

## الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر

الباحث / نوره محمد نصر عبد اللطيف

باحثة ماجستير اصول التربية  
كلية التربية جامعة دمياط

### ملخص البحث :

يُعد مدخل التميز من المداخل الإدارية الحديثة، التي تساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى  
تائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع  
ي، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية  
؛ بما يمكن هذه المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات، والتعامل معها، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق  
ميزتها التنافسية.

ويهدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري. والتعرف على أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية،  
والتوصل إلى آليات تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.  
منهج البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي.  
نتائج البحث: توصل البحث إلى آليات تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.  
كلمات مفتاحية: الإبداع الإداري- التميز- التعليم قبل الجامعي

### Abstract:

Excellence is considered one of the modern administrative approaches, which help the educational institutions in improving its performance continuously over the long term and achieving unsurpassed results over its competitors, through using applicable strategies in improving the educational situation by its methods of work to achieve quality and excellence in educational programs and services for individual and society. That enables these educational institutions in facing the challenges and ensuring their survival and competitive advantage. Every citizen has the right to high-quality education from his birth to his death.

This research aims at recognizing the dimensions of educational justice recognizing the obstacles which face the kindergarten in Egypt, and reaching the mechanisms of empowering children of their rights in Education in light of principles of educational justice.

**Methodology of research:** The research depended in a descriptive approach

**Results of research:** The research reached at mechanisms of empowering children of their rights in education in light of principles of educational justice.

**Key words:** Children- kindergarten institutions- educational justice.

## تمهيد

تعود أهمية الحاجة إلى الإبداع في المنظمات التربوية إلى كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، وخصوصاً في المجال التربوي لأنه المعنى ببناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمة خسرت كل شيء، لذلك فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لابد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وسلوكياتهم. وقد أصبح التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية.

يعتبر مدخل التميز من المداخل الإدارية الحديثة، التي تساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية المقدمة للفرد والمجتمع؛ بما يمكن هذه المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات، والتعامل معها، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية.<sup>(1)</sup>

إن التميز بمثابة المدخل الذي تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في: العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة،

من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية.<sup>(2)</sup>

كما تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف جوانب الحياة بكافة الطرق، وذلك من خلال إدارة الأداء الحكومي بتميز واتقان سعياً منها لتحقيق التطوير وتقديم أفضل الخدمات لمواجهة التحديات التي يتمثل أهمها في: تزايد حاجات المجتمع وتنوعها، والضغط على الموارد الطبيعية، والتحول الاقتصادي، وتوفير فرص العمل. كما أن التميز يساعد المؤسسات التعليمية - وعلى رأسها المؤسسات التعليمية التعليمية - على تحسين أدائها، والسعي المستمر للوفاء بحاجات المستفيدين منها ومتطلباتهم، وتحقيق رضاهم بالاستثمار الأمثل لما هو متاح لديها من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعدها في الحفاظ على مكانتها وتميزها بين منافسيها، وتمكنها من النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير، وأيضاً سعيها المستمر نحو تحسين مخرجاتها التعليمية وتطوير مهارات خريجها ومستواهم، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل.<sup>(3)</sup>

## مشكلة البحث

في ظل التنافسية العالمية لن يكتب للمؤسسات الإدارية المعاصرة التميز إلا من خلال دعم مبادرات الإبداع من خلال التدريب المقنن على ذلك والاستفادة من الرؤى الإدارية الحديثة الداعمة للإبداع الإداري وتوظيف النموذج الإداري العالمي الداعم للطاقت الإدارية الإبداعية محلياً. فالتوجه الإبداعي الإداري الحديث يؤمن بالتحديد المبدئي المحدد للأزمات الحالية أو المتوقعة، ولا يكفي بذلك بل إن المخطط الإداري ذو التوجه الإبداعي يقتحم بإبداعه مجالات جديدة مجهولة

– التوصل إلى آليات تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

#### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من أهمية كل من التميز الإداري والإبداع الإداري حيث إن دراسة هذين الجانبين من الأهمية بمكان للإدارة التعليمية، ولذا يعتبر البحث مساهمة فاعلة في الواقع العملي للإدارة التعليمية من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع الإداري. للنهوض بأداء المؤسسات التعليمية نحو الريادة والتميز.

**منهج البحث:** يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه.

#### حدود البحث:

– الحدود الموضوعية: آليات تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

– الحدود الزمنية: الزمن اللازم لإجراء البحث.

– الحدود المكانية: مؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية.

#### مصطلحات البحث:

(١) **الإبداع الإداري:** يتمثل الإبداع الإداري في "امتلاك أعضاء الإدارة التعليمية لمهارات التفكير الإبداعي، وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة بها، وتنمية ذاتهم مهنيًا" (٥)

كما يُعرف **الإبداع الإداري** بأنه: "اكتشاف أو اختراع شيء ما يقع خارج نطاق قواعد النظام القائم، ولكنه ذو قيمة لأنه يسمح بتطوير نظام جديد ذي معايير جديدة تحكم ما يمكن التفكير به" (٦)

هذه المجالات المجهولة تمثل التوجه الابتكاري لدى هذا المخطط القادر على استقراء الأزمات وتوقع حدوثها والرؤية إليها من زاوية لم يرها غيره وتلك هي ميزة النظرة الانتقائية الإبداعية والتي ترى المبدع بعينه هو ما لا يراه الآخرون، وبيّنكر حلولاً رشيدة كانت مجهولة وأتى بها من زوايا لم تكن واضحة للعيان قبل ذلك، وهذا التفرد الإداري الجيد هو أبرز سمات المبدع الخلاق الذي يبحث عن الجديد المبتكر دائماً (٤)

وعليه فإن دور القيادات الإدارية هو إيجاد الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالعمل في بيئة آمنة نفسياً تمكنهم من تفجير طاقاتهم الإبداعية والبحث الدائم عن الجديد لمواكبة المستجدات في محيط يشهد منافسة قوية ومنفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات للوصول بالمؤسسات التعليمية إلى التميز والتنافسية.

#### وبناء على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري؟
٢. ما معوقات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
٣. ما أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية؟
٤. ما آليات تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

#### أهداف البحث:

#### يهدف البحث إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري.
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- التعرف على أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية.

- مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو المؤسسة أو المجتمع. (٨)

- مزيج من الخيال العلمي المرن، من أجل تطوير فكرة ما، أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت صغيرة، يترتب عليها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه. (٩)

- الإبداع هو قدرة المدير على التغيير والتجديد واستخدامها لأسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامها لوسائل حديثة ومتطورة تتلائم مع البيئة المحيطة لتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع. (١٠)

يعرف الإبداع الإداري (١١): مجموعة من العمليات والأفكار الجديدة التي توافق عليها المؤسسات ويتم تطبيقها من أجل الوصول إلى مرحلة الإبداع، وهناك أربعة عوامل لتفعيل الإبداع الإداري:

- توليد المعرفة.
- بناء الوعي.
- التخطيط للنجاح.
- إنجاز الأنشطة.

#### أهمية الإبداع الإداري:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري: (١٢)

- يلعب الإبداع دور أساسي في تمكين المؤسسة من النمو والاستقرار من خلال إيجاد أفكار تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين حيث أنه يمنع المنظمة أسلوب جديد في مواجهة التغييرات في المنظمات وفق متطلبات العصر الحديث الذي يتسم بالتغيير السريع.

(٢) التميز: ويعرف التميز في الاصطلاح بأنه : مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة، وهو القدرة على انجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر. (٧)

#### الإطار النظري

تعود أهمية الحاجة إلى الإبداع في المنظمات التربوية إلى كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، وخصوصاً في المجال التربوي لأنه المعنى ببناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمة خسرت كل شيء، لذلك فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لابد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وسلوكياتهم. وقد أصبح التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية.

#### أولاً: الإبداع الإداري (إطار مفاهيمي)

##### مفهوم الإبداع الإداري

تعددت مفاهيم الإبداع الإداري التعليمي يمكن إيجازها فيما يلي:

(٢) الخصائص الشخصية: وتتضمن الانضباط الذاتي والاستقلالية.

(٣) الخصائص التطورية وهي الظروف الخاصة التي أحاطت بهم في المواقف الحياتية المختلفة.

### عناصر الإبداع الإداري

هناك عدد من الخصائص يمكن القول إن أغلب الأبحاث انقضت حولها كعناصر للإبداع الإداري وهي: (١٤)

(١) الأصالة: وهي قدرة الشخص على إنتاج أفكار جديدة وتقاس عن طريق كمية الأفكار غير الشائعة، ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلو التقليدية للمشكلات الإصالة تعبر عن الرغبة في خلق شيء جديد ومختلف.

(٢) الطلاقة: هي قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي ويكون صاحب إبداع وأفكار متجددة، أي لديه القدرة على إنتاج الأفكار وتوليدها بصورة عالية.

(٣) المرونة: تقديم الفرد أفكار متنوعة في جوهر المعنى بحيث لا تكون نوعية واحدة من الحلول فهو يستطيع التغيير في المعنى أو التفسير. وتعني النظرة إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد الناس عليه ومن أمثلة المرونة الإثراء الوظيفي الذي يحقق حاجة إثبات الذات لدى العاملين.

(٤) الحساسية للمشكلات: وهي رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على أبعادها وآثارها والواقعية في طرح رؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها: حيث أن المبدع يمتلك قدرة كبيرة تجاه المشاكل فهو أقدر

– وتكمن أهمية الإبداع في تطوير الأفكار وتنفيذها أو تطبيقها.

– وأيضاً الإبداع له دور في تطوير قدرات الفرد على استنباط أفكار جديدة وتطوير الحساسية للمشكلات.

– ويساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة.

– وتعد عملية الإبداع مهارة يمارسها الفرد يومياً ويمكن تطويرها عن طريق التعلم والتدريب ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

– ويؤدي الإبداع إلى الانفتاح على أفكار جديدة والاستجابة بفاعلية للتحديات والمسئوليات.

– ويعتبر الإبداع وسيلة من وسائل تنمية رأس المال البشري وتطويره ونتيجة للتغيرات السريعة فإنه لا بد من ممارسة عناصر الإبداع الإداري. ونشر ثقافته على مستوى الجامعة بحيث يكون أحد اتجاهاتها.

### خصائص الإبداع الإداري:

تتمثل خصائص الإبداع الإداري، في الآتي: (١٣)

١- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.

٢- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بفرد معين.

٣- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره وهذا الأمر يوجب على المؤسسات أن تصمم برامج وفعاليات مختلفة تحفز القدرات الإبداعية وتنميها.

والخصائص التي تتميز بها الشخصية المبدعة عادة تكون في ثلاث اتجاهات:

(١) الخصائص المعرفية: ويقصد بها استخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد الأفكار.

- ٧- التسوية في اتخاذ القرارات.
- ٨- قصور القيادة الإدارية الإبداعية والافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.
- ٩- نقص وقلة الدافعية نحو الإبداع والابتكار وقلة وعي مدير المدرسة بمفهوم الإبداع.
- ١٠- الخوف من الفشل عند تجربة الأفكار الإبداعية.
- ١١- نقص الحرية والديمقراطية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتين.
- ١٢- الرضا بالواقع والاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.
- ١٣- ضياع كثير من الوقت في العمليات الإدارية النمطية والتي تركز على التحكم في العملية التعليمية بالمدرسة.
- ١٤- التنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.
- ١٥- عدم التدريب الكافي على استخدام التقنيات الخدمية التعليمية.
- ١٦- عدم توافر قنوات التواصل الفعال بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية.
- ١٧- الصراع المؤسسي بين المعلمين والذي يعمل على مقاومة التطوير والتغيير.
- ١٨- قلة التخطيط الاستراتيجي لعملية الإبداع وتطويره إدارياً.
- ١٩- سياسة إرضاء جميع الأطراف.
- ٢٠- التأخير في تنفيذ الأفكار في الوقت المناسب.

#### ثانياً: التميز المؤسسي

يُعد التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن الإنسان لا يألو جهداً في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة وفي المجالات كافة، ولولا ذلك لما رأينا تلك الإنجازات والاكتشافات والاختراعات العظيمة التي

من غيره على رؤية المشاكل والتعرف على أسبابها.

(٥) القدرة على التحليل: وهي القدرة على تجزئة المشكلات إلى مشاكل فرعية ليسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً من تصرفاته للنحو التقليدي من الناس يحب التغيير والتجريب والمخاطرة.

(٦) المخاطرة والتحدى: وهي الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة.

(٧) الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك قدر من الشجاعة الكافية.

وهناك تأثير إيجابي وفعال لهذه العناصر مجتمعة على الأداء الوظيفي للفريق الإداري حينما يحاول كل فرد في الفريق تطبيق عناصر الإبداع الإداري سيتطور أداء الأفراد وأداء المؤسسة مما يؤدي بها إلى تحقيق الإبداع في المنتج النهائي لها.

#### معوقات الإبداع الإداري

يُمكن تحديد أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري:<sup>(١٥)</sup>

- ١- التنفيذ الحرفي للقواعد والقوانين.
- ٢- الخوف والخجل من الرؤساء.
- ٣- مركزية صنع القرار وعدم إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار.
- ٤- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- ٥- ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال.
- ٦- عدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين.

للتميز التي أشار لها كلا من بورتير وتانير في كتابهما ما يلي: (٢١)

١. **الثبات الغاية:** يظهر اتجاه وقيم وغاية المؤسسة من خلال السلوك الداعم لمنهجيات التميز، وتشجيع الموظفين في السعي لتحقيق التميز.
٢. **التميز المستمد من المتعاملين:** إن مصدر الحكم الأخير على تميز ونوعية المنتجات تعتمد على العملاء، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العمل.
٣. **التوجه الاستراتيجي:** تؤكد جميع منهجيات التميز على تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاءها.
٤. **التعلم والتحسين المستمر:** أهم عنصرين في منهجيات التميز هما التعلم والتحسين، فتحفيز التعليم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
٥. **التركيز على الأفراد:** نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية المستوى المعرفي، وإتقان المهارات والإبداع لدى موظفيها، من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
٦. **تطوير الشراكات:** وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة المدى مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم.
٧. **توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع

تعمل على توفير سبل الراحة، ويعتبر البحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لا بد أن تلجأ المؤسسات إلى الطرق الجديدة وتتجنب الطرق التقليدية والقديمة، بل وتنحيزها جانباً وتعمل على الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء. (١٦)

### مفهوم التميز المؤسسي

يُعرف التميز المؤسسي بأنه تفوق المنظمات بالإستقرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. (١٧)

ويرى شوقي أن التميز هو "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة، والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المؤسسة على المدى الطويل. (١٨)

كما يُعرف التميز المؤسسي بأنه العملية التي تعكس رغبة وإرادة الإدارة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة. (١٩)

وعرّف الدرديري التميز المؤسسي بأنه تفوق المؤسسة على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل. (٢٠)

وقد شكلت المفاهيم الرئيسية للتميز دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من مؤسسة إلى أخرى ومن نموذج للتميز لآخر، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية

ب- الفعالية والتأثير داخل المؤسسة وخارجها أيضاً، خاصة في توضيح أهمية الجودة ونشرها.

ت- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة، كذلك رسم السياسات ووضع الإجراءات المؤدية إلى تحقيق ذلك.

ث- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين، وأن يمارس المدير دور المدرب.

ج- تلبية حاجات المستفيدين أينما وجدوا وكيفما رغبوا.

ح- الفعالية في الاتصال مع العاملين، ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

٢- **جودة الإدارة المؤسسية** : ويقصد بذلك جودة الممارسات الإدارية للعاملين في إدارة المؤسسة، وجودة العمليات الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي : التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه والرقابة.

وهناك مداخل متعددة تجسد مفهوم القيادة المتميزة من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها، منها الإدارة الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة. (٢٤)

٣- **القيادة بالإبداع** : حيث تعتبر القيادة هي المحرك الأساسي وذات دور رئيس في ممارسة التأثير على الموظفين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للوصول إلى التميز، فهناك أمور لتميز القيادة منها ما هو خاص بسمات الشخصية القيادية، ومنها ما يجب التدريب عليه، وبالتالي بدون مشاركة فعالة واهتمام عملي من القيادة يعتبر تحقيق التميز مهمة صعبة وحتى مستحيلة، فمهمات القائد الحريص على التميز

لاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمه لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

٨. **المسؤولية الاجتماعية**: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

ويرى البحث من خلال استعراض مفاهيم التميز المتنوعة أنه يهدف إجمالاً إلى إحداث نقلة نوعية في المؤسسات التعليمية تعتمد على رؤى عالمية داعمة لتعزيز القدرات واستثمار الطاقات الموجودة في المؤسسات التعليمية.

#### أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية

التميز محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن للمؤسسات التعليمية من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه، وتسهم في ضمان تحقيق أهدافها، لذا فإن السعي لتطبيق معايير التميز بالمؤسسات التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية والسعي إلى النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة. (٢٢)

ويمكن تناول أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية على

النحو التالي :-

١- **التغير في رؤية الإدارة** : حيث تبدأ عملية التغير في الإدارة ورؤيتها، وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة، وتوصف هذه الإدارة بما يلي (٢٣)

أ- عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر.



بشكل عام، فالقيادة يجب أن تكون قادرة على التخلص من المنازعات التي ينشأ ضمن أفراد الفريق، وأن تتمكن من تحفيز كل أعضاء الفريق للإبتكار والفاعلية ضمن إطار تشاوري تعاوني تكاملي.

٥- **دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين :** العمل على تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة في العاملين، بحيث تكون قادرة على تحديد التدريب المناسب لهم باتجاه تحقيق الأهداف التي تهتم المؤسسة، فالعمل على تطوير العاملين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام بفاعلية وكفاءة يتطلب أن تسعى هذه المؤسسات التعليمية بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء العاملين فيها، وذلك من أجل إطلاق طاقات العاملين الإبداعية التي ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة كمحصلة نهائية للوصول إلى التميز. (٢٧)

٦- **السياسات / الاستراتيجيات :** ويهتم هذا العنصر بتوضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها، ورؤيتها المستقبلية، من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق الجودة والتميز، ففي التعليم لابد من اشتغال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الأكاديمي والإداري، وتوضيح كيفية التأقلم المستقبلي مع التطورات والتغيرات المختلفة، ودمجها في العملية التعليمية والإدارية، والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته، واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية مثل : التعليم الإلكتروني، وتطوير التخصصات والخطط الدراسية وغيرها، كما تعكس طريقة فهم المدرسة لعملائها والسوق، والمتطلبات المحيطة، وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على كل تلك المعلومات كمدخلات

تتركز في تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية ونشر ثقافة التطوير والإبداع، وفي بيئة المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان يجب على القيادة التي تمثلها الإدارة العليا توضيح رؤية مستقبلية، وتحفيز بيئة العمل التطويرية وتشجيع الكوادر البشرية للمشاركة والتطوير والتعلم والإبداع والابتكار وان تتسم بالشفافية والمصداقية حيث يمثل القادة القدوة الحسنة، وكذلك الالتزام بالمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى ذلك مطلوب منهم أيضا تعزيز بيئة التعلم في المؤسسة. (٢٥)

ويمكن تحديد العناصر الفرعية التالية للقيادة بالإبداع: (٢٦)

- **توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية :** وذلك بتحديد التوجه المستقبلي، ونشره داخل المؤسسة وخارجها ومدى الالتزام به.
- **تعليم واختيار القيادة :** اختيار القيادات المؤهلة القادرة على تحقيق التميز في ظل المتغيرات البيئية السريعة، وتزويدهم بالتدريب المستمر الهادف إلى تحفيز الإبداع.
- **تشجيع ونشر ثقافة التميز والإبداع والتعلم المستمر :** الثقافة هي " مجموعة من الأفكار والقيم الأساسية التي يحددها، ويعبر عنها القادة على تحقيق التميز في ظل المتغيرات البيئية السريعة وتزويدهم بالتدريب المستمر الهادف إي تحفيز الإبداع.
- **تطوير آلية الاتصالات :** من خلال بناء آلية اتصالات شاملة للنظم والسياسات لكافة الأطراف التي تتوقف عليها كفاءة الاتصال من خلال تحديد المرسل، والرسالة ووسيلة الاتصال، والمستقبل، وبيئة الاتصال.

٤- **إنشاء فرق العمل :** من خلال بناء روح التعاون بين أفراد الفريق بشكل خاص وأفراد المؤسسة

بفحص طريقة تصميم الخطط وتطويرها حسب احتياجات عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، وتحديد الأولويات في تلبية الاحتياجات، كما يجب مراقبة خصائص المنافسين، والطريقة المتبعة في مراقبة وضمان الجودة، والتأكد من فاعلية التعلم والتعليم.<sup>(٣١)</sup>

**ثالثاً: آليات تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر**

تتمثل متطلبات تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، في الآتي:

- تشجيع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على توليد الأفكار في أثناء الموقف التعليمي
- إتاحة الفرصة للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي للتعبير عن آرائهم
- إتاحة الفرصة للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لاكتساب مهارات جديدة
- العمل على تطوير مهارات العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي
- مكافأة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المتميزين في أدائهم
- استثمار الخبرات الموجودة لدى العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وتنميتها
- تنمية روح التنافس البناء بين العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي
- تقبل الأفكار الجديدة في العمل
- بذل الجهد لاكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها
- تجربة طرق جديدة لحل المشكلات
- إنجاز الأعمال بطريقة غير مألوفة
- اقتراح حلولاً متنوعة للمشكلة المفروضة
- القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها

في عمليات التطوير المستقبلية،<sup>(٣٨)</sup> ويمكن تقييم هذا البعد بناء على:<sup>(٣٩)</sup>

- ارتكاز السياسة والاستراتيجية على المعلومات.
- تطوير السياسة والاستراتيجية.
- نشر وتطبيق السياسة والاستراتيجية.
- مراجعة وتعديل وتحسين السياسة والاستراتيجية.

#### ٧- جودة وإدارة العمليات : حيث تهتم إدارة الجودة

والتميز بجودة عملية التخطيط من خلال تحقيق الانسجام بين الخطط الفرعية بحيث تترابط جميعها بصورة متكاملة، وتحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف التخلص من الروتين والبيروقراطية، وتحقيق المرونة في عملية التخطيط، ويتحقق ذلك من خلال اللامركزية في اتخاذ القرار دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا، كما ترتبط بجودة التنظيم من خلال تحديد أهدافه تحديداً واضحاً بحيث يدركه الأفراد داخل المؤسسة، وتكوين فرق العمل، وتحديد المسؤوليات بصفة مستمرة حتى تتلاءم مع التغييرات الحادثة في نمط الأعمال المطلوبة، وتوزيع الاختصاصات على العاملين داخل المؤسسة، وتقييم ومراجعة الأداء في ضوء مجموعة من المعايير، والأهداف المتفق عليها.<sup>(٣٠)</sup>

وتتحقق معايير الجودة والتميز في مؤسسات التعليمية بسلطنة عمان بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة، حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة، وقابلة للقياس، مدى احتياج المؤسسة إلى نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية بما يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة للتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف، لذا يجب الاهتمام

- وضع مقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة
- الحرص على التعبير عن مقترحات لسير العمل حتى ولو كانت خارج النطاق المؤلف
- الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
- القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
- الحصول على المعارف من مصادر بطرق عديدة، وتنويع أساليب الحوار عند عرض الموضوعات المثيرة للجدل
- السعي للحصول على الأفكار التي تُسهم في حل المشكلات
- إعادة تنظيم المعلومات بأساليب متنوعة مبتكرة
- الثبات مع الموقف عند الاقتناع بصحته
- امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعني منها زملاء العمل
- القيام بعمل الدراسات المستقبلية لحل الأزمات
- التنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
- إعداد خطة خاصة لمواجهة الطوارئ في العمل
- الإطلاع على كل ما هو جديد في الإدارة التربوية لزيادة القدرة على مواجهة المشكلات المستقبلية
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار
- التخطيط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
- القيام برصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل
- الحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل
- إعداد خطة خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل
- البحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات

- الرغبة في الاستماع للاقتراحات المقدمة من العاملين
- تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع واقعية
- المقدرة على التكيف مع التغيير
- المقدرة على تنظيم العمل
- المقدرة على تبني أساليب جديدة في العمل
- استخدام طرق فعالة في الإدارة المدرسية
- النظر إلى التغيير على أنه ضرورة إدارية
- الابتعاد عن الروتين الإداري
- تقبل التجديد في العمل الإداري
- وضع خطط لتطوير العملية الإدارية
- الحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل
- تبني القيادات التعليمية فكرة العمل كفريق لحل المشكلات وتحقيق الأهداف
- مشاركة القيادات التعليمية العاملين في وضع خطة العمل
- اجتماع القيادات التعليمية دوريًا للتعرف على المشكلات التي تعوق العمل وإيجاد الحلول
- مناقشة القيادات التعليمية أولويات العمل وأساليبه مع العاملين قبل تنفيذ أي عمل
- اهتمام القيادات التعليمية بأراء العاملين وأفكارهم الجديدة
- مناخ العمل يتسم بالديمقراطية والإيجابية والتعاون
- المقدرة على الدفاع عن الأفكار بالحجة والبرهان
- اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل
- القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد لدلالة على فكرة معينة
- استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع مواقف جديدة مختلفة

- التركيز على إنجاز الأعمال الصحيحة أكثر من أي شئ آخر
- انسجام الأفكار مع الصالح العام للعمل
- الاهتمام بإنتاج الأفكار الجديدة

#### المراجع

١. على السلمي: **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٠١.
2. Ellen Hazelkon, "**Rankings and the Battle for World – Class Excellence :Institutional Strategies and Policy Choices Ibid** , p.80 .
٣. مجلس التعليم: **أبرز مشاريع وبرامج التعليم المدرسي**، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١١، ص ٢..
٤. علي صالح جوهر، **ميادة محمد فوزي الباسل: الطريق إلي الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٧، ص ٦٧.
5. Dorota Skirt: "Creative Approach to school Management", **International creativity Network Newsletter**, Vol.4, No. 2, 1996, P.7.
6. Garavan, Thomas Dcegan: "Discontinuous Change in Organization Using Training and Development Interventions to Develop Creativity", **industrial and commercial training**,

- استخدام منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات
- الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ما تقوم به من أعمال
- تجاهل اللوائح والقوانين أحيانا إذا كان ذلك يخدم مصلحة العمل
- السماح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات
- التعبير عن الأفكار بالمنطق
- اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل بغض النظر عن احتمالية الفشل
- تحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال
- التنبؤ بأفكار جوهرية لتغيير الأداء بغض النظر عن وجود معارضة
- تشجيع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية
- تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
- ربط نتائج العمل بدوافع الاتجاه نحو التغيير
- امتلاك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها
- القدرة على تنظيم الأفكار
- القدرة على تحليل مهمات العمل
- تحليل تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
- القدرة على تجزئة مهمات العمل وفقاً للأولويات المهمة
- امتلاك دوافع قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل
- اتسام الأفكار بالحدثة ومتابعة المستجدات التربوية
- التعبير عن الثقة بالنجاح من خلال الممارسات العملية

- performance "An Empirical study at Jadara university, **international journal of psychosocial rehabilitation**, 2020, PP 8-10.
15. Antar Mohamed Ahmed Abdul-Aal: "The reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools, Afield study in Sohag", **global journal of management and business research**, 2018, P. 6
١٦. عبدالرحمن توفيق: **القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة، ٢٠٠٥م، ص ٢٠.
١٧. حسن الحداوى: **الإدارة الإستراتيجية بالتميز الإداري**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٣.
١٨. شوقي ناجي جواده، ياسين كاسب الخرشنة: "المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز، المؤتمر لعربي الأول، بعنوان: إدامة التميز والمنافسة في مؤسسات القطاع العام والخاص، مؤسسة مستقبلات للتدريب والاستشارات بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٤٦.
١٩. مدحت محمد أبو النصر: **الأداء المؤسسي المتميز**، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٩.
٢٠. حسين الدرديري: **الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي**، المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٥٧.
- Vol (27), No.(II), MCB University press, London, 1995, p3.
٧. مدحت أبو النصر: **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ١١٢.
٨. محمد زويد العتيبي: **الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٧.
٩. فان هورن وبراسكي: **الإدارة والقيادة والتميز**، دار كنوز، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١١٧.
١٠. رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران: **درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ٢٠١٣.
11. Ahmad Alanzi: The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwait schools, British educational leadership, management administration society, Vol. 30, 2016. P. 4.
12. Dalia Abdel Aziz Al-Harbi: The reality of administrative creativity and its problems of female employees at Imam Muhammad bin Saud Islamic university, Arab Journal of sciences Research Publishing, No.3, 2019, P. 5.
13. Ibid. Op.Cit. P. 6.
14. Fawzieh Masad and Nader Mohammad Al-Jawameh: Administrative creativity and job

الجمعية العربية لإدارة الأعمال، القاهرة، ٢٠٠٤،  
ص ٣٣.

٢٧. خالد سعد الجضعي: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات  
تربوية)، مرجع سابق، ص ٩٨.

٢٨. ويليمز دل بستر فيلد: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة  
راشد بن محمد الحمالي، النشر العلمي والمطابع،  
جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٢٦.

29. Taylor, J.: **Quality Control Systems  
,Procedures for Planning Quality  
Programs**, 2nd Ed, McGraw Hill Book  
Company , New York , 2002 p.12.

30. Goldberg , J.& Cole, B., **Quality  
Management in Education , Building  
Excellence and Equity in Student  
Performance ,Quality Management  
Journal**, Vol.9,No.4,2002 , p.9.

٣١. على السلمي: تحقيق التميز وتقنيات الإدارة في  
عصر المعرفة، دار الغريب للنشر، القاهرة،  
٢٠٠٧، ص ٥.

21. Porter& T.Waleeman, **Htn Saeroh of  
Excellence second edilion London ,  
profeile Book,U.S.A ,2008 ,p204.**

٢٢. هبه فؤاد صادق: تطوير إدارة مؤسسات التربية  
الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء  
خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠، ص  
٦١.

23. Oakland , J.:**Total Organizational  
Excellence**, Butterworth Heinemann  
,New York , 2001 , p.104-105.

٢٤. قطبان شوقي: إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح  
المؤسسات التعليمية في عصر العولمة والمنافسة،  
الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة  
والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع  
المحروقات في الدول العربية، شرم الشيخ،  
٢٠٠٤، ص ٤٧.

٢٥. خالد سعد الجضعي: إدارة الجودة الشاملة  
(تطبيقات تربوية)، دار الأصحاب للنشر والطباعة،  
الرياض ٢٠٠٥، ص ٢٧.

٢٦. صالح الرشيد: نحو بناء اطاراً منهجياً للإبداع  
وتميز الأعمال في المؤسسات التعليمية العربية،  
المؤتمر السنوي الخامس، بعنوان الإدارة والإبداع  
والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز،