

النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي

د. زرار العياشي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

الملخص:

يحاول البحث التطرق بالتحليل والمناقشة إلى موضوع يكتسب أهمية متزايدة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، إذ يكتسب موضوع إدارة التميز أهمية متزايدة اليوم باعتباره أحد المداخل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات الادارية والتنظيمية للأفراد، فموضوع الدراسة تزداد الحاجة إليها في ظل التحولات العالمية الجديدة، كما تزداد أهمية الموضوع كونه من الموضوعات الادارية الحديثة في علم الادارة والذي يحتاج الى نقاش خاصة في ظل ترويج ادارة التميز في المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي والتي تشجع على الابداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك.

واستنتج البحث ان تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات أمرا ضروريا، وبالتالي الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة بعد أن أصبح مدخل ادارة التميز أحد المداخل الادارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها

الكلمات الدالة: التميز، ادارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز، التعليم العالي، ادارة الجودة.

Abstract:

Find tries analysis addressed the discussion to the subject is becoming increasingly important to the academic and applied levels, as it acquires the subject of management excellence increasingly important today as one of the portals that help to discover and strengthen the flow of administrative and regulatory capacities of individuals, The subject of the study increasingly needed in light of the new global transformations, as increases importance of the subject being one of the administrative issues in modern management science, and which needs to be, especially in light promote excellence in the management of various institutions, including institutions of higher education which encourages innovation and curriculum development and joint cooperation debate.

The research concluded that improve the efficiency and quality of universities is necessary, and thus take advantage of the effectiveness and efficiency of international experience after the entrance to the administration of Excellence became a modern

administrative entrances , which seeks to improve the efficiency of universities and increase their ability to cope with the surrounding changes

Key words: Excellence , management excellence , the European model of excellence , higher education , quality management .

مقدمة

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغييرات والتحديات الهائلة التي حدثت في ميادين العلم والاتصالات، "وينظر إلى التعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يمكن أن يواكب هذا التغيير" (الميمي، م. 2004: 1) وبالتالي فإنه لا يمكن للتعليم العالي أن يحقق أهدافه إذا كانت أوضاعه غير مستقرة وبرامجه وخريجه غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وأهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم، "حيث تعد المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص النواة التي تصقل الكوادر الوطنية الياقة التي اتفقت معظم الدراسات المعاصرة على أنها محور البناء والتنمية" (السويطي، ف. 2007: 150) من خلال هذا كله جاء الاهتمام بتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال التركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى حتى من المستوى القياسي المطلوب.

" إن حقل التعليم العالي على المستوى العالمي أو المحلي من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام

الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها، وهذا بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، وإن كان هناك بطء في التطبيق الفعلي لبعض هذه الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز، وذلك يعود إلى عدة عوامل يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد بها من أنظمة وبرامج وعوامل خارجية تفرضها مجموعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية" (أبوفارة، ي. 2006: 13)

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم إدارة التميز كمفهوم إداري حديث في الآونة الأخيرة، حيث بدأ ظهور وبروز نماذج عالمية للتميز ولعل من أهمها النموذج الأوروبي لإدارة التميز الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة،

والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية في أوقات قياسية، ويشكل هذا النموذج أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات عموماً

ومؤسسات التعليم العالي خصوصا على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهي تمثل أداة عملية لمساعدة المؤسسات لانجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقها في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلها وقطاعها.

مشكلة الدراسة:

لما نجحت العديد من تجارب الآخرين على المستوى الدولي والعربي في تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز وحصولهم على شهادة المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز والاستفادة منه في عملية تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، فمدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير الأداء العام للمؤسسات، "ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة" (شاهين، ع. 2004 : 130)

فمؤسسات التعليم العالي ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية، خصوصا في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز.

ومن هنا بدأ العديد من الجامعات بتبني استراتيجيات التميز في التعليم، من أجل تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجات النظام من أجل الوصول للأداء المتميز دون زيادة التكاليف لمستوى يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة، ولذلك فإنه يمكن توضيح مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي:

ما أهمية تطبيق مبادئ إدارة التميز في التعليم العالي من خلال النموذج

الأوروبي للتميز EFQM؟

أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع إدارة التميز أهمية متزايدة اليوم باعتباره أحد المداخل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات الادارية والتنظيمية للأفراد، فموضوع الدراسة تزداد الحاجة إليها في ظل التحولات العالمية

الجديدة، كما تزداد أهمية الموضوع كونه من الموضوعات الإدارية الحديثة في علم الإدارة والذي يحتاج الى نقاش خاصة في ظل ترويج إدارة التميز في المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي والتي تشجع على الابداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك.

كما وتكتسب الدراسة أهمية، يمكن إجمالها فيما يلي:

- محاولة تقديم تأصيل لمدخل إدارة التميز كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة في بيئة مؤسسات التعليم العالي،
- قلة الدراسات الأكاديمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي التي تناقش العلاقة بين عناصر إدارة التميز ونتائجها.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها بوصفها إحدى الموضوعات الحديثة والمستندة إلى إحدى أهم النماذج العالمية للجودة والتميز.
- تسهم الدراسة في توجيه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المؤسسي وفقا لنماذج العالمية.

فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث نسوق الفرضيات التالية:

- مدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي،
- يشكل النموذج الأوروبي للتميز EFQM أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات عموما ومؤسسات التعليم العالي خصوصا على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على عناصر هذا الفكر الإداري الحديث ومتطلباته.
- توضيح مفهوم إدارة التميز بشكل عام ومن ثم التعرض للنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM.
- تحديد التوصيات والمقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في الجامعة.

منهجية الدراسة:

تقوم منهجية الدراسة على الجانب النظري حيث تركز على بعض المراجع والكتب والأبحاث النظرية حول الموضوع، حيث تابع الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه.

مصطلحات الدراسة:

- **التميز:** "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتفويض للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة" (السلمي، ع. 2002: 21).

- **إدارة التميز:** هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

- **النموذج الأوروبي للتميز EFQM:** "يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز" (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2012).

- **مؤسسات التعليم العالي:** تعرف بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى

الليسانس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب" (مليحان، م. 2000: 214).

الاطار المفاهيمي لإدارة التميز

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً محاولة للتأقلم مع التغييرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل "إدارة التميز" نموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

1- مفهوم إدارة التميز:

مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، "حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء والخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق" (anninos, L, 2007, 309).

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز:

فهو "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة" (زايد، م. 2005: 6)، أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, s, 2003: 8)، "وقد قدم بعض الباحثون هذا المفهوم على أساس الإدارة الناجحة والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل" (الطيب، أ. 2004: 8) وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية،

والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة" (السلمي، ع. 2002: 4)

فتبني المنظمة لفكر التميز يعني "الأداء رفيعا مستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها" (درويش، ز. 2008: 2)

من منطلق التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

2- التطور التاريخي لفكر إدارة التميز:

الكثير من المنظمات تبحث عن التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المنظمات لاتعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد وقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز في الماضي والحاضر والمستقبل،

فيما يلي تلخيص لتطور فكر إدارة التميز كما جاء في بعض

الأدبيات:

- في عام 1980 قدم كل من (Peters & Waterman) نموذج Mckinsey 7S الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز، التي تتكون من الأنظمة (systems)، الهياكل (structure)، الاستراتيجية (strategy)، النمط الثقافي السائد (style/culture)، والموظفين (staff) والمهارات (skills) والقيم المشتركة (shared values). ويعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.

- في عام 1981 قام كل من (Athos & Pascale) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.

- في عام 1982 قام كل من (Peters & Waterman) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير "In Search Of Excellence" حيث

أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

- في عام 1990 قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

- في عام 1991 قدمت "المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة" النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ويتضمن تسعة عناصر تنقسم إلى الممكنات وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والمواد، والعمليات) والنتائج تتضمن (رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، خدمة المجمع، ونتائج ومؤشرات الأداء) (جودة، م. 2004: 298).

- في عام 1992 أكد (de Gaulejac & Aubert) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم...

- من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard-park & Dahlgaard)

والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو P 4 حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة، البشر، الشراكة، وفرق العمل، العمليات والمنتجات. وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، حيث أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

أما مستقبل إدارة التميز فقد اقترح الباحث (Steel, 2008: 9) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بـ (Total Integrated Management) وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.

3- العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر في الآونة الأخيرة توجهها لكثير من المنظمات لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق تطوير في الأداء، وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة

المنظمات الخدمائية، إذ أن جانباً مهماً من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب فالأداء يفترض أن يكون صحيحاً من المرة الأولى، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة (محجوب، ب. 2005، 5). وتناولت الدراسات والأدبيات السابقة ارتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة بصور مختلفة يمكن الإشارة لها حسب التصنيفات التالية:

- بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وجاءت الصيغة: "إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة" (Kanji, g, 2002, 1)

- دراسات أخرى بينت أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن "التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز" (يوسف، ب. 2007: 34)

- بعض الباحثين انتقدوا إدارة الجودة الشاملة وأكدوا أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي، كما أشاروا إلى أن 60%-67% من المنظمات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها وبالتالي لا يمكن الاعتماد المجرّد عليها للوصول للتميز (Shin, Kalinowski, Abou El-Enein, 1998, 15)، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات أشارت إلى قصور تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق ميزة تنافسية لأن المنظمات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية إضافية لتحقيق التميز، وأن تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أدائهم، فزيادة انتشار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المتحققة.

- أشار المؤلف Ackoff في كتابه "Democratic corporation" عام 1994 أن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر شاملة، ذلك أنها تركز على تلبية توقعات الزبون لكن من المفترض أن تتعدى ذلك لتلبي توقعات كل المستفيدين من (موردين، موظفين، مستشارين، بنوك وغيرهم)، وأضاف أن التطوير المستمر فيها يركز على التخلص من الأخطاء في الإنتاج أو تقديمها لخدمة،

إلا أن المفترض أن تركز على التحسين الإضافي الذي يضيف قيمة (Kanji,g,2002:6)

بناء على ماتقدم يمكن القول أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز، كما أكد ذلك السلمي واعتبرها واحدة من تسعة متطلبات أخرى لتحقيق التميز(السلمي، ع. 2002:9).

نوضح أوجه التشابه والاختلاف بين المفهومين في الجدول الآتي:
الجدول رقم (1): أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

أوجه الاختلاف بين المفهومين	أوجه التشابه بين المفهومين
- القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز. - إدارة الجودة يكون تركيزها داخليا، بينما مفهوم التميز يركز داخليا وخارجيا ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع. - مفهوم التميز يغطي جميع نواحي ومداخل المؤسسة - مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقييم الأداء والمقارنات الخارجية - مفهوم التميز له ارتباط مباشر باستراتيجية المؤسسة ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية - التقويم الذاتي في نماذج التميز يتيح مقارنة مباشرة مع مؤسسات أخرى.	- الحاجة الى الاستمرارية في التزام القائد - الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين - فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين - تركيز كل من المنهجين على التحسين - يركز المفهومان على العميل - يقدمان منافع مادية ومعنوية - التقدم يظهر مع مر الزمن والناتج لا يتحقق سريعا - الدعم الخارجي كثيرا ما يكون لازما لدعم البرنامج خاصة في السنوات الأولى - الاتصال والتعلم ونظم الجوائز تكون حيوية لتحقيق النجاح في المنهجين.

المصدر: porter& tanner,2004:373

4- متطلبات ومبادئ تحقيق إدارة التميز:

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب منا لمنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات في جني ثمار التطبيق، وقد ذكرت بعض الدراسات أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية: (Adebanjo,d.2008 :10)

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة .
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة .
- نظام تأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة واليات الرقابة والتصحيح .
- نظام معلومات متكامل وفعال.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم .
- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
- التزام القيادة.
- التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
- تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومتربطة.
- بالاضافة إلى أن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ: (Pupius,m.2008 :44)
- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات .
- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها.
- القيادة وتتسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تسميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

النموذج الأوروبي للتميز EFQM

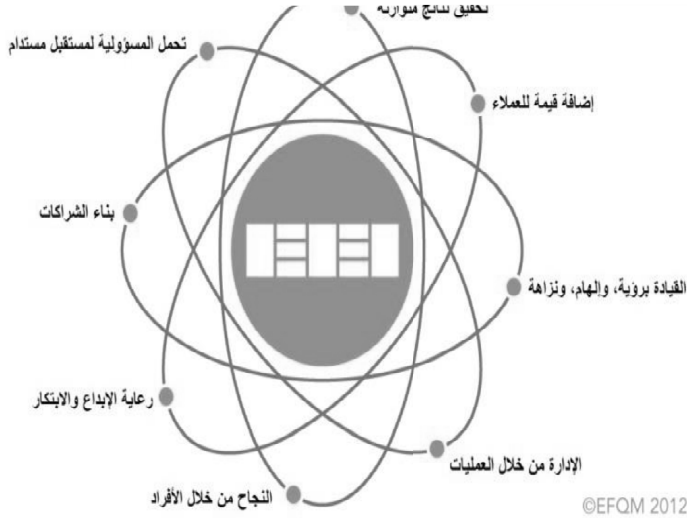
تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام 1991 وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ويعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث يتم منح جائزته الى أربع فئات هي:

- المؤسسات الكبيرة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات
- مؤسسات القطاع العام
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوروبي EFQM

يستند أنموذج التميز الأوروبي على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار، وقد حدد أنموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2010 ثمانية مفاهيم (مبادئ) أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى الولوج إلى عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي، كما هو موضح في الشكل رقم (1):

شكل رقم (1): المفاهيم الأساسية للتميز



©EFQM 2012

المصدر: الموقع www.efqm.org، تاريخ الاطلاع: 2016 / 2 / 11

- أ - تحقيق نتائج متوازنة:** المؤسسات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق النتائج المتوازنة التي تلبي احتياجات المعنيين، قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها قدر الإمكان.
- ب - إضافة قيمة للعملاء:** المؤسسات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها وتبذل قصارى جهدها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم وذلك عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ج - القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة:** المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.
- د - الإدارة بالعمليات:** المؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المتناسقة والمترابطة استراتيجيا، والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.
- هـ - النجاح من خلال الأفراد:** المؤسسات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة.

و - رعاية الابتكار والإبداع: المؤسسات المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.

ز - بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تطمح وتطور وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل، هذه الشراكات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردن الرئيسيين، جهات تعليمية، أو مؤسسات غير حكومية.

ح - تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (www.efqm.org)

2- المعايير الرئيسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM2010:

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المتمثل في الشكل أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكّنات"، وأربعة هي "نتائج" وتؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكّنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.



المصدر: الموقع www.efqm.org، تاريخ الاطلاع: 2016 / 2 / 11

ويندرج تحت كل معيار مجموعة معايير فرعية أخرى حيث يوجد اثنان وثلاثون معياراً فرعياً منها أربعة وعشرون تحت الممكنات، وثمانية تحت النتائج ويوضح ذلك الجدول التالي، وتصلح معايير هذا النموذج للتطبيق على التعليم العالي من خلال تحليل كل معيار بما يتناسب مع طبيعة التعلي

مالعالي

(8: Egan, 2003).

الجدول رقم (2): عناصر النموذج الأوروبي EFQM

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية
القيادة	- كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز - المشاركة الشخصية للقيادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل - كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين/الشركاء/الموردين/المجتمع) - كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية - كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة

ملائمة مشجعة على الإبداع - كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير	
- مدى كون سياسة وإستراتيجية الدائرة مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين - مدى اعتمدا سياسة وإستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي - كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية - كيفية شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة	السياسات / الإستراتيجيات
- كيف تقوم الدائرة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية - كيف تقوم الدائرة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية - كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية - كيفية الإيصال والحوار بين الدائرة ومواردها البشرية - كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية .	إدارة الموارد البشرية
- إدارة الشراكة - إدارة الموارد المالية - إدارة الممتلكات (المباني/الأجهزة/الموارد) - إدارة الموارد التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة	العلاقات والموارد
- منهجية تصميم وإدارة العمليات	إدارة العمليات

- تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين	
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم	
- مقاييس رأي المتعاملين	نتائج الزبائن
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين	
- مقاييس رأي الموارد البشرية	نتائج العاملين
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية	
- مقاييس رأي المجتمع	نتائج المجتمع
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع	
- مخرجات الأداء الرئيسية	نتائج مؤشرات الأداء
- مؤشرات الأداء الرئيسية	

المصدر: تغريد، عيد الجعبري(2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ص73.

إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

إدارة التميز من الحقول المهمة والمتطورة التي تقدم توجيهات مستقبلية تحكم مسار المنظمات، فامتلاك مقومات إدارة التميز هو السبيل الوحيد لبناء المنظمات على أسس متفوقة وتحقيق قدرات عالية في مواجهة التغيرات لاسيما في مؤسسات التعليم العالي.

1- مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي:

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

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

عند تقديم تعريف لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون شاملا لكل نواحي البيئة التعليمية سواء أكاديمية أو إدارية أو بحثية، فهو «أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بيئة العمل، إدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل" (Anninos,l.2007:315)

إن تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي لابد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد أهمها:

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
- التطوير المدرس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- مجتمع ترحيبي يشجع كل أفرادها باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

نستنتج مما سبق أن تميز مؤسسات التعليم العالي تتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة تؤدي إلى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطالب الخريج والأبحاث العلمية والخدمات المساندة التي يمكن قياسها بناء على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة.

2- أهمية إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي:

"إذا كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشك لعام، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويره أو إكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة ومستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليب تدريسه، وذلك لاستشراق آفاق المستقبل والتوافق معها ضماناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بدلا من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل ويلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه" (سكر، ن. 2006 : 5)

فالاهتمام بتطوير التعليم العالي وصولاً إلى التميز يعود إلى الأسباب التالية: (زايد، م. 2005 : 2)

- الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم.
- إن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يأتي إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، قادراً على التأثير فيها وليس متأثراً به فقط.
- ازدياد التنافس بين هذه المؤسسات على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.
- التوجه نحو تدويل التعليم العالي: كما بينت بعض الدراسات أن هناك توجهات وأصواتاً داخل منظمة التجارة العالمية تطالب "بتدويل الجامعات" ويفتح المجال أمام التعليم العالي الدولي دون أن يكون هناك قيود أو شروط أمام هذا التوجيه.
- الاتجاه إلى جودة التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحث على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية.

3- التحديات التي تواجه إدارة التميز في التعليم العالي:

ان التحول من بيئة الإدارة التقليدية إلى تبني الأساليب الحديثة في الإدارة، يتطلب من المنظمة الاستعداد

لمواجهة مجموعة من التحديات يختلف تأثيرها بمدى امتلاك المنظمة لمقومات التغيير ومدى تكيفها مع البيئة المحيطة، وقدرة المنظمة على مواجهة التحديات من خلال طبيعة إدارتها للأداء، كما وتعتمد نوعية هذه التحديات على طبيعة عمل المنظمة.

"بشكل عام فإن رحلة التميز للمؤسسات التعليمية تتطلب من تلك المؤسسات أعمال كثيرة، وحيث أن التحول من الإدارة الكلاسيكية إلى تبني أساليب حديثة يحوي صعوبات، وبالتالي فإن تطبيق الجامعات لمفهوم التميز سيؤدي إلى مواجهتها لبعض المعوقات والتي لا بد من النظر إليها بعين الاعتبار وبأهمية بالغة ومن أهم تلك المعوقات": (داوود، ع. 2011: 132).

- مقاومة التغيير والتطوير ورفضه من بعض فئات مجتمع الجامعة.
 - وجود قصور في الأهداف والغايات وعدم وضوحها عند التطبيق.
 - القصور في فهم بعض فئات مجتمع الجامعة لجدوى تطبيق الأنظمة في الجامعة.
 - ضعف التمويل اللازم للجامعات والهادف إلى تطوير الكادر وتوفير الموارد والبنية التحتية اللازمة
 - كقاعدة للجودة والتميز.
 - الصعوبة في تأسيس وبناء ثقافة الجودة والتميز ونشرها بين فئات مجتمع الجامعة.
 - ميل الكثير من فئات مجتمع الجامعة للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)
 - عدم الانسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات في بعض الجامعات نظراً للمركزية والقصور في منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية.
 - الضبابية في آلية العمل والطرق والأساليب
 - الندرة في توفر أدوات مرنة لتقويم أداء فئات مجتمع الجامعة.
 - القصور في البيانات والمعلومات.
 - التباين في الآراء والأفكار حول العناصر والمحاور والمعايير والإجراءات بين الأكاديميين والمختصين في التعليم العالي.
 - استخدام نظم التعليم الإلكتروني.
- أما في بيئة عمل مثل مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تحديداً، فإنه يمكن التطرق إلى التحديات التالية:

- تبنى نماذج مستوردة: معظم أنظمة التعليم العالي قد تم استيرادها وتبنيها نقلا عن أنظمة أجنبية، حيث تم اعتمادها في بلادها ضمن السياق الثقافي الحضاري لتلك المجتمعات وجاءت ملبية للحاجات و الأهداف التي حددتها تلك المجتمعات، وبالتالي فإن تطبيقها دون مواعمة أوتكليف لطبيعة المجتمع العربي وذاتيته الثقافية إنما يؤدي إلى تشويه لتلك الأنظمة الثقافية وتحويلها إلى تجارب ممسوخة بعيدة عن أرض الواقع.
- الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين بالالتحاق بمؤسسات التعليم العالي يفوق الإمكانيات المتوفرة.
- النمطية: ويبرز ذلك في تشابه المناهج الدراسية والسنوات والساعات ونظام الدراسة والدوام.
- الثنائية والازدواجية: وذلك من خلال تقسيم الكليات الأكاديمية في الجامعات العربية إلى كليات علمية وكليات أدبية ومايرافق ذلك من نظرة متحيزة للكليات العلمية ونظرة دونية للكليات الأدبية.
- التصلب والجمود والشكلية: نظرا لأن معظم أنظمة التعليم العالي في البلاد العربية مستوردة ومستوحاة من الأنظمة الأجنبية فإن هذه الأنظمة تتصف بالمحافظة والتقليد وانعدام المرونة.
- انعدام المواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات خطط التنمية الوطنية تركيز التعليم في البلاد العربية على الدراسات الأدبية والإنسانية أكثر من الدراسات المهنية والتطبيقية.
- المركزية في صناعة القرار: من خلال تركز السلطة في أيدي فئة محدودة جدا من القيادات الإدارية العليا.
- طريقة اختيار القادة والإداريين وهذا ينعكس على المناخ التنظيمي لتلك المؤسسات.
- الافتقار لأنظمة المتابعة والتقييم: التي توفر المعلومات التي تقدم كتغذية راجعة لتحديث تلك المؤسسات والرقابة الإدارية عليها.
- التبعية العلمية للجماعات الأجنبية: من خلال نمط البعثات وطرق تأهيل أعضاء هيئة التدريس من خلال إقامة علاقات علمية وثقافية مع الجامعات العلمية الأجنبية.
- انخفاض معدلات الاستثمار للموارد والمرافق المادية وذلك في ظل غياب ترشيد الاستهلاك وإهدار الموارد المادية والبشرية.

وأكدت إحدى الدراسات (المجلس السعودي للجودة، 2009) ذلك من خلال الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تقتصر إلى الكفاءة وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات الإدارية وأن القرارات يتم اتخاذها على أعلى المستويات، ويهمل دور القيادات الوسطى والتنفيذية الذي يؤدي إلى عجز في الإداريين المقتردين، ومعظم طاقات الجامعة تصرف على الأمور الروتينية.

4- إدارة تميز التعليم العالي في العالم:

اهتمت معظم دول العالم بالتميز في القطاعات المختلفة إيماناً منها بأنه المفتاح للبقاء والارتقاء إلى مستوى المنظمات العالمية، وكوسيلة للنهوض بالاقتصاد الكلي للدولة للمنافسة العالمية.

فذهب الكثير منها إلى تصميم نماذج تستخدم كآليات لتشخيص حالة المؤسسات وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، والخطوات اللازمة لتحقيق التميز المستمر (Adebanjo, d.2008: 1)

ويعتبر التعليم العالي كباقي القطاعات وينطبق عليه ما ينطبق على القطاع الصناعي والتجاري وغيرها من حيث الحرص على تطويره المستمر وتميزه، إلا أن له خصوصية باعتباره قطاعاً أكاديمياً غير ربحياً، لذا كانت هناك جهود لبناء نماذج تتلاءم وطبيعة التعليم بحيث تتصف بالشمولية في إدارة مؤسساته، وفيما يلي عرض لأهم النماذج التي تركز على التعليم في العالم.

- **النموذج الاسكتلندي:** يعتبر نموذج عالمي ومنتشر في مجموعة من الدول كإنجلترا وبولندا وإيرلندا ويرتكز على عشرة معايير تصف خصائص إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة ويمكن تطبيقها على جميع المراحل الدراسية وهي: "الإدارة الاستراتيجية، التسويق ورعاية الزبون، الموارد البشرية، تكافؤ الفرص، الصحة والسلامة، الاتصال والإدارة، خدمات الإرشاد، تصميم البرنامج وتنفيذه، التقييم ومنح الشهادات" (باشيوة، البراوري، 2007: 8).

- **النموذج الياباني:** يرتبط هذا النموذج بحركة الجودة ضمن أفكار ديمنج ويتم تقديم جائزة سنوية تم استحداثها في اليابان عام 1951 ومن ثم تم تحويلها إلى مستوى العالم عام 1984 ويرتكز على المعايير التالية: (إدارة العمليات، السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، القياس والتميط، الرقابة) (Adebanjo, d, 2008: 2)

- **النموذج السنغافوري:** يركز بشكل أساسي على التعليم كوسيلة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال التركيز في التعليم على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافية المختلفة كما ويهتم بالمعايير التالية: (تزويد الجميع بالتعليم، زيادة التمويل، اجتذاب المعلمين الجيدين، نشر ثقافة التعليم، توسيع التعليم في الدراسات العليا، مراجعة المناهج، الاهتمام بالتجديد والابتكار، توفير التدريب لرفع الكفاءة).

- **النموذج الكندي:** يركز هذا النموذج على المعايير التالية: (القيادة من خلال المشاركة، التركيز على أصحاب المصالح، الزبائن، والسوق، التعاون والعمل الجماعي، إدارة العمليات، منظور حقائق لاتخاذ القرار، التعلم المستمر وإشراك العاملين، التركيز على التحسين المستمر والتفكير الابتكاري، الوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع).

- **النموذج الأمريكي (بالدرج):** تم إنشاء هفيعام 1987 في أمريكا، وكان الهدف الأساسي منه هو تعزيز التنافسية بين المنظمات، وقد سمي بهذا الاسم نسبة إلى مالكوم بالدريج المشهور ببراعته الإدارية والتحسين المستمر وكان وزير التجارة في عهد ريغان في ذلك الوقت، وقد تطور هذا النموذج من وسيلة لتقييم مدى تطبيق الجودة إلى طريقة شاملة توفر إطار منهجي للوصول للأداء العالمي كوسيلة للتطوير المستمر.

الخاتمة

ان تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات أمراً ضرورياً، وبالتالي الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة بعد أن أصبح التحسين اجراء هاماً وضرورياً، ونظراً لما تواجهه تلك المؤسسات من تحديات عديدة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، ويعد مدخل ادارة التميز أحد المداخل الادارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها من خلال تلبية متطلبات المستفيدين منها، ومنه يمكن تكثيف الأفكار والاستنتاجات النظرية ووفق الآتي:

النتائج:

1- إن تبني استراتيجيات التميز في التعليم العالي قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاهما بعداً مؤسسياً حقيقياً، وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير

أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية.

2- إن تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة تدعم نجاحهم، وتدعم أعضاء الهيئة الأكاديمية، ليتمكنوا من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية، لكونها محركات رئيسة تسهم في تكوين التميز في التعلم والتعليم وتجعل للمؤسسة التعليمية دوراً محورياً في التنمية المجتمعية.

3- إن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم العالي وبين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4- يمثل عنصر الخدمة عنصر هام في إدارة التميز وفي ضوء النموذج الأوروبي EFQM.

التوصيات:

1. نظراً لأهمية التميز في التعلم العالي، هناك ضرورة لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة أيضاً.
2. هناك ضرورة لأن تسعى الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.
3. ضرورة إيجاد نوع من التوازن بين العمل التدريسي والعمل البحثي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات فهذا له مضامين هامة تتعلق بالمعايير المستخدمة في عملية تقويم التميز.
4. اعتماد استراتيجيات التميز في التعلم العالي على مستوى السياسة العامة للدولة والممارسة العملية أساساً في عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
5. دعم وجود فهم مشترك لجهود التميز لخلق ثقافة عامة تقدر التميز في الجامعات. وهذا يؤكد ضرورة وجود نظم مكافآت عادلة شفافة، لتشجع الإبداع في التعلم العالي.
6. ضرورة استمرار الجهود التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها، ولكن يلزم العمل باتجاه أبعد مما هو قائم يستند على التميز المؤسسي من خلال إجراءات توجيهية جديدة، ونظم مكافأة فعالة، تتجاوز في عملها الإجراءات النمطية فيما يتعلق بالاعتماد والجودة.
7. ضرورة إجراء مسوحات شاملة حول خريجي الجامعات تشتمل على مجالات فرص العمل، والمهارات، وتقويم الجامعة، وتقويم أرباب العمل... الخ لأن هذا سيقدم

مؤشرات دقيقة حول الخريجين وسيساعد في إقامة رابط أكثر دقة حول علاقة استراتيجيات التميز مع المزايا التنافسية.

8. شمولية مشاركة الموظفين في برامج التميز بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية.

قائمة المراجع

- 1- السويطي، شبلي، "واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية "الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي"، 2007، جامعة القدس.
- 2- الطيب، أحمد محمد، البشتي، جمعة، "القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز جمهورية مصر العربية 27 نوفمبر 2004.
- 3- السلمي، علي، (2000)، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 4- أبو فارة، يوسف أحمد، (2006)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 246-281.
- 5- الميمي، أسامة، مخلوف، شادية، مرة، فريد، "الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004.
- 6- باشيوه، حسن عبد الله، البراوري، نزار، "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية"، ورقة بحثية لندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، أكتوبر 2007، البحرين.
- 7- جودة، محفوظ أحمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل، الأردن.
- 8- درويش، زين العابدين، "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، جمهورية مصر العربية، أبريل 2008.
- 9- داوود، عبدالعزيز أحمد، (2011) "إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم"، الطبعة الأولى مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 10- شاهين، علي محمد، "إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الخامس - العدد الأول- ١٤٢٥ الإحصاء، المملكة العربية السعودية.
- 11- زايد، محمد عادل، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 12- يوسف، بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007.

13- مليجان معيض الثبتي (2000)، الجامعات، نشأتها، مفهوماتها، وظائفها "دراسة وصفية تحليلية" المجلة التربوية جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع 54، 2000، ص 214.

14- محجوب، بسمان فيصل، "إعادة اختراع الجامع مدخل استشرافي"، ورقة عمل إلى مؤتمر استشراف التعليم العالي، نيسان 2005، مصر.

- 15-Anninos,Loukas N., "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. 13 No. 4 2007, pp 307:321.
- 16-Adebanjo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume 1, no. 3, 2008.
- 17-Egan, Steve, "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, 2003.
- 18-Steel, Paul J, "The Evolution of excellence", President total quality inc., USA, 2008.
- 19-Porter, L.J. & Tanner, S.J (2004): Assessing Business Excellence ,Second Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
- 20-Kanji, Gopal K., "Measuring Business Excellence", Routledge, 2002.
- 21-Shin, Dooyoung, Kalinowski, Jon G., Abou El-Enein, Gaber, "Critical Implementation Issues in Total Quality Management", A.M. Advanced Management Journal, Winter 1998, 63, 1.
- 22-Pupius, Mike, "Achieving excellence in education in Europe", Sheffield Hallam University 30/6/2008.
- 23- www.efqm.org