

نحو تحقيق التميز من خلال اعتماد أسلوب الإدارة الإستراتيجية

جامعة هارفرد أنموذجا

Towards achieving excellence by adopting the strategic management method Harvard University as a model

ضيف أحمد

جامعة الجلفة (الجزائر)

dif.ahmed@gmail.com

قهيري فاطمة

جامعة الجلفة (الجزائر)

guehiri.f.univdjelfa@gmail.com

المخلص:	معلومات المقال
<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية كأحد المواضيع الحديثة التي طرقت إدارة الأعمال ومختلف أنشطتها في المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج وتأثيرها على ثقافتها من خلال تحقيق التميز الذي تطمح إليه بالإضافة إلى التعرف على إستراتيجية جامعة هارفرد التي ساعدتها في التميز، وكانت أهم نتيجة: أن جامعة هارفرد قدمت خطة إستراتيجية تضمنت دراسة لسمات الجامعة المرجو الوصول إليها في المستقبل وفقا للمستقبل الأمريكي، وقد بدأت بالفعل في تنفيذ إجراءاتها التي تتفق مع جامعة المستقبل، والدليل إحرازها المركز الأول في التصنيف على مستوى العالم.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2022/06/30</p> <p>تاريخ القبول: 2022/09/26</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ إدارة التميز ✓ إستراتيجية التميز ✓ جامعة هارفرد
Abstract :	Article info
<p><i>This study aimed to know the role that strategic management plays as one of the modern topics that touched business management and its various activities in organizations and companies that adopt this approach and its impact on their culture by achieving the distinction they aspire to, in addition to identifying the Harvard University strategy that helped it to excel, and was the most important Result: that Harvard University presented a strategic plan that included a study of the characteristics of the university to be reached in the future according to the American future, and it has already started implementing its procedures that are consistent with the University of the Future, and the evidence is that it achieved the first place in the classification in the world.</i></p>	<p>Received 30/06/2022</p> <p>Accepted 26/09/2022</p> <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Excellence Management ✓ Excellence Strategy ✓ Harvard University

مقدمة:

* المؤلف المرسل

يفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، وتلي ذلك حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها. وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات، والوصول إلى التميز في الأداء، ولعل إدارة التميز أحد هذه المداخل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وتلبية حاجات العملاء، والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية.

وتتطلب إدارة التميز إحداث تغييرا جذريا في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومحدداته، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويتطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات.

وفي هذا الإطار نسعى من خلال هذه الدراسة إلى للإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز بجامعة هارفرد؟

وتتفرع عنها التساؤلات التالية:

✍ ماذا نقصد بالتميز وإدارة التميز؟

✍ كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز؟

✍ ماهية أسس إستراتيجية التميز في جامعة هارفرد؟

أهداف الدراسة:

✍ تبيان كيفية تحقيق التميز في المنظمة من خلال المتطلبات والآليات.

✍ التأكد من وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة التميز.

✍ محاولة معرفة كيف تميزت جامعة هارفرد من خلال الإدارة الإستراتيجية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم جمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في التميز والإدارة الإستراتيجية

1.2 مفهوم التميز التنظيمي

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل تَمَيَّزَ الذي يعني امتاز، ويقال تَمَيَّزَتِ الجماعة أي انفردت، وقياساً على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة عن المنافسين. (ميدون، 2014، ص: 68)

وقد عُرِفَ التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (السعودي، 2008، ص: 262)

وَعُرِفَ كذلك بأنه حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على كل ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة. (ميدون، 2014، ص: 69)

كما عُرِفَ التميز هو الجودة الفائقة الكاملة، في كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات، بحيث لا تترك مجال للخطأ والانحراف والانحراف، وتحقق تنفيذ الأعمال صحيحة وتامة من أول مرة. (حبشي، 2006، ص: 166)

من خلال ما سبق يمكن القول: أن التميز التنظيمي هو سعي وقدرة المنظمة على التفوق في أدائها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، وقدرتها على الحفاظ على أفضليتها واختلافها حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

2.2 إدارة التميز: المفهوم والأهداف.

- عُرِفَتْ بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق لأعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستويات المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (ميدون، 2014، ص: 79)

- وعُرِفَتْ كذلك أن إدارة التميز لها بعدين محوريين، أولهما: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن تتسم بالتميز، وثانيهما: إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على منافسيها وحتى على نفسها (نتائجها السابقة). (ميدون، 2014، ص: 68)

ولإدارة التميز جملة من الأهداف نذكر منها: (المليحي، 2012، ص: 60)

- ✍ تهدف إدارة التميز إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات، وتحقيق جودة العمليات، وتوفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- ✍ تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة، وتنمية عديد من المهارات لدى العاملين.
- ✍ مساعدة المؤسسة على تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها، وتوفير قدر كاف من المعلومات عن ركائز التميز ومعاييرها.
- ✍ كما تهدف إدارة التميز في تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- ✍ تطبيق إدارة التميز بمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

✍ ترسيخ المفاهيم القائمة على الفعالية والفاعلية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، مع تنمية روح الترابط والتكامل بين العاملين والعمل عن طريق الفريق و بروح الفريق.

3.2 مراحل تطبيق إدارة التميز تمر عملية تطبيق إدارة التميز ببعض المراحل منها: (المليجي، 2012، ص: 60)

✍ **مرحلة الإعداد والتمهيد لإدارة التميز:** وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم بأنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيدا عن مكان العمل.

✍ **مرحلة التخطيط لإدارة التميز:** ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد أعضاء الفريق، ويتم ذلك وفق خطة موضوعة من إدارة المؤسسة لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات العملاء بما يتناسب مع متطلبات السوق، ويستند هذا التخطيط على وضع أولويات طويلة المدى، وتشتمل عملية التخطيط لإدارة التميز على: تحديد الرؤية والهدف من وجود المؤسسة- متطلبات العميل - تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتأهيل للجودة، ويجب أن يكون هناك توقعا لما يمكن أن يقابله التغيير من مقاومة، على أن تكون هناك خطة مناسبة لمواجهة هذه المقاومة، ويكون الهدف هو إقناع الجميع بمزايا تطبيق الجودة.

✍ **مرحلة التنظيم لإدارة التميز:** ويتم فيها تنظيم العمل داخل المؤسسة، لتطبيق الجودة الشاملة، وتشمل إدارة التميز: إنشاء مجلس لإدارة التميز، اختيار فريق تصميم لإدارة التميز و تكوين فريق التحسين لإدارة التميز.

✍ **مرحلة التنفيذ لإدارة التميز:** وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم، بهدف خلق الإدراك والوعي الخاص بالجودة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، وتنمية المهارات اللازمة، وتشمل هذه المرحلة أيضا إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة، وتحفيز الجميع على المشاركة في عمليات التحسين، ويشمل ذلك العاملين والعملاء، وتتضمن مرحلة التنفيذ: توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

✍ **مرحلة التقييم لبرنامج إدارة التميز:** وتبدأ هذه المرحلة عادة بالإجابة على بعض التساؤلات ومنها:

- ما الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المداخل المطبقة حاليا، والتي تستهدف تحسين أداء المؤسسة؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة التميز بدلا من المداخل الحالية؟
- ما الفوائد التي تحققها إدارة التميز؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بفعالية داخل المؤسسة؟
- ما العقبات التي يمكن أن تعوق عملية تطبيق إدارة التميز؟
- ما دور المدير في تحسين جودة الأداء؟
- ما برامج التدريب التي يمكن تنفيذها لتحسين أداء العاملين؟
- كيف يمكن تحقيق رضا العملاء والعاملين؟

ويولي الإجابة على مثل هذه التساؤلات نوع من التقييم الذاتي للأمر بحيث يكن توفير أدوات يمكن من خلالها توحيد الرؤى والتوقعات، أو على الأقل تقاربهما بالنسبة للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين، ويعتمد ذلك على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، ويشمل هذا التقييم الاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين من خلال برامج التدريب التي يحصلون عليها.

مرحلة تبادل ونشر الخبرات الخاصة بإدارة التميز: ويتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها، حيث تدعى إدارة المؤسسة جميع الوحدات، وكذا المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

3. الإدارة الإستراتيجية والتميز

1.3 مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام كامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات.

وقد عُرِّفت بأنها تصور المنظمة لعلاقتها ومتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها. (غالب ياسين، 2010، ص: 34)
وعُرِّفت كذلك بأنها عملية صياغة العلاقات بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال رسالة وأهداف وإستراتيجية نحو الخطط بحفظ الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. (صالح بن جبثور، 2007، ص: 45)
وعليه يمكن القول بأنها الإدارة التي تعنى بعمليات تحديد رسالة المنظمة والقيام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي ثم صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها هذا من أجل الوصول إلى أهدافها الطويلة المدى.

2.3 إستراتيجية التميز

عُرِّفت بأنها تميز العرض للمنظمة باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن. (بن جدو، 2013، ص: 48).
وعُرِّفت كذلك بأنها خلق الاختلاف في منتجات أو خدمات الشركة التي تعرضها من خلال خلق شيء عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شيء جديد وفريد ومتميز للزبون. (بن جدو، 2013، ص: 48)
وعُرِّفت كذلك بأنها امتلاك المنظمة مدى واسع وواضح من المنتجات أو الخدمات المتميزة وبمواصفات عالمية وخصائص مختلفة عن المنافسين والتي يمكن أن تقدم في الأسواق ذات تقسيمات أو أجزاء مختلفة. (الحسيني، 2006، ص: 65)
وحسب عيسى حيرش فإن إستراتيجية التميز: "تمثل في التوجه نحو سوق واسعة وبمنتجات مميزة مما يدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والإبداع المستمر. (حيرش، 2012، ص: 48)

وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وكذلك يمكن التميز المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسبا، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك نوعين من التميز: (بن جدو، 2013، ص: 50)

التميز نحو الأعلى: تتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها المنظمة عن المنافسين، هذا النوع من التميز يمكن أن يعتمد على الأداء، التكنولوجيا، الإبداع، في شكل المنتج، ويمكن أن يتحقق من أيضا عن طريق الجودة والطوال النسبي لمدة الاستخدام، عند انتهاء هذه الإستراتيجية سوف تتحمل المنظمة

تكاليف مرتفعة نوعا ما، ويتم تغطيتها بفرض سعر بيع مرتفع — سعر استثنائي — ويكون عادة أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة أي سعر أعلى من متوسط السعر في الصناعة.

✍️ **التميز نحو الأسفل:** هناك بعض المؤسسات حققت نجاحا كبيرا بفضل هذه الإستراتيجية، والتي تقترح من أجل سعر منخفض عرض منتج بقيمة أو نوعية أقل من المنافسين، نزع بعض الخصائص، تخفيض أداء المنتج... ، وهي موجهة للعملاء الذين يولون أهمية كبيرة للسعر، بالرغم من معرفتهم بأن نوعية المنتج أو الخدمة محدودة، فهم لا يستطيعون أو لا يرغبون في التوجه إلى عروض أخرى بقيم أو نوعية أعلى.

ويمكن التمييز أيضا بين: (سادر، 2008، ص: 290)

✍️ **التميز المادي:** يكون بالنسبة للسلع التي يمكن ملاحظة جودتها قبل شرائها، إذ يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة عن السلعة أو الخدمة، مثل الزهور الطبيعية.

✍️ **التميز المعنوي:** يكون بالنسبة للسلع التي يمكن ملاحظة جودتها إلا بعد الاستهلاك، ولا يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة بل يجب إرسال إشارات متصلة بها إلى العملاء بأشكال متباينة للتميز، على سبيل المثال يمثل شكل العبوة أداة قوية ملموسة لإرسال إشارات عن تسويق المنتج، أما بالنسبة للخدمات تكتسب صورتها الذهنية من خلال التسهيلات الخدمية وسلوك الموظفين.

3.3 دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي تسهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال (المليجي، 2012، ص ص: 159-160):

✍️ **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** وهذا يرتبط بعملية إعادة تصميم شامل لأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في أداء المؤسسة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي يشمل: حصر وتخطيط الأنشطة والفعاليات، وتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم نظم الربط والمتابعة والتقييم.

✍️ **إعادة تصميم الهيكل التمويلي:** وهذا يشمل إعادة هيكلة النظام التمويلي، وتخطيط الاحتياجات التمويلية، ودراسة وتقييم مصادر التمويل، وتوظيف الأموال، وترشيد الإنفاق.

✍️ **تصميم وتأکید الميزة التنافسية:** وهي تركز على عنصر التميز النسبي، وهي جوهر العمل الإداري الإستراتيجي، وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيم التي تخلها الإدارة لدى عملائها.

✍️ **إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط:** هذا النشاط يشمل تحديد وتشكيل العلاقات مع العملاء، وتحديد العلاقات مع المؤسسات المنافسة، وتصميم العلاقات مع الدولة.

✍️ **تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار:** ولتحقيق وظيفة الابتكار والإبداع لابد من الالتزام بالمبادئ التالية: التنمية المستمرة للأفراد العاملين في المؤسسة وخلق روح المبادرة والإقدام بين العاملين.

✍️ **تحقيق مبدأ المشاركة في التغيير:** تعتبر مشاركة الأفراد في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة، حيث سيكون الأفراد القائمون بإحداث التغيير أكثر التزاما، وبذلا للجهد في سبيل تحقيق أهدافه، وسيكون الأفراد المستهدفون به أكثر استعدادا لتقبل التغيير، والوفاء بمتطلباته، متى اتبحت لهم الفرصة للمشاركة في كل خطوة من خطوات عملية التغيير.

4.3 أبعاد الإدارة الإستراتيجية المتميزة

حاول بعض الباحثين تفسير مفهوم الإدارة الإستراتيجية بهدف إيضاح أبعادها الأساسية، حيث نظروا إلى الإستراتيجية من خلال أن نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها، فهي عبارة عن أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المؤسسة الداخلية، وظروف البيئة المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية (المليحي، 2012، ص ص: 152-156):

أولاً - الرؤية الإستراتيجية: تعد الرؤية العنصر الأول من عناصر الإطار الإستراتيجي، وهي توجه بالسؤالين المحورين الآتيين: إلى أين نحن ذاهبون وفي أي إطار نتحرك، ومن الخصائص التي تميز رؤية المؤسسة وطريقة صياغتها ما يلي:

- ✍️ أنها تعبر عن قناعات العاملين وطموحاتهم وتعكس إجماعهم حول قضايا معينة.
- ✍️ أنها تمثل الأساس التي توضع في ضوءه رسالة المؤسسة.
- ✍️ أنها من ابتكار قائد المؤسسة في مسودتها الأولى ثم تناقش بواسطة مجموعة من المستشارين ليدلون بأرائهم فيها، ثم تعرض بعد ذلك على كل أعضاء المؤسسة لمناقشتها للموافقة عليها أو إجراء تعديلات.
- ✍️ أنها توجه نحو المستقبل تقوم على ما هو مرغوب فيه.

ويرى كوتر أن صياغة الرؤية يجب أن تمتاز بالاختصار الشديد والمرونة والتركيز وسهولة الفهم لكل من يتلقاها ويطلع عليها، ويضيف أنها يجب أن تصاغ بطريقة واضحة وشاملة ومنطقية وتحدد الاتجاه نحو المستقبل.

ثانياً - الرسالة: تعرف الرسالة بأنها الغاية أو الهدف من وجود المؤسسة، كما تعرف بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وعند صياغة الرسالة ينبغي على الإدارة أن تجتهد لإجابات محددة للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي:

✍️ ما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات، التي تعكس مهمة أو رسالة المؤسسة في المجتمع؟

✍️ كيف تتم عملية بلورة وتنمية أبعاد هذه الرسالة ضمن إطار المؤسسة؟

✍️ ما هي المجالات المحتملة التي يتطلب التركيز عليها عند صياغة الرسالة؟

✍️ كيف يمكن تحويل رسالة المؤسسة لمجموع من الإستراتيجيات؟

ومن أهم الخصائص التي تميز رسالة المؤسسة وكيفية صياغتها ما يلي:

✍️ تمثل الرسالة الأساس في تحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والإجرائية.

✍️ تحقق التكامل بين مختلف بين مختلف أقسام ووحدات العمل.

✍️ قابلية الرسالة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

✍️ تراعي الظروف البيئية للمؤسسة داخليا وخارجيا، حاليا ومستقبلا.

✍️ تمثل الرسالة وسيلة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، كما أنها تمثل مجموعة من المفاهيم الإجرائية للعمل.

وينبغي أن تراعي الرسالة الجيدة عدة اعتبارات منها أنها تعكس طبيعة النشاط وتوجهات المؤسسة، وتعكس واقع المؤسسة من ناحية ومتطلبات تنفيذها من ناحية أخرى، وعدم التعارض مع آليات تنفيذ خطط المؤسسة، وتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة وبين البيئة الخارجية، والوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة، وان تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة

لبلوغها، والتركيز على جوانب التميز الحقيقية، أو الخصائص الفريدة للمؤسسة، وأن تحوي على جوانب القوة الدافعة لها، وأن تعكس اسم المؤسسة وشعارها الأساسي.

إذن يتضح مما سبق أن خصائص الرسالة الجيدة للمؤسسة، تتمثل في مراعاة الدقة والوضوح في تحديدها، مع تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المؤسسة، بمشاركة العاملين في صياغتها، مع التركيز على احترام ثقافتها وإبراز جوانب التميز الحقيقية، بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية: وهي أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية، تمثل الأهداف أو الغايات إحدى حلقات المستوى الإستراتيجي من تخطيط، وهمزة الوصل بين المستوى الثاني من التخطيط، وهو مستوى التخطيط الإجرائي أو العملي، كما تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية من النشاطات، تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي، إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز على الموقف الحالي، وتحدد ما يجب أن تفعل المؤسسة، ومتى يتم هذا الفعل.

وتمثل أهم الأهداف الجيدة الواضحة في تحديد الاتجاه الذي يرشد كافة العاملين بالمؤسسة، والسماح بتحقيق نوع من التعاون والتناسق والمساعدة في عملية التقويم، وتحديد الأولويات، وتقليل درجة عدم التأكد، وتقليل درجة عدم التأكد، وتقليل من الصراعات وتحفيز الجهد، والمساعدة في كل من تخصيص الموارد وتصميم الوظائف، ويمكن تحقيق هذه الخصائص يتم من خلال دراسة وتحليل أبعاد الأهداف وهي:

✍ **الكيفية:** أي كيف تتكون وتتحدد صفات وخصائص الأهداف.

✍ **الزمن:** ويمثل القدرة الزمنية التي تعطىها الأهداف.

✍ **المسؤولية:** أي من سوف يسهم في تحقيقها.

✍ **المدى:** ويمثل التعبير عن مستوى الطموح، وهي ثلاث رئيسية: المثالية، وتتم من خلال التعظيم أو التدنئة، والمدى يمثل الفكر الواقعي، والأداء ويتحقق على قدر ما تستطيع المؤسسة.

ومن الخصائص التي تميز الأهداف الإستراتيجية والتي يمكن الاستفادة منها في عملية مراجعة الخطط الإستراتيجية ما يلي:

✍ ملائمة الأهداف الإستراتيجية لطموحات المؤسسة ورسالتها.

✍ توافق تلك الأهداف مع نتائج التوصيف الحقيقي للبنية الداخلية والخارجية.

✍ موضوعية تلك الأهداف وقدرتها على استثمار أوجه القوة والفرص المتاحة والممكنة، والتعامل الفعال مع نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

✍ توضيح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

✍ ضرورة صياغتها بصورة شاملة وواضحة ودقيقة.

فصياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يلزمها توافر عدد من الأفراد تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، ورصدها وتحليلها ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة، والوضع الذي تنشده مستقبلا، وأن الأهداف يجب أن تحقق مبدأ التكاملية في التطوير، لتوفر بيئة جيدة، وأنه يجب تحويلها من الصورة النظرية، إلى الصورة العملية، بحيث تكون قابلة للتحقيق والمراجعة والتقييم.

رابعا: الإستراتيجية: تعد الإستراتيجية نتاج عمل الإدارة الإستراتيجية، وهي بمثابة خطة رئيسة شاملة تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتجنب ما تعانیه من مساوئ.

والإستراتيجية طويلة الأجل جماعية التوجه، وقومية النزعة لأنها تحدد أهدافا قومية تعكس كل آراء، كما أنها تحدد الأولويات وترسم خطوط السلطة والمساءلة بوضوح وجلاء، وهي وإن كانت مرتبطة بالواقع وإمكاناته إلا أنها أيضا تصدر عن مثل ومبادئ عليا.

فالإستراتيجية هي تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما، واتجاهها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات، أو الخدمات والأسواق، والقدرات الهامة، والنمو والعائد، وتخصيص الموارد في المؤسسة.

5.2. متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية المتميزة: إن وضع إستراتيجية إدارة التميز يتطلب القيام بأربع مهام رئيسية وهي: (المليجي، 2012، ص ص: 51-52)

- ✍ وضع أهداف طويلة الأجل، تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.
- ✍ وضع خطة إستراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشمل على مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المؤسسة: ثقافتها، وفلسفتها، وعملياتها، وأنظمتها، وسياساتها، وإجراءاتها، وغير ذلك، بما يخدم الإستراتيجية، وكذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة، على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها.
- ✍ دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المؤسسة، من أجل تحديد النواقص، في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتشتمل هذه الاحتياجات على كل المتطلبات والمستلزمات، سواء أكان ذلك على الصعيد المادي أو المعنوي.
- ✍ ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية، يتم تنفيذها على مراحل متتالية، تسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة، التي غايتها الأساسية تحقيق الهدف العام النهائي (إدارة التميز).

4. جامعة هارفرد أمودجا

1.4. نبذة عن الجامعة

أسست جامعة هارفرد عام 1636، وتحوّلت إلى كلية هارفرد في 1639 واتخذت مصطلح الجامعة عام 1780 وأثناء تولي تشارلز ويليام إليوت رئاسة الجامعة، تمكن من تحويلها إلى نمط الجامعة البحثية العصرية، وتمثل جامعة هارفرد أهم وأقدم مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أعلنت في 2007 أنها موجهة لتقديم التعلم الذي ينقل إرث الألفية الجديدة ويسهم في تشكيل المستقبل، ومن ثم امتدت عبر القرون لتتحول من كلية صغيرة إلى جامعة أمريكية ذات امتداد عالمي ولها ملامح جامعة المستقبل (*hotcourses*، 2016، ص: 15) وتضم جامعة هارفرد أكبر عدد من الخريجين وأعضاء هيئة التدريس والباحثين الذين فازوا بجوائز نوبل (161 شخص) وميدالية فيلدز (18 شخص) أكثر من أي جامعة أخرى في العالم والعديد من خريجي الجامعة أصبحوا أعضاء في الكونغرس الأمريكي، وأعضاء في جائزة برنامج خريجي مارك آرثر، وبرنامج منحة رودس (375 شخص) وهي جائزة دولية للدراسات العليا للطلاب للدراسة في جامعة أكسفورد ومنحة مارشال (255 شخص) أكثر من أي جامعة أخرى في الولايات المتحدة، من بين خريجي الجامعة هناك ثمانية رؤساء

أمريكيين، أربعة عشر شخص من الحائزين على جائزة تورينج كانوا من المؤسسات التابعة لجامعة هارفرد، كما فاز الطلاب والخريجين من جامعة هارفرد بـ 10 جوائز أوسكار و 48 جائزة بوليتزر و 110 ميدالية أولمبية (منها 46 ذهبية) وأسسوا العديد من الشركات البارزة على مستوى العالم في الولايات المتحدة وخارجها (wikipedia، 2022، ص: 03)

2.4. إستراتيجية التميز للجامعة.

قدمت الجامعة خطة إستراتيجية تضمنت دراسة لسمات الجامعة المرجو الوصول إليها في المستقبل وفقا للمستقبل الأمريكي، وقد بدأت بالفعل في تنفيذ إجراءاتها التي تتفق مع جامعة المستقبل، والدليل إحرازها المركز الأول في التصنيف على مستوى العالم: (بدران، البوهي، 2001، ص: 51)

✍️ **الرؤية:** حددت هارفرد في إستراتيجيتها المستقبلية والتي بدأت في تنفيذها بالفعل رؤيتها في أن "يقدم التعليم بجامعة هارفرد رواد المجتمع الدولي من خلال تقديم الاكتشافات التي تفيد المجتمع ككل، والتوسع في المعرفة في كافة مجالات الاستقصاء الأكاديمي"، أي أن رؤية هارفرد تركز إلى العالمية والتميز وتدويل خريجها، فالتعليم هو السبيل لخدمة المجتمع الدولي، ولا تسعى الجامعة إلى تقديم الخدمة التقليدية، بل إنها تبغي الريادة وتقلد مكانة متقدمة من خلال خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، وتتسق تلك الرؤية مع التخطيط لمستقبل التعليم العالي الذي تتضمن توصية بضمان قدرة الجامعات على تحقيق ريادة علمية.

✍️ **الرسالة:** حددت جامعة هارفرد رسالتها في الارتقاء بكافة العلوم والآداب والفنون الجيدة، والارتقاء بتعليم الشباب بكافة أساليب العلوم والفنون والآداب الجيدة وكافة الإمدادات اللازمة لتعليم شباب البلاد، أي أن جامعة هارفرد تسعى إلى ابتكار المعرفة وتمتيع عقول الطلاب لتلك المعرفة وتمكينهم من الاستفادة من الفرص التربوي، ويتبين من خلال رسالة الجامعة سعيها إلى تحقيق رؤيتها، فاهتمامها بحصر كافة أنواع العلوم، والفنون، والآداب يعكس رغبتها في تحقيق الريادة على المستوى الدولي، كما أن إضافة كلمة "الجيد" في اختيارها للعلوم، والآداب والفنون يشير إلى رغبتها في التميز وتقديم ما يفيد البشرية، كما يتضح تميز الجامعة في عدم اهتمامها بتقديم المعارف والعلوم بشكل تقليدي وإنما تسعى إلى الارتقاء بتلك المعارف وتطويرها، بل وتعليم الطلاب كيفية ابتكارها أي تعليمهم كيفية التفكير، وهو مهارة أساسية في الإطار العام لمهارات القرن الحادي والعشرين.

✍️ **الأهداف:** قدمت جامعة هارفرد دراسة للتأهل للاعتماد من جانب والتي تطالب الجامعة بعمل تقييم ذاتي، وحددت الجامعة الأهداف التي توجهها وتسعى نحو بلوغها:

- تحقيق التميز في البحث، والتعليم عبر سلسلة من المجالات الأكاديمية.
- إعداد الطلاب للقيادة في تخصصاتهم المختارة ولحياة ذات قيمة.
- الارتقاء بالمعارف والأفكار من خلال الاستقصاء الخيالي.
- خدمة المجتمع بشكل مميز.

3.4. جوانب التميز الاستراتيجي للجامعة. (حجي، شهاب، 2001، ص: 632)

❖ البحث العلمي

انتهت هارفرد في رسالتها البحثية إلى التأكيد على علوم الحياة والبحوث البيئية، لذا يركز البحث إلى التوجه نحو المدخل البيئي وعبر الأقسام، ويمثل مركز الإنسانيات أداة في تيسير الحوار عبر الأقسام من خلال العمل التعاوني للباحثين

والدارسين في الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، كما يهدف البحث إلى تناول المشكلات المجتمعية من خلال مراكز البحوث متعددة التخصصات مثل: معهد العلوم الاجتماعية، ومبادرة هارفرد للصحة العالمي، وتعتمد الإستراتيجية البحثية لهارفرد على خدمة الجامعة والمجتمع، وهذا يتضح من خلال:

✍ **برنامج بحوث إفريقيا:** يركز على الاقتصاد السياسي بأفريقيا، ويتضمن هذا البرنامج مكون بحثي وآخر معلوماتي، بالنسبة للمكون البحثي فهو يقوم بدراسة تطور مؤسسات سياسية أفريقية، والمحددات السياسية للنمو الاقتصادي، والعلاقات بين رأس المال البشري، والمؤسسات، والمشاركة السياسية، والعنف، أما بالنسبة للمكون المعلوماتي فهو يهدف إلى تشجيع البحوث الكمية في الاقتصاد السياسي الأفريقي.

✍ **البحوث المسحية:** ويمثل برنامج بيئي يشجع ويسر البحث والتعلم في نظرية وممارسة البحوث المسحية، والغرض الأساسي لبرنامج البحث المسحي هو تقديم مصادر بحثية للارتقاء بالتدريس وجودة البحوث في هارفرد، وأن تكون مركز تميز معترف به، ويؤكد البرنامج على التبادل الأكاديمي بين الدارسين عبر الأقسام والكليات المختلفة.

✍ **المكتبات:** تتضمن جامعة هارفرد نظام متكامل للمكتبة يتضمن 80 مكتبة، وأكثر من 19,5 مليون مجموعة متاحة بصور مختلفة رقمية، مكتوبة، مصورة، وخرائط..... وغيرها، أي يمكن للدارس أو الباحث طلب العدد عبر الشبكات والحصول عليه في 24 ساعة، ومن المكتبات المميزة للبحث في المرحلة الجامعية الأولى Lamont لدعم مناهج الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، ويتمثل التميز في العمل لمدة 24 ساعة طوال خمسة أيام في الأسبوع، لذا فهي تتضمن بوفيه يقدم مشروبات للزائرين.

❖ **خدمة الجامعة للمجتمع:** حددت هارفرد في استراتيجيتها المستقبلية هدف وهو أن تكون مركز إشعاع حضاري لخدمة

المجتمع الأمريكي والدولي على المستويات المختلفة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والتربوية، وهذا يتضح مما يلي:

- **مبادرة التنمية الاقتصادية:** تقدم هارفرد مبادرة لتعزيز منطقة بوسطن، حيث تحول اقتصاد بوسطن من التصنيع إلى التكنولوجيا، ثم انتقل الآن إلى اقتصاد المعرفة، لذلك تسعى هارفرد من خلال مبادراتها إلى تحقيق الريادة في اقتصاد المعرفة من خلال التنمية الاقتصادية، حيث يتوقع تقديمها من 14 - 15 ألف وظيفة في الـ 50 عاما القادمة، على أن تقدم 5 آلاف منها في أول عشرين عام، ونجحت هارفرد في تقديم وظائف إلى حوالي 25 ألف فرد في كميريدج، وألستون، ولونجوود مما يشكل 14% من عمالة هارفرد، كما يمتد دورها إلى المجتمع من خلال أنشطة امتداد تنظيمها للمساهمة في إيجاد الوظائف، مثل استضافة منتدى سنوي للمهنة، ويختص بتقديم الفرصة لراغبي التوظيف لمقابلة ممثلين عن وحدات هارفرد، تتسق مبادرة هارفرد مع تحديات القرن الحادي والعشرين ومنها التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وكذلك المستقبل الاقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية الذي يشير إلى ارتفاع معدل البطالة والحاجة إلى استحداث مجالات توظيف جديدة، كما تمثل تلك المبادرة مؤشرا لتحقيق الهدف الخاص بخدمة المجتمع بشكل مميز والذي سبق عرضه في محور الأهداف.

- **مبادرة تقليص انبعاثات الغاز:** قامت جامعة هارفرد بتأسيس لجنة عمل في فبراير 2008 لفحص انبعاثات الغاز،

والتوصية بإستراتيجية لتقليص انبعاثات الغاز الناتجة عن الجامعة، وجدول زمني لتحقيق هذا الهدف، ومن خلال تقصي المعلومات، توصلت اللجنة إلى عدد من النتائج هي:

○ إن تغير المناخ ينتج عن انبعاثات الحضارة مما يشكل خطرا على المجتمع.

- التزايد المتسارع الانبعاثات الغاز من جامعة هارفرد خاصة مع تزايد الطاقة.
- الحاجة إلى تقليص انبعاثات الغاز من جامعة هارفرد بنسبة 30% بحلول عام 2016.

وتمثلت التوصيات فيما يلي:

- تبني برنامج للإسراع بجهود تقليص انبعاثات الغاز في العمليات الراهنة والمستقبلية.
 - تشكيل لجنة لتقصي انبعاثات الغاز وعمل مراجعة كل أربع سنوات لتحديد الدروس المستفادة، وما تم إنجازه، وما هو متوقع، وتقديم النتائج للمجتمع لضمان الشفافية.
 - تحديد أهداف وجدول زمني لانبعاثات الغاز.
 - تقليص الانبعاثات من خلال البدء بالجامعة ثم الانطلاق إلى المجتمع.
 - تحقيق الريادة في جهود مواكبة تحديات تغير المناخ من خلال ربط استراتيجية تقليص الغاز بجهود موسعة لإثارة التدريس والبحوث المرتبطة بمشكلات المناخ.
- يتبين مما سبق اهتمام الجامعة بالقيام بدور جدي في التغلب على مشكلات التغير المناخي، وذلك من خلال تبني استراتيجية متكاملة لتقصي أسباب تزايد انبعاثات الغاز، والتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها التوصل إلى توصيات ومقترحات لتفعيل دور الجامعة في حماية البيئة.

- مركز إشعاع ثقافي: تمثل جامعة هارفرد مصدر ثقافي وتعليمية للمجتمع المحيط، حيث تلتزم بتحديث المجتمع من خلال مواقعها الإلكترونية، وإصدارها الشهرية التي تقدم معلومات عن الجامعة بشكل عام، ومن تلك الإصدارات: كتاب حقائق جامعة هارفرد الذي يقدم معلومات عن الإدارة، والتمويل، والعمليات المختلفة، ودليل هارفرد الذي يستعرض تاريخ هارفرد، وبرامجها، والتقرير السنوي المالي للراغبين في التعرف على الوضع المالي للجامعة، مما يتيح الشفافية والمحاسبية.

- الارتقاء بالتعليم قبل الجامعي وتعليم الكبار: تسهم جامعة هارفرد من خلال مبادراتها في النهوض بالتعليم العام، ومن هذه المبادرات:

- مبادرة "هارفرد بعد المدرسة": تقدم فترة لتجديد وتحسين الأداء بعد المدرسة وذلك من خلال مكتب الشؤون العامة والمجتمعية التابع لجامعة هارفرد، ومهمة المكتب تيسير التعلم والتنمية الصحية للشباب بالمدينة من سن 5-18 وذلك قبل وبعد المدرسة، وفي الأجازات.
- برنامج قيادة التعليم العام: يعتمد العمل مع تسع مدارس لتحسين المخرجات التربوية للمدارس من خلال الاستفادة من خبرات المقاطعات المختلفة في تطوير أهداف إستراتيجية للسنوات القادمة، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والعاملين.
- مبادرة كلية التربية للدراسات العليا: تهدف إلى القضاء على الفجوة الخاصة بالإنجاز بين أطفال الأسر منخفضة ومتوسطة الدخل، من خلال الارتقاء بخبرات التعلم، والتكوين الجسمي، والانفعالي للأطفال بدءاً من سن ثلاث سنوات وحتى الصف الثالث. وبالتالي تسهم جامعة هارفرد بشكل إيجابي في تقليص الفجوة بين التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي، وذلك من خلال توثيق الروابط بين المرحلتين، فهي تقوم بدور المدرسة والجامعة من خلال مبادرة هارفرد بعد المدرسة، حيث تسهم في تعليم الأطفال لتحسين المخرجات التربوية وكذلك الاهتمام بالرعاية الصحية لمرحلة التعليم بأكملها بدءاً من سن 5 وصولاً إلى 18 عام، ويمثل ذلك استثمار مستقبلي في رأس المال البشري كما

أكدت جهود تحديد صورة مستقبل البلاد وخاصة المستقبل الاجتماعي، فالعائد في المستقبل سوف يفيد هارفرد من خلال استقبال طلاب مؤهلين فكريا وصحيا للحياة الجامعية، كما يتضح تواضع وتميز الجامعة في اهتمامها بالاستفادة من خبرات المقاطعات المختلفة للارتقاء بالتعليم العام، وذلك بالرغم من تصنيفها كأحسن جامعة على مستوى العالم، ويتفق هذا الجهد مع رؤية جامعة المستقبل بضرورة دعم جهود التعليم قبل الجامعي لعلاج جوانب القصور به.

- **جسر هارفرد للتعليم ومحو الأمية:** هو برنامج تعليمي نموذجي ويتسم بأنه مفتوح في كافة ساعات العمل لأعضاء اتحاد هارفرد للعمال والفنيين، كما يستهدف العاملين الراغبين في تحسين مهاراتهم أو اكتساب مهارات جديدة مرتبطة بالعمل من خلال حضور ساعتين مرتين أسبوعيا، وتقدم المحاضرات باللغة الإنجليزية، وتتضمن تحدث، استماع، قراءة، إعداد أكاديمي، وحاسب آلي.
- **مركز هارفرد لتنمية القوى العاملة:** يقدم مقررات مهنية، إدارية وتنموية، وحاسب آلي لكافة العاملين، ويستهدف المجتمع ككل، بالإضافة إلى إتاحتها لكافة الراغبين من خارج جامعة هارفرد.

4.4. جوانب أخرى للتميز تتسم جامعة هارفرد البحثية بعدد من جوانب التميز التي مكنتها مع الحفاظ على المركز الأول في التصنيف العالمي للجامعات، ومنها: (حجي، شهاب، 2011، ص: 681)

- ✓ **تخريج رواد وباحثين على أعلى مستوى من التميز:** وهذا يتجلى من خلال حصاها لأكثر من 40 جائزة نوبل.
- ✓ **الرؤية:** الارتكاز إلى تخريج رواد على المستوى الدولي وليس المحلي فحسب.
- ✓ **الرسالة:** التركيز على حصر مجالاتها الدراسية والبحثية والخدمية في العلوم والآداب الجيدة فقط، أي التي تحقق فائدة ومنفعة للبشرية.
- ✓ **المبادئ:** يتضح تميز المبادئ في الارتكاز إلى القيم مثل: الاحترام المتبادل، والتحضر في التفاعلات داخل الجامعة، بالإضافة إلى فعالية الدور ثلاثي الأبعاد، والبعد المميز هو اعتبار عضو هيئة التدريس أبا يختص بحماية أبنائه من الطلاب والحفاظ عليهم.
- ✓ **أعضاء هيئة التدريس:** يتضح التميز في عدم الاقتصار على تقييم الأقسام والكليات لعضو التدريس، وإنما يتم الاعتماد على تقييم عضو هيئة التدريس لذاته، ولخبراته وقدرته على التفكير في جهود تطوير مهنية.
- ✓ **القبول:** يتسم القبول بالمساواة وتكافؤ الفرص بغض النظر على الخلفية الاجتماعية أو الظروف المالية للمتقدم، كما يتضح تميز الجامعة في سعيها إلى الطلاب والحرص على انتقاء المميزين بل والسفر والانتقال للتقصي عنهم في مجتمعاتهم، وتتفرد هارفرد أيضا في اهتمامها برعاية المقبولين وغير المقبولين أيضا من خلال استراتيجية التحويل.
- ✓ **برامج التعليم:** تتميز بارتكازها إلى التربية العامة، وترابط المعرفة عبر التخصصات المختلفة، بالإضافة إلى استحداث مجالات عصرية تمكن الدارس من مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين مثل: علوم العالم، والمنطق الأخلاقي، والفهم التفسيري.
- ✓ **لتعليم والتعلم:** يعتمد على الممارسات العملية أكثر من الجوانب النظرية.
- ✓ **البحث العلمي:** يهتم بعلوم الحياة والمستقبلات البديلة، واستحداث تخصصات عصرية تواكب متطلبات الألفية الثالثة، كما يتضح التميز البحثي لجامعة هارفرد في تأسيس مركز خاص بدعم العلاقات الإنسانية والروابط البحثية بين كافة وحدات الجامعة.

✓ خدمة المجتمع: يتضح تميز هارفرد من خلال إسهاماتها في الارتقاء بالتعليم قبل الجامعي، وحل المشكلات الاقتصادية بتوفير فرص العمل والتوظيف، والبيئية من خلال تقليص انبعاثات الغاز، بالإضافة إلى كون الجامعة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع ككل.

✓ التصميم المعماري: يتضح التميز في مراعاة أسس الحيز التعليمي والاهتمام بمراعاة الأبعاد الإنسانية والاجتماعية من خلال موقعها التاريخي، بالإضافة إلى مراعاة معايير الجودة الشاملة مثل: الأمان والحفاظ على البيئة من خلال وسائل مواصلات غير ضارة.

5. الخاتمة

أدى سعي معظم دول العالم إلى تحقيق الجودة و التميز في مؤسساتها وذلك من خلال تبني نظام ضمان الجودة وتقويم الأداء و تحسينه من خلال آليات الاعتماد و تطبيق المحاسبية و تنمية الإبداع التنظيمي و إحداث التحديات والتحسينات المستمر

وقد تمكنت جامعة هارفرد من الارتقاء بأدائها الأكاديمي لتصبح من أعظم المؤسسات التعليمية والبحثية على مستوى العالم، وهو ما يرتبط بنجاح القائمين على إدارتها في تحقيق التوافق بين مختلف عوامل النجاح من اجتذاب الطلبة المتميزين وأعضاء هيئة التدريس المرموقين وتطوير الموارد الأكاديمية والمالية غير المتواجدة في أي مؤسسة جامعية أخرى. وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في:

☞ إدارة التميز لها بعدين محوريين، أولهما: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، وثانيهما: إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على منافسيها وحتى على نفسها(نتائجها السابقة).
☞ تهدف إدارة التميز إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات، وتحقيق جودة العمليات، وتوفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.

☞ تطبيق إدارة التميز يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
☞ تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام كامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات.

☞ إستراتيجية التميز تتمثل في التوجه نحو سوق واسعة ومنتجات مميزة مما يدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والإبداع المستمر

☞ تمكنت جامعة هارفرد على مدار أربعة قرون من الارتقاء بأدائها الأكاديمي لتصبح من أعظم المؤسسات التعليمية والبحثية على مستوى العالم

☞ قدمت الجامعة خطة إستراتيجية تضمنت دراسة لسمات الجامعة المرجو الوصول إليها في المستقبل .

☞ اتجهت هارفرد في رسالتها البحثية إلى التأكيد على علوم الحياة والبحوث البيئية.

☞ حددت هارفرد في إستراتيجيتها المستقبلية هدف وهو أن تكون مركز إشعاع حضاري لخدمة المجتمع الأمريكي والدولي

☞ قدمت هارفرد مبادرة لتعزيز منطقة بوسطن، حيث تحول اقتصاد بوسطن من التصنيع إلى التكنولوجيا

☞ جهود هارفرد لخدمة مجتمعها تمتد إلى تعليم الكبار من العمال، والفنيين، والمهنيين في أوقات مختلفة تناسب كافة الدارسين، وبالتالي تساهم في التنمية المجتمعية للقوى العاملة في المجتمع ككل، أي أن جامعة هارفرد تساهم في تأمين

الفرد قبل التحاقه بالجامعة وبعد تخرجه والتحاقه بالعمل في أي مكان وتحديث مهاراته كي يتمكن من الترقى والتقدم وإفادة بلاده، وهنا يتحقق امتداد الجامعة.

6. قائمة المراجع

• المؤلفات:

- المليحي رضا ابراهيم ، 2012، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى ، الأردن، عالم الكتب
- سعد غالب ياسين ، 2010، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، الأردن، دار اليازوري.
- بن جبتور عبد العزيز صالح ، 2007، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جدبدة في عالم متغير)، ط 2، الأردن: دار المسيرة
- الحسيني فلاح حسن ، 2006، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة 2، الأردن، دار وائل للنشر.
- حيرش عيسى ، 2012، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الجزائر: دار الهدى، الجزائر.
- فليب سادر، ترجمة علا أحمد إصلاح ، 2008، الإدارة الإستراتيجية، مصر: مجموعة النيل العربية.
- شبل بدران والبوهي فاروق: 2001، نظم التعليم في دول العالم (تحليل مقارن)، مصر، دار قباء للطباعة والنشر.
- أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود شهاب، 2011، التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم-جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة - الطبعة الأولى، مصر: عالم الكتب.

• الأطروحات:

- ميدون سعاد، 2014 ، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مجمع صيدال: فرع أنبيبيوتيكال-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدينة.
- حبشي فتيحة، 2006، : إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الإقتصادية ، جامعة قسنطينة.
- بن جدوا محمد الأمين، 2013، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف.

• المقالات:

- السعودى موسى أحمد ، 2008، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد3.

• مواقع إلكترونية

www.hotcourses.ae على الساعة 14:30 2022/01/12

/جامعة_هارفار/wiki -https://ar.wikipedia.org/wiki