

واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميّز المؤسسيّ في الجامعات العراقية

م. زينه حمودي حسين

كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم

zinah.h.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq

المخلص:

يُعدُّ التميّز المؤسسيّ أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى الجامعات إلى تطوير أدائها من خلاله بما يسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة في تحقيق أهدافها، ولذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى الأسس النظرية لكلّ من للأداء الإداري والتميّز المؤسسيّ لرصد واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميّز المؤسسيّ في الجامعات العراقية، ومن ثم وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لتحقيق التميّز بتلك الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية بالجامعات العراقية. واعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على التطبيق الميداني للاستبانة. واقتصرت الدراسة على عينة من العاملين من مختلف المسميات الوظيفية ببعض الجامعات العراقية تم اختيارها بطريقة عشوائية بمجموع (٣٤٠) موظفًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الواقع التنظيمي للجامعات العراقية فيما يتعلق بواقع الممارسات الإدارية بها، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط يعد الممارسة الإدارية الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية، يليه في المرتبة الثانية في الوزن النسبي التنفيذ، ثم يأتي التقييم في المرحلة الثالثة. وفي ضوء هذه النتائج تم وضع بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بتلك الجامعات وذلك لتحقيق التميّز المؤسسيّ بها، حيث أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على آلية التخطيط تطوير النظام الإداري لزيادة الفاعلية التنظيمية للجامعة والكفاءة، وتحسين المناخ التنظيمي، وترسيخ مفهوم المشاركة، وتحديث التشريعات، وتطوير قوانين العمل، وتطوير هيكل الوحدات والأقسام الإدارية، وتوظيف مجموعة من المداخل والأساليب الإدارية الحديثة للوصول إلى الوضع المنشود، وتوفير الموارد اللازمة. ثم الاعتماد على آلية التنفيذ، ثم التقييم.

الكلمات المفتاحية: (الممارسات الإدارية - التميّز - التميّز المؤسسيّ).

The reality of administrative practices in achieving institutional excellence in Iraqi universities

Zeina Hamoudi Hussein

College of Education for Pure Sciences / Ibn Al-Haitham

zinah.h.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

Organizational excellence is considered one of the modern management approaches that universities seek to develop their performance through, contributing to the achievement of effectiveness and efficiency in achieving their goals. Therefore, the current study aims to identify the theoretical foundations of both administrative performance and organizational excellence to monitor the reality of administrative practices in achieving institutional excellence in Iraqi universities. It also aims to propose mechanisms to develop administrative performance to achieve excellence in these universities. The study used a descriptive-analytical method to identify the reality of administrative practices in Iraqi universities. Data collection was based on the field application of a questionnaire. The study was limited to a sample of employees from various job titles in selected Iraqi universities, chosen randomly. The results of the field study revealed the organizational reality of Iraqi universities regarding their administrative practices with a total of (340) employees. The study concluded that planning is the primary administrative practice for achieving institutional excellence in Iraqi universities, followed by implementation in second place, and evaluation in the third stage. In light of these results, some proposed mechanisms were developed to enhance administrative performance in these universities to achieve organizational excellence. The study recommended the necessity of relying on planning as a mechanism to develop the administrative system in order to increase organizational effectiveness and efficiency, improve the organizational climate, foster the concept of participation, update legislation, develop labor laws, enhance the structure of administrative units and departments, employ a range of modern administrative approaches and methods to reach the desired situation, and provide the necessary resources. Then, relying on the mechanism of implementation, followed by evaluation.

Keywords: (administrative practices - excellence - institutional excellence)

مقدمة:

تؤكد دراسات إدارة المؤسسات التعليمية عمومًا والجامعات خصوصًا على أهمية تحسين الأداء الإداري. وتؤكد أيضًا على دور القادة التربويين في الجامعات في تحقيق نسب نجاح مرتفعة، مما يمكّن تلك الجامعات من مجاراة التطورات الحديثة وتطبيق الأساليب العلمية لتعزيز الكفاءة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، تمكّنها من اعتماد برامج تطويرية تساهم في تعزيز أداء الموظفين.

تهدف الجامعة إلى تطوير الأداء الإداري لتحقيق التميز المؤسسي نظرًا لتقدم أساليب الإدارة التقليدية وقصورها في التجديد والإبداع وتوفير حلول إبداعية للتحديات والمشكلات. وبناءً على ذلك، تحتاج الجامعة إلى تطوير بعض الممارسات الإدارية كأحد أساليب تحقيق التميز المؤسسي فيها.

مشكلة الدراسة

يُعَدُّ تطوير أداء العاملين في الجامعة أحد العوامل الأساسية لتعزيز الموارد البشرية وتحسين الأداء الشامل داخل الجامعة. يعتمد فعالية أداء العاملين في الجامعة بشكل كبير على أداء إدارة الجامعة وتوفر مهمة استراتيجية وأهداف واضحة للجامعة. يتم تحديد مسؤوليات العاملين داخل الجامعة لتحقيق النتائج المتوقعة وتعزيز السلوكيات المرغوبة، وكذلك تقييم مدى توافق مهاراتهم مع المهام التي ينبغي عليهم أدائها، وتحديد جوانب الأداء التي تحتاج إلى تحسين وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.

ولكن يعاني الواقع التنظيمي الحالي لبعض الجامعات العراقية من عدم مواءمته مع متطلبات التطوير المرجوة. في ضوء التحديات التي تواجهها الجامعات العراقية والقصور الموجود، وظهر مفاهيم إدارية جديدة تستدعي إعادة النظر في أداء الجامعات العراقية، يجب إجراء تغييرات جذرية في طريقة أداء هذه الجامعات.

وقد أشارت عديد من الملاحظات والأبحاث والتقارير التي رصدتها الدراسات المختلفة إلى وجود قصور في ممارسة أبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات العراقية، وكذلك الحاجة إلى تطوير الأداء الإداري لديهم، ولذلك تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تحقيق التميّز المؤسسيّ في الجامعات العراقية في ضوء تطوير بعض الممارسات الإدارية بها؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية، التي تتمثل فيما يلي:

- أهمية التميّز المؤسسيّ باعتباره من الاتجاهات الإدارية الرئيسة في أداء الجامعات.
- تتضح أهمية التميّز المؤسسيّ كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن أن تحفز تطوير الأداء الإداري بالجامعات العراقية.
- مواكبة موضوع الدراسة لتوجهات الخطة الإستراتيجية للتعليم من حيث تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وتطوير الأداء الإداري بالجامعات العراقية.

الأهمية التطبيقية، التي تتمثل فيما يلي:

- إمداد القائمين على العملية التعليمية برؤية واضحة حول واقع الممارسات الإدارية بالجامعات العراقية.
- تقديم آليات مقترحة لتحقيق التميّز المؤسسيّ بالجامعات العراقية في ضوء استخدام بعض الممارسات الإدارية الحديثة.
- رصد واقع ممارسة أبعاد التميّز المؤسسيّ بالجامعات العراقية.
- المساعدة في تصميم البرامج التدريبية الملائمة لتنمية الممارسات الإدارية الجيدة بالجامعات العراقية لتحقيق التميّز المؤسسيّ بها.

حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** اهتمت الدراسة الحالية بالتركيز على أبعاد التميّز المؤسسيّ بالجامعات العراقية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من العاملين بالجامعات العراقية من مختلف المسميات الوظيفية، بمعدل (٣٤٠) موظفًا.

- الحد الزمني: طُبِّقَت الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل بعض الأدبيات التي تناولت التميُّز المؤسسي بالجامعات، واعتمدت في جمع البيانات على التطبيق الميداني لاستبانة أعدها الباحث.

مصطلحات الدراسة

- **التميُّز:** التميُّز لغة: ورد في لسان العرب أن المَيِّزُ والتمييز هو بين الأشياء، ومِزْتُ الشيءَ أميزُهُ مَيِّزًا عزلته وفرزته، وفي القرآن الكريم: (حتى يميز الخبيث من الطيب...)، يُقال مِزْتُ الشيءَ من الشيءِ إذ فرقتَ بينهما (ابن منظور، مادة: ميز).

والتميُّز يعني: التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنه يشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافًا إيجابيًا ومبهرًا (جاد الرب، ٢٠١٣، (١١٣).

لذلك يمكن تعريف التميُّز إجرائيًا بأنه: محاولة تحقيق نتائج غير مسبوقة تميز بها الجامعة على جميع المنافسين، بل تتفوق بها على منافسيها.

التميُّز المؤسسي: هو تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفًا فعالاً و متميزًا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها (الهالي، ٢٠١٢، ١٩).

ويمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والعمال والطلاب بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتدريسية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حدٍ عالٍ من التفرد والتميُّز.

الأداء الإداري: هو القيام بتأدية وإنجاز المهام المطلوبة من داخل الوظيفة أو خارجها وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تُحدّد مسبقاً (يحي، ٢٠٢٠، ٢٢).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الجهود التي تبذلها الجامعات لإنجاز أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الأسس النظرية للممارسات الإدارية

١. ماهية الممارسات الإدارية: تشير الممارسات الإدارية إلى تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المؤسسة التي ترتبط وظيفته بها؛ ويعني النتائج التي يحققها الموظف في هذه المؤسسة (الشريف، ٢٠١٣، ٤٥)، فالممارسة الإدارية تركز على الالتزام بتحمّل المسؤولية وحنّ التصرف والتعاون في مجال العمل والمحافظة على الدوام، وتنفيذ القرارات واللوائح الإدارية والالتزام بأخلاقيات المهنة، والقدرة على التكيف مع المستجدات التربوية (العتيبي، ٢٠١٣، ٨).

ويمكن تعريف الممارسات الإدارية إجرائياً بأنها: جميع المهام والأنشطة المحددة التي تقوم بها الجامعات و فرق العمل بها؛ لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقاً للخطة الزمنية والإجراءات المتبعة بالمؤسسة تطبيقاً للأهداف والقرارات الوزارية والقوانين.

٢. أهداف تطوير الممارسات الإدارية

- إنشاء الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية الإدارية.
- تحديث وتبسيط وتطوير النظم وأساليب العمل الإداري، وتعديلها وتكييفها في ضوء المتغيرات الوظيفية.
- تطوير المعارف والهياكل التنظيمية وتنمية المفاهيم والاتجاهات، ونظم وأساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والتفاعل الإيجابي.

- زيادة الإدراك والفهم للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير على مسار التنمية الشاملة.
- ٣. **مداخل الممارسات الإدارية:** لتطوير الممارسات الإدارية هناك مدخلان رئيسان، هما (الزئبق، ٢٠١٢، ٤٣):
 - **المدخل التقليدي:** يتضمن عددًا من المداخل الفرعية، أهمها: مدخل الاستشارات الإدارية، ومدخل التدريب الإداري، ومدخل الأبحاث الإدارية.
 - **مدخل البحث العلمي:** يركز على أساس الدراسات العلمية التي تهدف إلى: الكشف عن الأوضاع الإدارية وتحليلها. ومتابعة التغيير وتقويم النتائج. وتحديد المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف. اكتشاف أساليب التطوير والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرها ملائمة للموقف. تحديد وتشخيص المشكلات ومظاهر التخلف الإداري.
- ٤. **الممارسات الإدارية ودورها في تحقيق أساليب التميز المؤسسي**

يُعدُّ التميز المؤسسي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وذلك من أجل تطوير الممارسات الإدارية بها، ويتم ذلك من خلال عدة أسس، منها (Armitage, 2005, 49):

 - **الإستراتيجية:** تعكس توجُّهات المؤسسة ونظراتها المستقبلية، وتتضمن مجموعة من العناصر الضرورية التي يجب اعتمادها وهي: الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الإستراتيجية، والأهداف قصيرة وطويلة الأجل، والخطط الإستراتيجية.
 - **التعلم:** اكتساب أنواع جديدة من الممارسات والأنشطة؛ أي التعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري والذي يُمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات، والمحافظة على مسابرة التغييرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقويم والابتكار، والتحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات، وتجنُّب العثرات السابقة.
 - **التوجه بالمستفيدين:** المستفيد هو المحرِّك الرئيس لأنشطة المؤسسة، واحتياجاته هي سبب وجودها، وردود أفعالها هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها.

- **شبكة العلاقات:** تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، وترتكز العلاقات على العمل الجماعي، والثقة والتشابك، والاتصال.
- **العمليات:** إنّ الأساس لإدارة التميّز هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن تكون محدّدة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على مرتكزات السلطة والوضوح والقيمة والتحسين والرقابة.
- **الموارد البشرية:** هي مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات، ويقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص، والعمل على تنميتهم من خلال إدارة تتوفر فيها مرتكزات التقدير والتمكين وإدارة الأداء والالتزام والتوجيه والتنمية البشرية.

٥. الأسس النظرية للتمييز المؤسسي

يُعدُّ التميّز المؤسسيّ ضرورة حتمية من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء عبر تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميّز تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق التنافسية، ودعم المكانة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية)، وتحديد الوسائل اللازمة لتحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة، ونظراً لما يحققه التميّز المؤسسيّ من تعزيز كفاءة وفاعلية وإنتاجية الجامعات، دعت الحاجة إلى ضرورة التعرف إلى مفهوم وأهداف وأبعاد وعناصر التميّز المؤسسيّ.

- مفهوم التميّز المؤسسيّ

تختلف مفاهيم التميّز المؤسسيّ باختلاف المجال الذي يعمل فيه، فالتميّز يعني في المفهوم التعليمي: توازن احتياجات الطلاب والكادر والممولين وجهات الاعتماد الإضافية إلى المجتمع المحلي (كها، ٢٠١٨، ١٣٣). ويشير التميّز إلى أنشطة المؤسسة بمواردها البشرية وغير البشرية في الوصول لأعلى مستوى من جودة النواتج بما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى

(Olscomp, 1987, 12)؛ أي أن التميّز يدل على قيم المؤسسة وتجاربها الإيجابية إضافة إلى قدراتها ومهاراتها في العمل مما يجعلها متفردة عن غيرها من المؤسسات (Ruhi Tyson, 2018,) (24).

وبالتالي يمكن تعريف التميّز المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعمال والطلاب بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتدريسية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حدّ عالٍ من التفرد والتميّز .

- أهداف التميّز المؤسسي:

يهدف التميّز المؤسسي إلى التطوير والتحسين في الأداء التنظيمي للمؤسسة التعليمية من خلال رفع مستويات الخدمات ونشر مبادئ إدارة التميّز المؤسسي وممارساته، والعمل على تصميم أفضل النظم في الأداء المؤسسي، حيث إن التميّز المؤسسي يحقق أهدافاً كثيرة، منها (جاد الرب، ٢٠١٣، ١١٦-١١٧):

- الاستدامة والنمو والتفوق في الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
- التطبيق الأمثل لأبعاد التميّز المؤسسي بما يحقق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة كافة.

- أبعاد التميّز المؤسسي

يرتكز التميّز المؤسسي على سبعة أبعاد، هي (Baldrige, 2019, 7):

- إدارة الخدمات التعليمية: إن نجاح الجامعة مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، فمن مهامها الارتقاء به، وحل مشكلاته، ومن ثم يجب على الجامعة المتميزة أن تضع خطة للخدمات التي

يمكن أن تقدمها للمجتمع أو تشارك بنصيب فيها مثل محو الأمية والتوعية الجماهيرية، وعلى الجامعة أن تخطط لجلب الأساتذة ذوي الخبرة والمهارة والتميز للوصول لخدمة تعليمية متميزة، وكذلك لا بد من وضع خطط لاكتشاف الطلاب المتفوقين والموهوبين والطلاب ضعيفي التحصيل الدراسي؛ وذلك لوضع برامج للنهوض بكل هؤلاء بما يناسبهم، وبما يضمن خلق مواطنين صالحين منهم لخدمة أنفسهم ووطنهم، وهذا يعني التركيز على المستفيدين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم، (Alrhaimi, 2020, 35).

- إدارة العلاقات: تشجع إدارة الجامعة المتميزة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، كما أنها تبني شبكة واسعة من العلاقات لتتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة، ويجب أن تتوفر في الجامعة خطة لتطوير العلاقات مع الطلاب وأولياء الأمور، والمؤسسات العلمية الأخرى، ومع المجتمع المحلي.
- إدارة العمليات: الجامعة المتميزة تصمم وتدير وتحسّن العمليات، والمنتجات والخدمات لتتال رضا المستفيدين، كما أنها تحرص على الإعلان عن خدماتها ونواتجها، وتجري الجامعة تحسناً للعلاقات بينها وبين المتعاملين، ومن ثم تقوم الجامعة المتميزة بوضع خطة واضحة، وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة، وتراعي الأولويات في تنفيذ العمليات، ولا تستهدف الجامعة مجرد تنفيذ الإجراءات بل تستهدف الوصول لأكبر قدر من التميز والتفوق في إنجاز عملياتها (Desai, 2017, 38).
- إدارة الموارد: يجب أن تقوم إدارة الجامعة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرائق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة بتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم، لدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة، ومن الضروري أن تراعى الخبرة والكفاءة والمهارة، ويتم تحديد المهام جيداً منعاً لهدر الجهد والوقت (عمر، ٢٠١٥، ١٠٥).
- إدارة نتائج الأعمال: يجب أن تُبنى النتائج على قيم مستهدفة وأن تُظهر النتائج قيماً إيجابية مقارنة مع الجامعات الأخرى، ويجب أن ترتبط النتائج بخطة وأعمال الجامعة، وأن يكون هناك تقدّم

إيجابي في النتائج، ومن الضروري أن تعكس هذه النتائج المهارات العملية والعلمية للطلاب، وهذا يقتضي أن تهتم الجامعة بأراء المستفيدين عبر الطرائق التي يُعَبَّر بها المستفيدون عن آرائهم (حسين، ٢٠١٣، ٥٨).

● السياسات: يشارك عميد الكلية المعنيين داخل وخارج الكلية رسم السياسات والخطط الإستراتيجية للكلية بما يلائم الطموحات والإمكانات الحقيقية للكلية؛ لتكون قابلة للتنفيذ، ومن الضروري أن تتصف هذه السياسات بالطموح والبساطة، وأن تصب في صالح المستفيدين، وأن يتم وضع سياسات بديلة تحسباً لأي طارئ، وتتولى إدارة الكلية توزيع هذه السياسات والإستراتيجيات على أقسام الكلية كل حسب اختصاصه (Sreenivas, 2014, 153).

● القيادة المتميزة: تقوم القيادة المتميزة في الجامعة المتميزة بتخطيط إستراتيجياتها ببناء رؤية الجامعة ورسالتها بما يتوافق مع مواردها المادية والتقنية والبشرية والمالية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وتستجلب القيادة ذوي الخبرة والمهارات للمشاركة في التخطيط، كما تراعي القيادة الأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الإستراتيجية تحسباً لظروف متوقعة. (Willert, 2012, 29).

- معوقات تحقيق التميز المؤسسي

تتمثل أبرز معوقات التميز المؤسسي فيما يلي (عبدالعزیز، ٢٠١٠، ٢٦٥):

- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل، وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات.
- قلة موارد المؤسسة كالنقص في الموارد المالية.
- نقص الكفاءات الإدارية، مما يؤثر سلباً على تحليل بيانات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي البيروقراطي يُصعّب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

- مقومات تحقيق التميز المؤسسي

يجب تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من حتى يتحقق النجاح بشكلٍ فعّال، حيث إن الوصول إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى عملٍ شاقٍ ومتواصل، كما يحتاج إلى عديدٍ من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل؛ من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع، ومن أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي ما يلي (المليجي، ٢٠١٢، ٢١):

- أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية
- أسلوب عمل لتأكيد التميز والجودة
- أسلوب إدارة وتقييم أداء العاملين
- السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
- قيادة إدارية متعلمة ومدربة
- نظام معلومات متكامل

المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة

تم إعداد الاستبانة الميدانية من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية، ينبثق من كل محور منهم محاور فرعية وعبارات، ثم تم تحكيم الاستبانة؛ للوصول إلى صيغتها النهائية بعد حذف عبارات أو إضافة أخرى، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية، ويتكون كل محور رئيس من عدد من المحاور الفرعية، حيث احتوى المحور الأول على (٧) أبعاد فرعية بمجموع (٢٨) عبارة، احتوى المحور الثاني على (٦) أبعاد فرعية بمجموع (٢٤) عبارة، واحتوى المحور الثالث على (٦) أبعاد فرعية بمجموع (٢٤) عبارة، وجاءت معاملات ثبات كل محور من المحاور مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة، كما يمكن أن تُعمّم نتائجها نظراً لصدقها.

اختار الباحث عينة عشوائية من الجامعات العراقية، حيث اختار الباحث عدد (٥) جامعات، وقام بتوزيع (٥٣٠) استبانة على جميع الوظائف داخل كل جامعة من جامعات العينة، وكان عدد الاستبانات التي جمعها الباحث بعد التوزيع (٣٤٠)، وهو العدد الذي أجرى عليه الباحث التحليل الإحصائي، ويوضح الجدول التالي توزيع العينة تبعاً للمسمى الوظيفي:

جدول (١) توزيع أعداد العينة طبقاً للمسمى الوظيفي

إداري	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
٩٥	٥٥	٥٠	٤٣	٤٥	٥٢

وبعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لمعرفة التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال: النسبة المئوية في حساب التكرارات، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الخصائص السيكومترية للاستبانة

أولاً: صدق الاستبانة: قام الباحث بحساب الصدق كما يلي:

١- صدق المحكمين

قام الباحث بإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة وفق الأسس العلمية المتبعة في الأدوات وما تم تناوله في الإطار النظري وأدبيات الدراسة التي تناولت واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية، وقد أسفرت الاستبانة عن ثلاثة أقسام كما يلي:

المحور الأول: التخطيط – التصميم واشتمل ٧ أبعاد، واشتمل كل بعد على أربع عبارات كما يلي:

١. تخطيط القيادة المتميزة
٢. تخطيط إدارة الموارد
٣. تخطيط العلاقات
٤. تخطيط السياسات
٥. تخطيط إدارة العمليات
٦. تخطيط الخدمات التعليمية
٧. تخطيط نتائج الأعمال

المحور الثاني: التنفيذ – التطبيق ويشمل ٦ أبعاد

١. تنفيذ القيادة المتميزة
٢. تنفيذ السياسات
٣. تنفيذ إدارة الموارد
٤. تنفيذ العلاقات
٥. تنفيذ الخدمات التعليمية
٦. تنفيذ نتائج الأعمال

المحور الثالث: التقييم – التقييم ويشمل ٦ أبعاد

١. تقييم القيادة المتميزة
٢. تقييم إدارة الموارد
٣. تقييم العلاقات
٤. تقييم السياسات
٥. تقييم إدارة العمليات
٦. تقييم الخدمات التعليمية

وأمام كل عبارة ثلاث اختيارات (موافق - محايد - غير موافق) وتم عرضه على السادة المحكمين وعددهم (١٠) محكمون من الأساتذة، والأساتذة المساعدين في مجال أصول التربية، لإبداء الرأي في عبارات الاستبانة من حيث: سلامة صياغة العبارات، مدى مناسبة العبارات للبعد التي تقيسه، وإضافة ما يروونه مناسباً لتحقيق الهدف.

ثانياً: الاتساق الداخلي: Internal Consistency

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة بالطرق التالية:

المحور الأول: التخطيط - السياسات

- الاتساق الداخلي بين البنود وأبعاد الاستبانة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة، وذلك على عينة الكفاءة السيكومترية (٥٠) طالباً، ويتضح ذلك من الجدول:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة

تخطيط القيادة المتميزة		تخطيط السياسات		تخطيط إدارة الموارد		تخطيط إدارة العمليات	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	**٠.٨٠	١	**٠.٦٣	١	**٠.٦٧	١	**٠.٧٤
٢	**٠.٦٩	٢	**٠.٧٦	٢	**٠.٥٦	٢	**٠.٨٢
٣	**٠.٧٣	٣	**٠.٨٤	٣	**٠.٨٧	٣	**٠.٨٧
٤	**٠.٨٠	٤	**٠.٧٤	٤	**٠.٨٩	٤	**٠.٨٩
تخطيط العلاقات		تخطيط الخدمات التعليمية		تخطيط نتائج الأعمال			
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط		

**٠.٨٥	١	**٠.٧٩	١	**٠.٥٦	١
**٠.٧٩	٢	**٠.٦٣	٢	**٠.٧٨	٢
**٠.٨١	٣	**٠.٧٦	٣	**٠.٨١	٣
**٠.٦٧	٤	**٠.٨٠	٤	**٠.٧١	٤

يتضح من جدول (٢) حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة، والدلالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير على وجود اتساق داخلي لفقرات بأبعادها.

المحور الثاني: التنفيذ – التطبيق

- الاتساق الداخلي بين البنود وأبعاد الاستبانة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة، وذلك على عينة الكفاءة السيكومترية (٥٠) طالباً، ويتضح ذلك من الجدول:

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة

تنفيذ إدارة الموارد		تنفيذ السياسات		تنفيذ القيادة المتميزة	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠.٨٣	١	**٠.٦٠	١	**٠.٦٨	١
**٠.٧٠	٢	**٠.٦٨	٢	**٠.٥٤	٢
**٠.٨٠	٣	**٠.٥٩	٣	**٠.٥٩	٣
**٠.٦٧	٤	**٠.٥٧	٤	**٠.٧٣	٤
تنفيذ نتائج الأعمال		تنفيذ الخدمات التعليمية		تنفيذ العلاقات	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠.٧٩	١	**٠.٦١	١	**٠.٧٧	١
**٠.٨١	٢	**٠.٧٢	٢	**٠.٦٠	٢
**٠.٦٨	٣	**٠.٨٠	٣	**٠.٦٢	٣
**٠.٧٠	٤	**٠.٧٢	٤	**٠.٧٦	٤

يتضح من جدول (٣) حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة، والدلالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير على وجود اتساق داخلي لفقرات بأبعادها.

نتائج المحور الثالث: التقييم – التقويم

- الاتساق الداخلي بين البنود وأبعاد الاستبانة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة، وذلك على عينة الكفاءة السيكومترية (٥٠) طالباً، ويتضح ذلك من الجدول:

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة

تقويم القيادة المتميزة		تقويم السياسات		تقويم إدارة الموارد		تقويم إدارة العمليات	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	**٠.٧١	١	**٠.٦٨	١	**٠.٧٢	١	**٠.٧١
٢	**٠.٦٩	٢	**٠.٦٩	٢	**٠.٨١	٢	**٠.٧٢
٣	**٠.٦٦	٣	**٠.٧٨	٣	**٠.٧٠	٣	**٠.٦٨
٤	**٠.٧١	٤	**٠.٧١	٤	**٠.٧١	٤	**٠.٧٣
تقويم العلاقات		تقويم الخدمات التعليمية		تقويم نتائج الأعمال			
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط		
١	**٠.٧٦	١	**٠.٦٦	١	**٠.٧٥		
٢	**٠.٧١	٢	**٠.٧١	٢	**٠.٧٧		
٣	**٠.٧٦	٣	**٠.٧٤	٣	**٠.٧٨		
٤	**٠.٧١	٤	**٠.٧٧	٤	**٠.٧٩		

يتضح من جدول (٤) حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة، والدلالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير على وجود اتساق داخلي لفقرات بأبعادها.

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بالطرق التالية:

▪ طريقة إعادة التطبيق وألفا كرونباخ

قام الباحث بتطبيق الاستبانة في صورته النهائية على عينة الكفاءة السيكومترية (٥٠) موظفاً، ثم قام الباحث بإعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور أسبوعين، ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بطريقة (Pearson) بين درجات الطلاب في التطبيق الأول والثاني. ثم قام الباحث بحساب ثبات

الاستبانة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، وبالمعالجة الإحصائية لمعرفة القيم الناتجة عن معاملات الثبات اتضح الآتي:

جدول (٥)

معاملات الثبات الإستبانة بطريقتي إعادة التطبيق وألفا كرونباخ

معاملات الثبات الإستبانة	أبعاد الاستبانة	طريقة إعادة التطبيق	ألفا كرونباخ
التخطيط - السياسيات	تخطيط القيادة المتميزة	٠.٧٩	٠.٨٣
	تخطيط السياسات	٠.٧٨	٠.٨٠
	تخطيط إدارة الموارد	٠.٨٦	٠.٩٠
	تخطيط إدارة العمليات	٠.٧٥	٠.٨١
	تخطيط العلاقات	٠.٨٨	٠.٨٢
	تخطيط الخدمات التعليمية	٠.٧٦	٠.٨٣
	تخطيط نتائج الأعمال	٠.٧٣	٠.٧٥
التنفيذ - التطبيق	تنفيذ القيادة المتميزة	٠.٦٧	٠.٧٣
	تنفيذ السياسات	٠.٨٩	٠.٧٧
	تنفيذ إدارة الموارد	٠.٧٣	٠.٨٩
	تنفيذ العلاقات	٠.٦٧	٠.٧٤
	تنفيذ الخدمات التعليمية	٠.٧٨	٠.٨١
	تنفيذ نتائج الأعمال	٠.٨٦	٠.٧٧
	تقويم القيادة المتميزة	٠.٧٥	٠.٨٤
التقويم - التقويم	تقويم السياسات	٠.٧٩	٠.٨٩
	تقويم إدارة الموارد	٠.٧٨	٠.٨٨
	تقويم إدارة العمليات	٠.٨٦	٠.٨٦
	تقويم العلاقات	٠.٧٥	٠.٧٥
	تقويم الخدمات التعليمية	٠.٧٩	٠.٦٩
	تقويم نتائج الأعمال	٠.٧٨	٠.٧٧

يتضح من الجدول (٥) ثبات الإستبانة بطريقة إعادة الاختبار، وطريقة ألفا كرونباخ، حيث تراوحت معاملات الثبات من (٠.٦٧ - ٠.٩٠)، مما يدل على أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات في قياسه.

ما واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات المقياس تبعاً للمجال الذي تغطيه، وتم اعتبار كل متوسط يزيد عن ٢ يشير إلى واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية، والجدول التالية توضح نتائج هذا التساؤل:

جدول (٦) واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية

رقم البعد	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	التخطيط - التصميم	٢,٣١	٠,٢١٨	٣
٢	التنفيذ - التطبيق	٢,٢١	٠,١٤٠	٢
٣	التقييم - التقويم	٢,١٠	٠,٣٤٥	١

يتبين من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢,٣١ - ٢,١٠) حيث حصل بعد التخطيط - التصميم على أعلى متوسط حسابي وهو (٢,٣١) و الثاني التنفيذ - التطبيق على (٢,٢١)، وحصل البعد الثالث على (٢,١٠)، وكانت جميع الأبعاد أكثر من الدرجة (٢)، وهذا يشير إلى أن واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية كان مرتفعاً.

أولاً: التخطيط - التصميم

يتضمن هذا البعد (٢٨) عبارة تعد كل منها واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد التخطيط - التصميم

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات التخطيط - التصميم

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تضع إدارة الجامعة رؤية الجامعة ورسالتها بمشاركة جميع العاملين المعنيين داخل الجامعة وخارجها	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٥١٦
٢	يشارك العاملون في صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٣٢
٣	تراعي الجامعة نقاط القوة والضعف عند صياغة الإستراتيجية	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٥١٦
٤	تتنبأ إدارة الجامعة بالمخاطر المستقبلية وتضع الحلول لها	٣٤٠	٢,١٧	٠,٧٥٣
٥	تستخدم الجامعة خطة إستراتيجية وسياسات فعّالة للتطوير والتغيير	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٣٢
٦	يتم تخطيط السياسات الجامعية عن طريق وحدة التخطيط والتطوير	٣٤٠	٢,٣٣	٠,١٠٣
٧	يتم تخطيط السياسات الجامعية طبقاً للاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	٣٤٠	٢,١٧	٠,٤٠٨
٨	يتم تخطيط السياسات الجامعية طبقاً للاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	٣٤٠	٢,٦٧	٠,٨١٦
٩	تمتلك الجامعة موقعاً إلكترونيّاً خاصاً بها	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٥١٦

١٠	رسالة الجامعة تهتم بالموارد كافة	٣٤٠	٢,١٧	٠,٨١٦
١١	رؤية الجامعة تُعبر عن طموحات جميع الموارد البشرية بها	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٤٠٨
١٢	يهتم مجلس إدارة الجامعة ببناء الثقافة التنظيمية وثقافة التميز لدى العاملين	٣٤٠	٢,١٧	٠,٥١٦
١٣	يتسم تخطيط إدارة الأنشطة بتحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات	٣٤٠	٢,١٧	٠,٨١٦
١٤	تمتلك الجامعة تجهيزات ومبانٍ كافية لأنشطتها كافة	٣٤٠	٢,١٧	٠,٤٠٨
١٥	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات حديثة وكافية	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٤٠٨
١٦	تتيح الجامعة للعاملين الاستفادة من قواعد بياناتها	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٥١٦
١٧	يتم تخطيط العلاقات بالجامعة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة	٣٤٠	٢,٨٣	٠,٦٣٢
١٨	تضع الجامعة خطة لنشر استخدام التكنولوجيا المطلوبة بين مواردها البشرية كافة	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٥١٦
١٩	تتوقع الجامعة الأحداث المستقبلية باستخدام قواعد بيانات شاملة	٣٤٠	٢,١٧	٠,٦٢٣
٢٠	تخطط الجامعة لتقديم خدمات المجتمع المحلي كنشر الوعي والقضاء على الأمية	٣٤٠	٢,٥٠	٠,٥٣٦
٢١	تضع الجامعة بدائل من خلال تقديم خدمات نوعية مميزة	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٧٢٣
٢٢	تصمم الجامعة خططا لخدمة الموهوبين والمتفوقين	٣٤٠	٢,١٧	٠,٩٨٧
٢٣	تتسم خطة الخدمات الجامعية بمنهجية متكاملة لبناء وتعزيز ثقافة التميز	٣٤٠	٢,٥٠	١,٠٢
٢٤	تسن إدارة الجامعة قوانين لضبط سير العملية التعليمية	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٩٨١
٢٥	من أولويات خطة الجامعة تحديد احتياجات ومشاكل العاملين	٣٤٠	٢,١٧	٠,٨٨١
٢٦	توثق إدارة الجامعة نتائج أنشطتها وانجازاتها وتعلنها للمجتمع المحلي	٣٤٠	٢,٦٧	٠,٩٤١
٢٧	تضع الجامعة موازنة دورية بناءً على مؤشرات النتائج الحقيقية	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٥١٦
٢٨	يتسم تخطيط الأعمال في الجامعة بتوفير بيانات توضيحية للاحتياجات المالية	٣٤٠	٢,٨٣	٠,٤٠٨

من الجدول (٧) يتضح بأن متوسطات العبارات تراوحت بين (٢,٨٣ - ٢,٠٠)، والدرجة الكلية للبعد (٢,٣١) وجميع هذه المتوسطات أكثر من الدرجة (٢) وهذا يشير إلى أن التخطيط له دور بارز في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية.

ثانياً: التنفيذ - التطبيق

يتضمن هذا البعد (٢٤) عبارة تعد كل منها واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد التنفيذ - التطبيق

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات التنفيذ – التطبيق

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تعمل القيادة على تحقيق رؤية ورسالة الجامعة	٣٤٠	٢,١٧	٠,٧٥٣
٢	تحتوي الخطة التنفيذية على مؤشرات أداء محددة	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٧٢٢
٣	توازن القيادة بين احتياجات الجامعة والموارد المتاحة	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٨١٦
٤	ترتبط خطط الجامعة ارتباطاً وثيقاً بالخطة الإستراتيجية	٣٤٠	٢,١٧	٠,٩٣٨
٥	ترتكز الجامعة على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات للطلاب	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٨١٦
٦	يشارك العاملون في إعداد الخطط التربوية	٣٤٠	٢,٦٧	٠,٦٣٢
٧	تهتم الجامعة بوضع جدول زمني لإنجاز الخطط	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٩٨٣
٨	تناسب السياسات متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة	٣٤٠	٢,١٧	٠,٨١٦
٩	تعقد الجامعة للعاملين برامج تدريبية طبقاً لخطتها التطويرية	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٦٥٦
١٠	تناسب أعداد العاملين بالجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة ومؤهلاتهم العلمية	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٦٥١
١١	تحافظ الجامعة على توافر معايير الأمان والسلامة داخل قاعات الدراسة	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٧١٢
١٢	تشجع الجامعة العاملين على استخدام الوسائل التقنية والتعليمية الحديثة	٣٤٠	٢,٣٢	٠,٥٤٤
١٣	تهتم الجامعة بإقامة أنشطة لزيادة وتفعيل العلاقات مع أفراد المجتمع المحلي	٣٤٠	٢,٥٠	٠,٧١١
١٤	تهتم الجامعة بإقامة أنشطة لزيادة وتفعيل العلاقات مع الطلاب	٣٤٠	٢,١٧	٠,٦٢٣
١٥	تحرص الجامعة على إقامة علاقات تعاون مع الجامعات والمؤسسات الأخرى	٣٤٠	٢,٣١	٠,٨٧٨
١٦	تتفاعل الجامعة مع المجتمع بشكل إيجابي من خلال أنشطتها التي تقوم بها	٣٤٠	٢,٠١	٠,٩١١
١٧	تهتم الجامعة ببناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والجودة	٣٤٠	٢,٠٢	١,٠١
١٨	تضع الجامعة خطط لرعاية الطلاب المتميزين	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٩٨٨
١٩	توفر الجامعة البيئة المحفزة على البحث العلمي	٣٤٠	٢,٥٠	٠,٨٨١
٢٠	تستثمر الجامعة إمكاناتها كافة المادية والبشرية لتقديم أفضل خدمات تعليمية	٣٤٠	٢,١٧	٠,٨٧١
٢١	تهتم الجامعة بتوجيه الجهود لمعالجة المشكلات المجتمعية	٣٤٠	٢,١٦	٠,٦٦٤
٢٢	تهتم الجامعة بحل مشكلات العاملين وتلبية متطلباتهم	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٥٥٤
٢٣	تهتم الجامعة بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات التعليمية	٣٤٠	٢,٠٣	٠,٥٩١
٢٤	تهتم الجامعة بتوفير المتطلبات المالية لإنجاز المهام المطلوبة	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٧٠٢

من الجدول (٨) يتضح بأن متوسطات العبارات تراوحت بين (٢,٥٠ - ٢,٠٠)، والدرجة

الكلية للبعد (٢,٢١) وجميع هذه المتوسطات أكثر من الدرجة (٢) وهذا يشير إلى أن التنفيذ له دور

بارز في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية.

ثالثاً: التقييم – التقويم

يتضمن هذا البعد (٢٤) عبارة تعد كل منها واقع الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد التقييم – التقويم

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات التقويم – التقييم

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تحفز القيادة التفكير الابتكاري لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٣٢
٢	تتابع القيادة الأعمال التنفيذية في الجامعة	٣٤٠	١,٦٧	٠,٥١٦
٣	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لأدائها داخلياً	٣٤٠	٢,١٧	٠,٧٥٣
٤	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لأدائها خارجياً	٣٤٠	١,٨٣	٠,٧٥٣
٥	تقوم الجامعة بمراجعة دورية للسياسات - الإستراتيجيات بهدف تطوير وتحسين أنشطتها	٣٤٠	٢,١٧	١,٠٢
٦	تقوم الجامعة بعمل تقييم منظم لسياساتها لمعرفة نقاط القوة والضعف	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٩٤٣
٧	تعتمد الجامعة على نظام المكافآت والحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	٣٤٠	١,٨٣	٠,٧٤٥
٨	تقوم الجامعة بعمل تقييم منظم لسياساتها لمعرفة الفرص والتحديات	٣٤٠	٢,١٧	٠,٧٣٧
٩	تستخدم الجامعة أساساً موضوعية لتقييم أداء العاملين بها	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٢٧
١٠	تقوم الجامعة بالتقييم المستمر لمواردها البشرية لمعرفة الإنحرافات ومعالجتها	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٤٦
١١	تهتم الإدارة بإطلاع العاملين لديها على نتائج تقييمهم	٣٤٠	٢,٠١	٠,٦١٩
١٢	تتبع الإدارة نظاماً دقيقاً لمعرفة مدى تقدم أداء العاملين بها	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٧٧
١٣	تتخلص الجامعة باستمرار من الإجراءات الروتينية عن طريق إجراء تحسينات مستمرة لأنشطتها	٣٤٠	٢,١٦	٠,٧٢٣
١٤	يتم تقييم الأنشطة الجامعية وتطويرها لتتوافق مع البيئة الخارجية والداخلية للجامعة	٣٤٠	٢,٨٣	٠,٧٤٧
١٥	تهتم الجامعة بقياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المقاييس العلمية الحديثة	٣٤٠	١,٨٤	٠,٥٤٥
١٦	تتخذ الإدارة إجراءات حازمة للحد من نسبة التسرب والانقطاع	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٥٦

١٧	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٧٢٣	تهتم الجامعة بوجود تقييم منتظم للعلاقات في ضوء رؤية الجامعة
١٨	٣٤٠	٢,٣٤	٠,٧١٢	تهتم الجامعة بوجود تقييم منتظم للموارد في ضوء رؤية الجامعة
١٩	٣٤٠	٢,٥٠	٠,٧٢٢	تهتم الجامعة بوجود تقييم منتظم للعلاقات في ضوء رؤية رسالة الجامعة
٢٠	٣٤٠	٢,٣٣	٠,٦٥٤	تهتم الجامعة بوجود تقييم منتظم للموارد في ضوء رسالة الجامعة
٢١	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٦٤٥	تهتم الجامعة بوجود نظام متكامل ومنتظم لتقييم الخدمات التعليمية المقدمة
٢٢	٣٤٠	٢,١١	٠,٤٥٦	يتوفر في الجامعة مستوى من الرضا عن الخدمات التعليمية لدى المعنيين
٢٣	٣٤٠	٢,١٣	٠,٦٣٣	تهتم الجامعة بتقييم نتائج الطلاب بهدف التطوير ومعالجة القصور
٢٤	٣٤٠	١,٥٩	٠,٧٤٣	تمتلك الجامعة نظامًا واضحًا لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي
٢٥	٣٤٠	٢,١١	٠,٥٧٥	يوجد نظام لتقييم أعمال الجامعة وأنشطتها لمعرفة نظام القوة والضعف بهدف التطوير والتحسين
٢٦	٣٤٠	١,٧٢	٠,٦٥٥	يشارك الطلاب وأولياء الأمور في تقييم أداء الجامعة
٢٧	٣٤٠	١,٨٨	٠,٧٥٣	تهتم الجامعة بأراء الطلاب وأولياء أمورهم
٢٨	٣٤٠	٢,٠٠	٠,٥٤٩	تتقبل الجامعة بشكلٍ إيجابي المسائلة من قِبَل جهات المجتمع الخارجية

من الجدول (٩) يتضح بأن متوسطات العبارات تراوحت بين (٢,٨٤ - ١,٥٩)، والدرجة الكلية للبعد (٢,١٠) وجميع هذه المتوسطات أكثر من الدرجة (٢) وهذا يشير إلى أن التقييم - التقويم لها دور بارز في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية.

تعليق عام على نتائج الدراسة

التخطيط هو عملية حيوية في إدارة الجامعات الحكومية، ويُعدُّ الممارسة الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي. إنه يوفر الإطار اللازم لتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات وتنظيم الموارد وتحقيق النتائج المرجوة. ومما يلي بعض الأسباب التي تجعل التخطيط أمرًا مهمًا:

- تحقيق الأهداف: يساعد التخطيط في تحديد الأهداف الرئيسة للجامعة ووضع خطط لتحقيقها. يتم تحديد الأهداف بشكلٍ واضح وقابل للقياس، ويتم ربطها بالرؤية والمهمة الأساسية للجامعة. يعمل التخطيط كأداة إستراتيجية لتوجيه الجهود وتحقيق التفوق والتميز.
- تنسيق الموارد: يعمل التخطيط على تنسيق الموارد المتاحة في الجامعة، سواء أكانت موارد مالية أو بشرية أو مادية. يساعد في تحديد الاحتياجات وتوزيع الموارد بطريقة فعالة ومستدامة، مما يساعد على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة.

- تقييم الخطط والمخرجات: يساعد التخطيط في تحديد مؤشرات الأداء ونظم التقييم لقياس تقدم الجامعة نحو تحقيق أهدافها. يتم تقييم الخطط والمخرجات بانتظام للتأكد من أنها تلبى التوقعات وللتعرف على النقاط القوية والضعف واتخاذ التدابير اللازمة للتحسين.
- التكيف مع التغيرات: يمكن أن يواجه الجامعات الحكومية تحديات متعددة وتغيرات في البيئة الخارجية، مثل التطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والسياسية. يساعد التخطيط في التكيف مع هذه التغيرات وتطوير إستراتيجيات ملائمة لمواجهةها، مما يساعد الجامعة على الابتكار والتطور المستمر.

بعد التخطيط، يأتي دور التنفيذ، وهو تنفيذ الخطط والإستراتيجيات المحددة. إليك بعض

أهمية التنفيذ:

- تحويل الرؤية إلى واقع: يتم تحقيق الرؤية والخطط المحددة من خلال التنفيذ الفعال. يعمل التنفيذ على تحويل الأفكار والإستراتيجيات إلى إجراءات ملموسة وعملية تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.
- تنظيم الجهود: يساعد التنفيذ في تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة. يتطلب التنفيذ تعيين المسؤوليات وتوزيع المهام وتنسيق العمل بين الفرق والأقسام المختلفة. يساعد في تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بين أعضاء الجامعة.
- مراقبة التقدم: يشمل التنفيذ أيضاً مراقبة التقدم ومتابعة تنفيذ الخطط. يجب مراقبة الأداء وتقييمه للتأكد من أن الخطط تسير على النحو المطلوب وتحقيق النتائج المرجوة. في حالة وجود أي تحديات أو مشاكل، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان استمرار التقدم.

بعد التنفيذ، يأتي دور التقييم والتقييم. إليك بعض أهمية التقييم:

- تحسين الأداء: يساعد التقييم في تحسين أداء الجامعة وتحقيق التميز المؤسسي. يتم تحليل النتائج وتقييم الأداء لتحديد النجاحات والقضايا غير المحلولة واقتراح تحسينات. يساهم التقييم في تطوير أفضل الممارسات وتعزيز الجودة والكفاءة.

- اتخاذ القرارات: يعمل التقويم كأداة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. يوفر التقويم معلومات قيمة حول أداء الجامعة وتحقيق الأهداف. يمكن استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات المستنيرة وتعديل الإستراتيجيات والخطط حسب الحاجة.
- المساءلة والشفافية: يعزز التقويم المساءلة والشفافية في الجامعة. عندما يتم تقييم الأداء ومراجعته بشكلٍ منظم، يتم تعزيز المساءلة لضمان تحقيق الأهداف بشكلٍ فعّالٍ وفقاً للمعايير والمعايير المحددة. يتم توفير الشفافية والثقة للموظفين والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين.

توصيات الدراسة

- ضمان وجود رؤية واضحة للمؤسسة الجامعية، تحدد الأهداف والاتجاهات الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.
- تطوير خطط إستراتيجية تفصيلية تحدد الأهداف الفرعية والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.
- تنظيم وتوجيه الجهود لضمان تنفيذ الخطط بفعالية وفي الوقت المحدد.
- تشجيع التعاون والتواصل بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- تقييم نتائج التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط الإستراتيجية.
- تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتقييم أداء المؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية وتعديل الخطط الإستراتيجية حسب الحاجة لتحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع:

١. ابن منظور (١٤١٤هـ): **لسان العرب**، ط(٣)، بيروت: دار صادر.
٢. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣): **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، القاهرة: دار الكتب المصرية.
٣. رياض، إيمان مصطفى (٢٠٢٣): معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين، **مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط**، (٩) ٣٩، ص ١٩٣-٢١٥.
٤. الزبيدي، حسين سالم (٢٠١٣): **السلوك الإداري والتنمية البشرية**، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
٥. الزبيق، علاء (٢٠١٨): **المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية**، مقال، متاح على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr44433.html2021/5/19>، تم الإطلاع بتاريخ: ١٩ يناير ٢٠٢٤.
٦. سلطان، أمل علي، فوزى هاشم، غادة (٢٠٢٢). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، **مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط**، (٣٨) ١٢، ص ٦١-١٧٨.
٧. الشريف، ريم عمر (٢٠١٣): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
٨. العتيبي، نواف محمد (٢٠١٣): **تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية**، الكويت: دار المسيلة.
٩. العسكر، عبدالعزيز عبدالرحمن، وآخرون (٢٠١٠): **التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة**، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، وزارة التعليم العالي.
١٠. عصام، عبداللطيف (٢٠١٦): **مهارات ومعايير الأداء الإداري**، القاهرة: نيولينك الدولية للنشر والتدريب.
١١. عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٥): **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بُعد إستراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر.

١٢. القرزعي، مها أحمد (٢٠١٨): فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية وعربية ومحلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

١٣. المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

١٤. الهلالي، الهلالي الشربيني، وغبور، أماني السيد (٢٠١٢): مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، ج(٢٠)، ع(٨٢).

١٥. يحيى، خالد صالح (٢٠٢٠): مقترحات لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بصنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا.

16. Tyson, R. (2018): What is excellence in practice? Empirical explorations of vocational Bildung and practical wisdom through case narratives. *Vocations and Learning*, 11(1), 19-44.

17. Sreenivas, T., Kiranmayi, C., & Suresh, B. (2014): Towards Excellence in School Education TQM as A Strategy. *Research Journal of Social Science & Management*, 3(10), 151-159.

18. Willert, K.W. (2012): *Leadership for excellence: A case study of leadership practices of school superintendents serving four Malcolm Baldrige National Quality Award recipient school districts.*

19. Baldrige Performance Excellence Program. (2019): *2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance.* US Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.

20. Cervantes, L. B. (2019): *A Qualitative Exploration of the Use of Assessment for Educational Excellence* (Doctoral dissertation, San Diego State University).
21. Armitage, J., Brooks, N., & Carlen, M. (2005): *The 7 Essentials of Business Excellence*, (pp. 1-25), White Paper.
22. Paul. J.O. (1987): *Proceeding of the Conferences on Excellence*, The Ohio Board of Regents, 3600 State Office Tower, 30 East Broad Street, Columbus, Ohio 43215.

