العمل، وتعكس فكر الإدارة المعاصرة القائم على تكريس اللامركزية والمحاسبة بالنتائج .

٤- نظام لإدارة الأداء: ويحدد أسس معايير تصميم الاعمال وتخطيط الأداء وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته وتشخيص أسبابها وتمكينها من معالجتها، ثم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار .

٥- قيادة فعالة: تتبنى التغيير وتحقق التوجيه، والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المنظمة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما .

- ٦- نظام متكامل للمعلومات: يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجرى فى المنظمة وخارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المنظمة ومجالات اهتمامها، توالى تلك البيانات بالتحديث والتطوير، كما تتيحها للقائمين بالتنفيذ فور تحققها وكلما احتاجوا إليها .
- ٧- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم: يقوم على التخطيط الإستراتيجى لإحتياجات المنظمة من العاملين من ذوى الاختصاصات والمهارات المحددة، وتنظيم استقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها كما يتضمن تنظيم قواعد وآليات الأداء، وأسس تعويض الموارد البشرية وفق نتائج الأداء .
- ٩- نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسى لا يقتصر على تقييم الأداء الفردى وإداء مجموعات وفرق العمل ، بل يرتقى إلى مستوى تقييم المنظمة ككل.
- ١٠- المراجعة المستمرة وتقييم الذات: تعد عملية التقويم الذاتى عنصرا حاكما فى نماذج " إدارة التميز " عن أوجه الضعف فيها وكذا مصادر القوة ومدى تأثيرها على مستوى الأداء .

المراجع

١. ابتسام محمد عبد اللاه، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨.
٢. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، عالم الكتب، ٢٠١٢.
٣. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، عالم الكتب، ٢٠١٢.
٤. سعد علي ريحان، إدارتنا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، الأردن، دار اليازوري العلمية، ٢٠٢٢.
٥. سمية عودة حسن : القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٢٠١٩.
٦. عبدالمعطي محمود البحيصي، "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية علي الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، ٢٠١٤ م .
٧. عصمت عبد الفتاح ، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ، ٢٠٠٤.
٨. على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. ط٢، القاهرة: دار غريب، ٢٠١٢.
٩. قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفية الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة ، المؤتمر الدولي الرابع ، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، السلف ، الجزائر ، ٢٠١٠ .

١٠. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل، ٢٠١٤.

١١. محمد بن فهاد اللوقان ، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولي، ٢٠١٢.

١٢. محمد بن فهاد اللوقان (٢٠١٢)، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولي.

١٣. محمود حسين أبو جمعة، ، التميز المؤسسي عوامل النجاح، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.

١٤. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة ، دار الفجر، ٢٠٠٨.

١٥. نضال الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. ٢٠١١.

١٦. الهاللي الشربيني وأمانى السيد، اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، ٢٠١٥.

١٧. الهاللي الشربيني الهاللي، أمانى السيد، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد العشرون ، العدد ٨٢ ، أبريل ٢٠١٢.

١٨. ياسر غوشه، التميز وأثره فى تطوير منشأة القطاع الخاص وتجربة مراكز الملك عبد الله الثانى فى التميز بالأردن، ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض (٢١ - ٢٢/١٠/١٤٢٩هـ) ، ٢٠١٠.

1) Serrano-velarde, kathia; krucken. Georg, private sector consultants and public universities : the challenges of cross-sectoral knowledge transfers,2012.