

## دور القيادات التعليمية في نشر ثقافة الأداء المتميز "صيغة مقترحة"

د. سعيد علي هدية

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية في جامعة الملك خالد

د. عاصم أحمد حسين

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية في جامعة الملك خالد

الملخص:

هدف هذا البحث إلى وضع صيغة مقترحة لدور القيادات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم وقطاعاته المختلفة، وقد استخدم البحث المنهج الاستنباطي التحليلي لمعالجة مشكلته والوصول لأهدافه، وكانت من أبرز نتائجه تقديم هذه الصيغة في صورة عملية يمكن تنفيذها والإفادة منها، حيث شملت هذه الصيغة ستة محاور متكاملة هي: هوية المنظمة، والهيكلة التنظيمية، وإدارة الأداء، والبنية التحتية والمعنوية، والعاملون، وإدارة التغيير، كما تضمن كل محور من هذه المحاور أدواراً تفصيلية ينبغي أن تؤديها القيادات التعليمية لضمان نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم، ومما أوصى به البحث ضرورة منح القيادات التعليمية الصلاحيات الكافية لقيامهم بأدوارهم المأمولة في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم، مع تأهيلهم بشكلٍ كافٍ للقيام بهذه الأدوار على أكمل وجه.

**الكلمات المفتاحية:** القيادات التعليمية؛ ثقافة الأداء المتميز.

### Role of Educational Leaders in Spreading Culture of Distinctive Performance "Proposed Study"

**Dr. Asem Ahmed Hussein**

Assistant Prof., Management and

Educational Supervision Department

Faculty of Education, King Khaled University

**Dr. Saeed Ali Hadiyah**

Assistant Prof., Management and

Educational Supervision Department

Faculty of Education, King Khaled University

#### Abstract:

This research aimed to reach a proposed formula for the role of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in spreading the culture of distinctive performance in the educational institutions and its various sectors. The research used deductive, analytical method to address its problem and reach its objectives. This research presented the results in a practical form to be implemented and utilized. This framework includes six integrated axes: organizational identity, organizational structure, performance management, infrastructure and morale, personnel, change management. Each of these axes includes detailed roles to be played by educational leaders to ensure spreading the culture of distinctiveness in educational institutions. The research reached some recommendations among of them is the need to give educational leaders sufficient power and authority to play their expected roles in spreading the culture of distinctiveness performance in educational institutions, and to be qualified enough to do these roles to the perfect.

**Keywords:** Educational leaders, Culture of Distinctive Performance.

## مقدمة:

ولن يتأتى ذلك إلا من خلال نشر ثقافة الأداء المتميز التي أصبحت مدخلا معاصرا يسهم في تحقيق الانسجام الداخلي لدى الموارد البشرية العاملة وبلوغ التكيف الخارجي في بيئة خارجية تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد والتنوع (رؤوف، ١، ٢٠٠٩)، وأصبحت أيضا المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والمنافسة، ولهذا السبب لجأت كثير من المؤسسات إلى نشر وتقوية وتنمية ثقافة الأداء المتميز.

وتعتبر القيادات الموجودة بالمؤسسات بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي، فهم مهندسون اجتماعيون في نشر الثقافة الجديدة وتغيير الثقافة السائدة، وترشيد السلوك الذي هو لب النسق الثقافي، فالقيادات تعمل على تعزيز وتطوير وإلهام التابعين على إنتاج ثقافة جماعية تحقق التميز من خلال البرمجة الذهنية (المرسي، ٣٤٢، ٢٠٠٣)، ولهذا تعتبر القيادات حجر الأساس في نشر ثقافة الأداء المتميز.

وإذا كان التعليم بمفهومه المعاصر عملية للتغيير والتطوير وأداة للتفوق والتميز، وله من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعله يحتل المركز الأول بين وسائط الإصلاح واستراتيجيات التقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائجه منوطة بكفاءة وفاعلية أداء مؤسساته. وبذلك فهو بحاجة للأداء المتميز كونه صانعا للأجيال، ولأن تحوله في الأداء من النمط التقليدي إلى النمط الحديث ينعكس إيجابيا على تميز مخرجاته (الخلفان، ٢، ٢٠١٠).

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تطورا هائلا، تتقدم فيه الأمم وتتنافس لكي يكون لها التميز والريادة في ظل العديد من التحديات والمتغيرات، والتي من أبرزها العولمة والتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية السريعة، وتلك التحديات والمتغيرات إنما هي اختبار حقيقي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، حيث تفرض عليها تغييرا جوهريا لكيفية أدائها، ففي عصر التنافسية والعولمة والمعرفة وسيادة العقل البشري ووسطوة قوة العلم والفكر الإنساني أصبح الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول.

ويشير الأداء المتميز إلى القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين، ويكاد يكون من المتعذر تحقيق الأداء المتميز ما لم تكن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة الأداء المتميز، وثقافة الأداء المتميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل (عباس، ١٧، ٢٠٠٤)، ولذلك تتجه الإدارة الحديثة في المؤسسات المعاصرة إلى إتباع أفكار ومفاهيم ومبادئ وقيم تنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح والتفوق سعيا للأداء المتميز (الدويري، ٤٩، ٢٠٠٦-٥٠).

ولتطوير أداء المؤسسات والوصول به إلى المستوى المتميز لابد من إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل تلك المؤسسات والإفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة (مشهور، ٤٧، ٢٠١٠)،

المستوى العالمي المنشود(السلمي،٧٧،٢٠٠١)، فالأداء المتميز بشكل عام يضم التفرد والتجديد والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المؤسسات باختلاف أنواعها ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء بل لتتمكن من المنافسة.

ويعد الأداء المتميز مرحلة متقدمة للتطور وإيجاد العمل والأداء الفعال، المبني على ثقافة الأداء المتميز، وهناك العديد من المؤتمرات التي أكدت على أهمية دراسة البناء المفاهيمي للأداء المتميز، ودور القيادات في تحقيقه، ومن أبرز تلك المؤتمرات المؤتمر الخامس للإبداع والتميز الإداري الذي عقد في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في فبراير ٢٠٠٧م. كما أن معهد الإدارة العامة بالرياض قد ركز على العديد من الجهود العلمية لدعم الأداء المتميز في المؤسسات الحكومية (معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٧).

وتعد ثقافة الأداء المتميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المؤسسات، والخيار الاستراتيجي التي تستند إليه لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء، وتمثل محرّكاً رئيساً للأداء المتميز، فهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات المتميزة داخل المؤسسات من أجل التوجه نحو الأداء المتميز، وتعد عصب المؤسسات وشريانها الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، ولذلك يجب أن تولي الاهتمام الكافي والعناية الأمثل، فهي عقبة دفعت بمؤسسات كثيرة إلى الفشل بسبب عدم اهتمامها بهذا النوع من

وتعتبر القيادات التعليمية أساساً من أسس العملية التعليمية وجزءاً لا يتجزأ في كافة مبادرات الإصلاح التعليمية، فالقيادات التعليمية هي المسؤولة عن نشر الثقافة الفعالة وتحمل المسؤولية المهنية، وتعزيز كافة الأنشطة (Walter,2005,p372)، والقيادة التعليمية ليست عبارة عن عملية قيادية سلبية، أو امتلاك لعدد من السمات والخصائص التي تمكن الفرد من القيام بذلك الدور، ولكن يمكن النظر إليها من منظور أوسع على اعتبار أنها علاقة بين القائد وبين فريق العمل، وفي ظل هذه العلاقة يشجع القائد المشاركة الفعالة على مستوى الفريق ككل والتعاون أثناء إنجاز المهام (Adamu,2008,p107)، والقيادات التعليمية هي المطلب الأهم من أجل نشر ثقافة الأداء المتميز والرقي بمستوى الأداء إلى المستوى المتميز، المتوافق مع حاجات الألفية الثالثة وتغييراتها وأهدافها وآلياتها وأساليبها، والمتناغم مع تحديات المستقبل.

### مشكلة البحث وأسئلته:

تركز معظم الدول في الوقت الحالي على الأداء المتميز في مختلف المجالات البشرية والمؤسسية، وقد أطلقت العديد من جوائز التميز سواء على المستوى المحلي أو العالمي، فالأداء المتميز في الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعاراً يرفع في حملة إعلانية أو لافتات تعلق على جدران المؤسسات، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات عالية ترتقي إلى

العالمية بل الغالبية تقع خارجها، فعلى سبيل المثال وفي تصنيف شنقهاي لعام ٢٠١٧ تحديداً الذي يعتبر من أكثر القوائم شفافية المعترف بها دولياً؛ لم تتواجد الجامعات السعودية فيه ما عدا جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية وكذا جامعة الملك فهد التي وجدت مقعدهما بين الخمسمائة جامعة في الترتيب، حيث جاءت الأولى في الترتيب بين ٢٠١-٣٠٠، أما الثانية فكانت ضمن ٤٠١-٥٠٠ (تصنيف شنقهاي، ٢٠١٧)، هذا بالإضافة إلى أن مؤسسات التعليم العالي التي حصلت على الاعتماد الداخلي أو الخارجي لازالت في حدود النسبة القليلة، حيث وصل عدد الجامعات والكليات التي حصلت على اعتماد المركز الوطني للتقويم والاعتماد لعام ٢٠١٦-٢٠١٧م إلى سبع جامعات حكومية وأخرى أهلية بالإضافة كليتين أهليتين (المركز الوطني للتقويم والاعتماد، ٢٠١٧).

وقد ذكر ستودر (Studer,2003,p45) أن تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات يتطلب توافر ثقافة تنظيمية متميزة تدعم تحقيق الأداء المتميز، حيث إن المراحل الأساسية لتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات تتضمن بناء ونشر ثقافة الأداء المتميز بتلك المؤسسات (Studer,2003,p45)، وبذلك فإن تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بالمملكة يتطلب نشر ثقافة الأداء المتميز لتغيير السلوكيات التقليدية إلى العقلية الحديثة، حيث إن تكامل الثقافة السائدة مع معايير الأداء المتميز يحقق النجاح المنشود.

الثقافة، وبما أن القيادات تعمل على تطوير نهج التحول والتغيير في التفكير والسلوك داخل المؤسسات، فقد أصبح من الواضح أن للقيادات دوراً كبيراً في نشر ثقافة الأداء المتميز داخل المؤسسات. ويتزامن هذا البحث مع اهتمام المملكة العربية السعودية بتحقيق الأداء المتميز في مختلف مستويات وفئات المنظومة التعليمية، وذلك من خلال طرح جوائز للتميز على مستوى التعليم العام والجامعات وغيرها من المبادرات؛ التي تهدف إلى نشر ثقافة التميز وتطوير الممارسات التعليمية والإدارية والارتقاء بمستوى الأداء، فالأداء المتميز أحد أهم القضايا الرئيسية التي تسعى وزارة التعليم جاهدة الوصول إليها، وذلك لأن الرأسمال البشري الرهان الأكبر الذي تقوم عليه عملية التنمية في المملكة العربية السعودية.

ولكن في المقابل فلقد تبين من فحص تقارير جائزة التعليم للتميز في التعليم العام حجب جوائز بعض المراكز لعدم تحقيق مستوى التميز، وأن عدد إدارات التعليم الحاصلة على جائزة التعليم للتميز لا يمثل نسبة مقبولة من العدد الإجمالي للإدارات (جائزة التعليم للتميز، ١٤٣٨هـ)، كما أن مستوى مخرجات التعليم العام لا يرقى للطموحات وبقي في مراكز متأخرة نسبياً على مستوى دول العالم في جودته ومساهمته في التنمية. أما القطاع الآخر لوزارة التعليم والمتمثل في التعليم العالي؛ فلا زالت بعض الجامعات السعودية تحتل مواقع متأخرة ضمن المعايير والمقاييس

ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات وقطاعات التعليم المختلفة.

### أهمية البحث ومبرراته:

١. سعي وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى الوصول لأعلى مستويات التميز في أداء مؤسساتها التعليمية المختلفة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال نشر ثقافة الأداء المتميز بها.
٢. توعية القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم بدورها في نشر ثقافة الأداء المتميز، لكي تكون قادرة على قيادة ذلك بشكل أكثر كفاية وفعالية.
٣. تلبية متطلبات الأطراف المتعاملة مع مؤسسات التعليم بالمملكة، التي ترصد أدائها وترتقب مستقبلها بالشكل الذي يساعدها في تحقيق الأداء المتميز.
٤. تلبية النداءات والتوصيات المستمرة التي ترى ضرورة إعداد عقول مبدعة تمتلك ثقافة متميزة ومتطورة، قادرة على تحويلها إلى سلوك وأداء متميز يوجه حركة التعليم الأمام.
٥. إثراء التراث الإداري التربوي بالأطر النظرية المتعلقة بنشر ثقافة الأداء المتميز، كوسيلة تستخدمها مؤسسات التعليم في تحقيق الأداء المتميز وتحقيق ميزة تنافسية.
٦. محدودية البحوث التي تناولت نشر ثقافة الأداء المتميز ارتكازاً على دور القيادات التعليمية في سبيل ذلك.

ومما سبق لمس الباحثان أن الحاجة تقتضي إعطاء ثقافة الأداء المتميز اهتماماً كبيراً، والتوجه إلى دراسة كيفية نشر ثقافة الأداء المتميز في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الأداء المتميز والمنافسة العالمية وتجويد المخرجات، وهو ما يساعدها للتأهل للحصول على جوائز التعليم المختلفة الداخلية والخارجية أو الحصول على الاعتماد الأكاديمي وكذا تقدمها في التصنيفات العالمية لجودة التعليم وبالتالي تجويد مخرجاتها، بالاعتماد على دور القيادات التعليمية بها في سبيل ذلك، ومن هنا نبعت مشكلة البحث والتي يمكن تلخيصها في الأسئلة التالية:

١. ماهية ثقافة الأداء المتميز؟
٢. ما آليات ونماذج نشر ثقافة الأداء المتميز؟
٣. ما الصيغة المقترحة لدور القيادات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم وقطاعاته المختلفة؟

### أهداف البحث:

- تتمثل أهداف هذا البحث في الآتي:
١. التعرف على ماهية ثقافة الأداء المتميز وجوانبها المختلفة.
  ٢. التعرف على آليات ونماذج نشر ثقافة الأداء المتميز.
  ٣. الوصول لصيغة مقترحة لدور القيادات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في نشر

## مصطلحات البحث وحدوده:

فيما يلي تعريف لبعض المفاهيم التي وردت في هذا البحث:

### ١- ثقافة الأداء المتميز:

تعرف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم" (الدوري والعزاوي والسكران، ٢٠١٠، ٤٤)، و"تعنى النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تشكل الأساس والمنطلق للسلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية بالمؤسسة" (إتكسون، ١٩٩٦، ١٠٤).

ويعرف الأداء المتميز على أنه "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، ويعنى القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين، ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط الجيد والتنفيذ السليم والتقويم المستمر" (عبد الحميد، ٢٠١٤، ٢٣٩-٢٤٠).

وقد كثرت تعريفات ثقافة الأداء المتميز بسبب تعدد الأبعاد التي يمكن أن تشير إليها هذه الثقافة، فقد عرفت على أنها " المحصلة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر أو يتصرف أو يشعر بها العاملين في المؤسسة تجاه بعضهم البعض، وتجاه متلقي الخدمة والخدمات المقدمة، وتجاه المؤسسة والمجتمع والجهات الأخرى كافة" (غوشه، ٢٠٠٨، ٣).

وعرفت على أنها "الثقافة التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات القيادات والعاملين، وأن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات بالمؤسسة" (الكبيسي، ١٩٩٨، ٧٣).

وعرفت أيضا على أنها "مجموعة من القيم المشتركة التي تبناها المؤسسة والتي تركز على إرضاء متلقي الخدمة، والعمليات الفعالة، وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، والبحث عن الأخطاء وتصحيحها، والاهتمام بالبيئة، والتقدير والمكافآت، وتأكيد النتائج، والقيادة الملهمه، والعمل كفريق واحد، والتمكين والمساءلة، والاتصال، والشفافية والثقة، والشعور بتملك الجودة، والمقارنات المرجعية مع الغير، وتوضيح الأهداف، وربط المخرجات بالنتائج" (الكساسبه، ٢٠١٥، ٥٣٦).

ويمكن تعريف ثقافة الأداء المتميز إجرائياً بأنها مجموعة من مبادئ وقيم الأداء المتميز التي تشكل النمط الفكري العام للطريقة التي تؤدي بها الأعمال

المختلفة (العام والعالى). وقد تمت إنجاز هذا البحث خلال الفترة من شهر شوال لعام ١٤٣٨هـ حتى بداية شهر صفر من العام ١٤٣٩هـ.

### منهج البحث:

استدعت طبيعة المشكلة استخدام المنهج الاستنباطي التحليلي باعتباره منهجًا يركز على ما هو كائن أو ما ينبغي أن يكون إزاء ظاهرة من الظواهر التربوية، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، بما في ذلك عمليات التحليل والتفسير سعيًا للوصول إلى تعميمات ذات معنى، وقد بدا ذلك واضحًا في الأجزاء التي تناولها البحث.

### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضًا لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة القريبة بموضوع البحث لإمكانية الاستفادة منها، والتعرف على أبعادها وأوجه الاختلاف بينها وبين هذا البحث، وتم ترتيبها تاريخيًا.

- **دراسة كانجي (Kanji، ٢٠٠٢):** هدفت إلى بناء نموذج لتمييز الأداء، وتحديد أهم معايير الأداء المتميز، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على أربع مؤسسات عامة في بريطانيا. وتوصلت إلى نموذج لتمييز الأداء، ومجموعة من المعايير لأداء متميز للمؤسسة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فعال، وهي القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيس، ورضا العملاء، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية،

بمؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق الأداء المتميز.

٢- دور:

يعرف الدور على أنه "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" (مرسى، ١٣٣، ١٩٩٥).

ويعرف أيضًا على أنه "توقع في السلوك أو في أنماط السلوك لشخص ما يمارس منصبًا، وهذا التوقع قد يكون من المحيطين بصاحب المنصب أو من المجتمع أو من القائد التعليمي نفسه، ودور القائد التعليمي يعتمد على التوقعات والمتطلبات التي تفرضها البيئة والظروف المحيطة والتنظيمات الداخلية" (عطوي، ٧٤، ٢٠٠٨).

ويمكن تعريف دور القيادات التعليمية إجرائيًا في هذا البحث على أنه مجموعة الأعمال والأنشطة والتوجيهات والإرشادات والتنبيهات والنصائح والإيضاحات، التي تقوم بها القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم المختلفة بالمملكة العربية السعودية، من أجل نشر ثقافة الأداء المتميز في بها، على أن يكونوا قدوة فيها.

وفيما يتعلق بالحدود الموضوعية لهذا البحث؛ فقد انصبت على التوصل إلى صيغة مقترحة لدور القيادات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم وقطاعاته

- **دراسة الريس (Alrayes، ٢٠٠٦):** استهدفت بناء نموذج لتمييز أداء الأعمال البنكية، وقياس مستوى تميز أداء البنوك في ضوء نموذج التميز المقترح، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأداتي الاستبانة والمقابلة لتحقيق أهداف الدراسة حيث طبقنا على عينة قوامها (٦٥٢) من قيادات الأعمال البنكية والجمهور المتعامل مع خمسة بنوك عاملة في المملكة العربية السعودية. وتوصلت إلى نموذج لقياس مستوى التميز في أداء القطاع البنكي يتكون من معايير التميز التالية: ثقافة وقيم المؤسسة، والقيادة، وإدارة العاملين، والسياسات والاستراتيجيات، والعمليات، ونتائج العاملين، ونتائج المتعاملين، ونتائج المجتمع، والنتائج المؤسسية، والتميز في الخدمة الذي يحدده العملاء، وأكدت على أهمية الثقافة والقيم والرؤية في تحقيق الأداء المتميز.

- **دراسة الرشيدة (٢٠٠٧):** استهدفت التعرف على درجة معرفة القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن لمفهوم الأداء المؤسسي المتميز، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على عينة من (٣٩٩) من القيادات التعليمية في إقليم الجنوب بالأردن. وتوصلت إلى أن درجة معرفة القيادات التعليمية لمفهوم الأداء المؤسسي المتميز كانت عالية. كما أوصت بعقد ندوات ولقاءات وورش تدريبية للقادة التربويين لتنمية معرفتهم بكل أبعاد وجوانب مفهوم وثقافة الأداء المؤسسي المتميز.

والتحسين المستمر، كما توصلت الدراسة إلى أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأداء.

- **دراسة بومدين وبوفطيمة (٢٠٠٥):** استهدفت التعرف على العلاقة بين الأداء التنظيمي والثقافة القوية المتميزة السائدة داخل المؤسسات، والتوصل إلى آليات التغيير الثقافي داخل المؤسسات، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين الأداء التنظيمي المتميز والثقافة القوية السائدة داخل المؤسسات. وأوصت بتغيير الثقافة القديمة السائدة في المؤسسات بثقافة جديدة متميزة من أجل تحقيق الأداء المتميز، باستخدام مجموعة من الأدوات وهي اللغة، والتعليم والتكوين، والاتصال، والتوقع والرؤية، والانتظار المعياري، والموضة، والأمثلة والنماذج.

- **دراسة الضامن (٢٠٠٦):** استهدفت تطوير نموذج لتقويم تميز العمل المبني على فرضية أن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على عينة قوامها (١١٩) مؤسسة من مؤسسات الأعمال الكبيرة العاملة في القطاع الصناعي بالأردن. وتوصلت إلى نموذج يشتمل على معايير متعددة الأبعاد لتقويم تميز المؤسسات، وإثبات الفرضية الرئيسة للنموذج بأن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى، والتي تؤثر على كل من الممكنات ونتائج الأعمال.



الذي عقد في اليابان. وتوصلت إلى نموذج تميز عالمي يوضح أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة العقبات، وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين ورضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم الثقافة والمعرفة في الحد من المشكلات.

**- دراسة جيرالد (Gerald، ٢٠٠٩):** هدفت الدراسة اكتشاف الركائز الأساسية والضرورية لتحقيق التميز في أداء القيادات ببعض المؤسسات الأمريكية، والتوصل إلى العديد من الدعامات الضرورية لتحقيق التميز لدى القيادات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على مجتمع المديرين. وتوصلت إلى أن أهم الركائز الأساسية والضرورية لتحقيق التميز في أداء القيادات هي معرفة القائد لنفسه في المقام الأول وهذه المعرفة سوف تكفل للقائد وللميدان الذي يعمل به تحقيق أعظم إنجاز ممكن، وضرورة وأهمية وجود علاقات متينة بين القائد والعاملين معه، وغرس القيم والتي من أهمها التنافس والتكافل، وتوفير الرؤية المستقبلية.

**- دراسة سوك وآخرون (Suk, et al، ٢٠٠٩):** استهدفت بيان أثر العلاقات السببية لثقافة المؤسسة المرتكزة على الجودة على جودة الخدمات ورضا العملاء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على عينة قوامها (١١٢) مؤسسة مالية تعمل في الولايات

**- دراسة منتدى الرياض الاقتصادي الثالث (٢٠٠٧):** استهدفت تشخيص مستوى أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية، وتقييمها بغية اقتراح عدد من التوصيات لتحقيق أداء متميز ورضاء المستفيدين المتعاملين مع تلك الأجهزة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على أربع عشرة وزارة وجهة حكومية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت إلى العديد من معوقات كفاءة أداء الخدمات الحكومية والتي من أبرزها غياب وضوح الرؤية، وغياب التركيز على النتائج النهائية وجودة إنجاز العمل، وضعف تأهيل العاملين في إنجاز العمل، والمركزية الشديدة، وتوصلت أيضا إلى أساليب رفع كفاءة أداء الخدمات الحكومية والتي من أهمها إيجاد ثقافة عامة في الأجهزة الحكومية تشجع على التجديد والتطوير والتميز، ووضع جائزة تنافسية للأداء المتميز بين الأجهزة الحكومية.

**- دراسة شارما وتالوار (Sharma & Talwar، ٢٠٠٧):** استهدفت الدراسة تحديد آراء قيادات المؤسسات في مختلف أنحاء العالم حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المؤسسات كافة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأداتي المقابلة والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث طبقتنا على عينة قوامها (٦٦) قيادة من مختلف القيادات العليا للمؤسسات في مختلف أنحاء العالم أثناء اجتماعهم في المؤتمر الدولي للجودة

البشري وثقافة الأداء المتميز والمكانة التنظيمية، وأوصت بإجراء تعديلات على الوصف الوظيفي بما يسهم في تحقيق العدالة في توزيع العاملين وتنويع خبراتهم والافادة منها.

#### - دراسة إكبنيونج وأخرون

(Ekpenyong, et al, 2012): استهدفت بحث العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لترميز الممارسة والقيم المهنية وبين التميز في إدارة شؤون الموظفين من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في ولاية كروس ريفر في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانان لتحقيق أهداف الدراسة طبقنا على عينة قوامها (375) معلم و(232) مدير. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لترميز الممارسة والقيم المهنية وبين التميز في إدارة شؤون الموظفين، وأوصت بأن تزيد وزارات التعليم والمؤسسات من برامج بناء قدرات المديرين مثل: ورش العمل، والمؤتمرات، والتدريب أثناء الخدمة.

#### - دراسة العلي والكساسبة (2013): هدفت

التعرف على العلاقة الارتباطية بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز في مؤسسات الأعمال، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقنا على عينة قوامها (105) فرد من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت

المتحدة الأمريكية. وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تعتمد في أعمالها على ثقافة مؤسسية تستند مبادئها على الجودة سيكون مستوى خدماتها جيدًا مما ينعكس إيجابيًا على رضا عملائها، وإلي تكوين أطر نظرية توضح كيفية قياس وتوقع رضا العملاء، وتحديد أفضل الوسائل لتحسين نوعية الخدمات.

#### - دراسة الهوساوي (2010): استهدفت

التعرف على واقع ثقافة التميز في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وإبراز ما يواجهه ثقافة التميز من معوقات والسبل التي تساعد على تعزيز ثقافة التميز في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة قوامها (450) من العاملين بجامعة الملك سعود. وتوصلت إلى أن درجة توافر قيم التميز في جامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وأن هناك عددًا من المعوقات التي تعوق ثقافة التميز في الجامعة من أبرزها: المعوقات التنظيمية، ومعوقات في ظروف العمل، والمعوقات من القيادة، والمعوقات النفسية.

#### - دراسة المشهداني (2012): استهدف

تحليل علاقات الارتباط بين رأس المال البشري وبين ثقافة الأداء المتميز وأثرهما في المكانة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقنا على عينة قوامها (86) فرد من المديرين العماليين ومديري الأقسام ومديرين الشعب بمركز وزارة النفط في محافظة بغداد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين رأس المال

التعليمية في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

### أجزاء البحث

وبعد هذا العرض التمهيدي لمشكلة البحث وإطاره العام يأتي عرض أجزائه بالمناقشة والتحليل للإجابة عن أسئلته، كما يلي:

#### السؤال الأول: ماهية ثقافة الأداء المتميز؟

##### الجزء الأول: ثقافة الأداء المتميز

جاءت الشريعة الإسلامية محفزة للعمل في صورته الأسمى والفضلى أي الأداء المتميز؛ حيث حفز الدين الإسلامي على حسن أداء العمل، فقال تعالي "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (سورة الكهف، الآية ٣٠)، وقرن رسول الله عليه الصلاة والسلام مستوى أداء العمل بمحبة الله له؛ إذ قال "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (البيهقي، ١٤١٦هـ، ١٢٧)، وصححه (الألباني، ١٩٨٨، ٥٤٢).

وأصبح لدى المناخ الدولي صيغ للأداء لا تتماشى مع ما هو تقليدي، وأصبح الأداء المتميز هو الخيار الوحيد، والمؤسسات المتميزة هي تلك المؤسسات التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع أصحاب العلاقة بالمؤسسات، وذلك من خلال ما تقدمه من أداء وخدمات متميزة، ولذلك تتجه المؤسسات إلى إثبات جدارتها في بيئة متغيرة مشحونة

إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها المحددة وإدارة المعرفة بمتغيراتها المختلفة وبين تطوير ثقافة التميز.

- دراسة عبد الحميد (٢٠١٤): استهدفت التعرف إلى أي مدى يعد الاهتمام بثقافة التميز مطلبًا جوهريًا للمؤسسات العامة المصرية، ورصد التحديات التي تواجه العمليات المتعلقة بدعم ثقافة التميز، وتم استخدام المنهج الوصفي الاستنباطي لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت إلى أن الأنظار تتجه نحو رؤية جديدة لبناء المؤسسات العامة تقوم على أسس المنافسة والتميز ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني ثقافة مغايرة نحو التميز، وأن أهم تحديات دعم ثقافة التميز تتمثل في ضعف استدامة أو تجذير مفاهيم التغيير داخل المنظومة الثقافية للمؤسسات، وأن مداخل بناء واستدامة ثقافة التميز بالمؤسسات تتمثل في: تبني نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية، وتطبيق مفهوم الإدارة المرتكزة على النتائج وغيرها.

#### علاقة هذا البحث بالدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة البحث الحالي في إلقاء الضوء على بعض جوانب ثقافة التميز بصفة عامة أو ثقافة الأداء المتميز بصفة خاصة، وثقافة وأداء القيادات في المؤسسات التي تريد تحقيق الأداء المتميز، وواقع أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية والتي منها قطاع التعليم، وتميز البحث الحالي عن هذه الدراسات في سعيه للتوصل لصيغة عملية مقترحة لدور القيادات

طرق ومناهج أكثر فعالية لتحقيق التحسين المستمر، ليس فقط بهدف البقاء والاستمرارية ولكن أيضا لتحقيق التمييز في الأداء (جميعاً) وسفير، ١٥٤، ١١، ٢٠١١-١٥٥).

وقد نشأ مفهوم الأداء المتميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمتعاملين معها والمجتمع بأسره من ناحية أخرى (السلمي، ٢٠، ٢٠٠٢). وقد زاد مفهوم الأداء المتميز أهمية مع ظهور جوائز عالمية لتكريم المؤسسات التي تحقق معايير الأداء المتميز، وظهر منظمات معنية بالتميز تشجع المؤسسات على نبذ الفكر التقليدي البيروقراطي ونشر ثقافة الأداء المتميز.

وبذلك لم يعد التوجه إلى تبني ثقافة الأداء المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات في الوقت الحالي بل هو حتمية فرضتها عدة أسباب من أهمها التركيز على تبني الفكر الإداري الجديد والتفكير المؤسسي، والتركيز على رأس المال الفكري، ومعدلات التغيير السريعة، والمنافسة، وتكنولوجيا المعلومات، وحفظ المكان والمكانة، والتركيز على تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية، وتحقيق طفرة في الأداء.

بالتنافس، من أجل تحقيق الأداء المتميز الذي أصبح رهانا أساسيا لتمكين المؤسسات من الاستمرارية والتنافسية.

ويعد الأداء المتميز أسلوباً للحياة، ونمطاً فكرياً وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسات، لتحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات العاملين بها والمتعاملين معها، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (الرشيد، ١١٤، ٢٠٠٩).

ولمزيد من الإيضاح والتفصيل لماهية ثقافة الأداء المتميز يناقش هذا الجزء الفقرات التالية:

#### ١ - نشأة مفهوم ثقافة الأداء المتميز:

نشأت ثقافة الأداء المتميز وتطورت مع نشأة وتطور مفهوم الأداء المتميز، حيث يرجع الأساس النظري لمفهوم الأداء المتميز إلى أدب الجودة، والذي تطور في مرحلة تالية ليشكل أدب إدارة الجودة الشاملة، ثم المنهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة أي منهج التميز، حيث اعتمدت معظم المؤسسات على مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق وإحراز ما يعرف بالتحسين المستمر، بعد سنوات طويلة من التركيز فقط على مجرد الفحص أو المراقبة أو التأكيد على الجودة، إلا أنه خلال العقود القليلة الماضية واجهت المؤسسات تحدياً كبيراً في إدارة عملياتها نتيجة ازدياد طلبات العملاء، وتعقد المنافسة، وازدياد سرعة التغيير التكنولوجي، واختلاف احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم، مما دفع تلك المؤسسات إلى البحث عن

## ٢- ملامح واعتبارات ثقافة الأداء المتميز:

تعطى الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها وشخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع طرق الأداء وتحاسب الانحرافات، فالثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة كالشخصية للفرد، وتعتبر كجبل الجليد، حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي تحت الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة، والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة.

وكذلك الحال بالنسبة لثقافة الأداء المتميز فهي عبارة عن الرؤية المشتركة للقيادات والعاملين لمجموعة من مبادئ وقيم الأداء المتميز التي يلتزمون بها، وترجم في شكل سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو الأداء المتميز في مؤسسة معينة تميزها عن غيرها من المؤسسات، حيث إن المبادئ والقيم عبارة عن معتقدات كامنة واعتبارات أو مظلة للسلوكيات المراد تحقيقها، وأن ترجمة ثقافة الأداء المتميز تكون بالواجبات والمهام المنوطة بأفراد المؤسسة.

وتتصف ثقافة الأداء المتميز بمجموعة من الملامح من أهمها المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المؤسسة، والتركيز على العملاء، وتوجيه عمليات المؤسسة، فكل عمل ينفذ ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفياً، والمشاركة والتفويض فكل العاملين معنيون بمسائل الأداء

المتميز، والتركيز على التطوير الذاتي، والتطوير والتعلم المستمر، وتقديم إسهامات للمجتمع المحلي (ساندولوم، ٤، ٢٠٠٥-٥).

وتعكس ملامح ثقافة الأداء المتميز العديد من المعتقدات من أهمها الاعتقاد بأهمية استمتاع الفرد بعمله، والاعتقاد بأن تكون الأفضل، والاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومتحملين للمخاطرة بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل، والاعتقاد بأهمية الأفراد كآدميين، والاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال، والاعتقاد بأهمية النمو والتميز، والاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين، والاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا (بومدين وبوفطيمة، ٢٨٥، ٢٠٠٥).

إلا أنه في المقابل لا يمكن تحقيق ارتقاء المؤسسة إلى ثقافة الأداء المتميز بسرعة، فتغيير الثقافة ليست مسألة تدريس مجموعة من التقنيات أو تبديل المثل الأعلى بأخرى، إنما هو عبارة عن تغيير القيم، وتغيير المواقف التنظيمية والإدارية في المؤسسة إلى مواقف إيجابية تدعم خلق قيم ثقافة الأداء المتميز، وذلك من خلال وضع معايير تكون جزءاً من سلوكيات العاملين في المؤسسة وعنصرًا مكملًا لثقافة من شأنها التركيز على تحقيق الأداء المتميز (Ajaiif,2008,p230) بالإضافة إلى وضع ميثاق عمل محدد وواضح لجميع العاملين في المؤسسة.

### ٣- أبعاد وعناصر ثقافة الأداء المتميز:

هناك ترابط متين بين مبادئ وقيم ومعتقدات ثقافة الأداء المتميز التي يؤمن بها الأفراد داخل مؤسساتهم ونجاح وتميز الأداء، فثقافة الأداء المتميز تعتبر المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم المعينة، ولها مكونين الأول تنظيمي هيكلي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات، والثاني نفسي يشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والآمال والعواطف، وبهذا فهي الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية، والتي تشير إلى حث أو تحريك العاملين نحو الأداء المتميز.

وتسعى ثقافة الأداء المتميز إلى تغيير التركيبة الذهنية للعاملين في المؤسسات وسلوكهم عن طريق غرس مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية داخل المؤسسات ومنها القيادة وثبات الغاية، والتميز المستمد من المتعاملين، والتوجيه الاستراتيجي، والتعلم والابتكار والتحسين المستمر، والتركيز على الأفراد، وتطوير الشراكات، والإدارة بالحقائق، وتوجيه النتائج، والمسؤولية الاجتماعية (Porter & Tanner, 2004, pp6-7).

وتشير ثقافة الأداء المتميز إلى قدرة المؤسسات المتميزة وقابليتها لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وقدرتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وتحافظ على ديمومتها من خلال بناء الجدارات الأساسية وعلاقتها

فالثقافة التنظيمية المتميزة القوية تبني على خماسية تتمثل في الاستحواذ على القلوب بمعنى بلورة رؤية تفجر الطاقات وتحقق الاستقرار للأفراد، والتلاحم والانسجام بمعنى الاستماع والإصغاء إلى آراء الأفراد والاتصال المزدوج بين المديرين والعاملين، والشراكة والملكية بمعنى إسقاط الحواجز المعنوية وغيرها من الشكليات التي تفصل بين المديرين والعاملين، ونشر الأسرار والمعلومات على الأفراد لتعزيز الثقة والمسؤولية، وتعزيز التعليم والتدريب بمعنى إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة لمواكبة تغيرات العصر، والتمكين بمعنى منح الأفراد الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة (السويدان والعدلوني، ٧٠، ٢٠٠٣، ٧٤).

ولكي ترتقي المؤسسة إلى ثقافة الأداء المتميز فعليها تأكيد عدة اعتبارات من أهمها وضع تصوراتها المستقبلية بتعاون المنظرين والمبدعين لنحت الصيغ والمقولات التي تقود نحو الهدف، ووضع النموذج الخاص لبرنامجها التطويري الذي ينقلها من واقعها الذي هي فيه إلى مرحلة الطموح والتطور، وأن ترافق خطواتها التطويرية بمعززات للسلوك المتطور، وأن يلمس العاملون النتائج الإيجابية لسلوكياتهم المتجددة والمبدعة كمسئولية المكافآت (الكبيسي، ٧٤، ١٩٩٨)، بالإضافة إلى وجود إدارة استراتيجية وشفافية ومساءلة وتقييم للأداء.

الخدمات للعميل، مما يزيد رغبته في الحصول على تلك الخدمة أو اقتنائها.

كما تشمل ثقافة الأداء المتميز ثقافة الاستكشاف وثقافة الجودة وثقافة التحالفات على النحو التالي (عيد وهيبة، ١٩٩٤، ٢٠٠٤):

- التركيز القوي على البحث: ويشمل الحصول على مجموعة من براءات الاختراع ومراتب الشرف لنتائج البحث والتطوير.

- التميز في ثقافة التحالفات مع المجتمع والحكومة في المهمات والمشاريع المختلفة على جميع الأصعدة.

- التميز من خلال ثقافة الجودة: بالتأكد من الأداء المتميز على جميع مستويات المؤسسة، وسيكون هناك متطلبات صارمة لتقوية حوافز الأداء المتميز لدى المؤسسة والتأكد من أن الأنظمة والإجراءات التي تتبعها تؤدي إلى الجودة.

كما تشير ثقافة الأداء المتميز إلى مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم العاملين في المؤسسة مع بعضهم بعضاً من جهة، ومع المستفيدين والعملاء والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي، وتتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم الأداء المتميز، ولذلك كان لا بد من وجود منهجية لتحقيق الأداء المتميز حسب إطار يحتوي على ثمانية عناصر وتفعيل هذا الإطار من خلال التأكيد على هذه العناصر وهي (الخالدي، ٥٨، ٢٠١٢-٦١):

الحسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها وقيمة العمل لديها. وبذلك تنطوي ثقافة الأداء المتميز على الأبعاد التالية (Ana & Bou, 2002, pp3-4):

- الجدارات الأساسية: وهي مزيج من الإمكانيات والقدرات التي يصعب أحياناً تقليدها أو كشفها، وهي تدفع المؤسسات إلى الأداء المتميز عن مثيلاتها، وتنقسم إلى نوعين: الجدارات الفردية؛ وهي المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد وتجعلهم يشاركون في الرؤى والأهداف والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار. والجدارات التنظيمية؛ وتتضمن مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود على المؤسسة نفسها، وهي مضمنة في العمليات وأنظمة المؤسسة المنغمسة بكل أعضائها وتراكيبها، وتميل إلى البقاء حتى عندما يترك الأفراد المؤسسة.

- المسؤولية الاجتماعية: وهي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، عبر الشفافية والسلوك الوقائي والعلاجي.

- قيمة العمل: وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها، وعلى وضع أهداف واضحة ومحددة ومفهومة، وتقديم ما لا تستطيع المؤسسات الأخرى المماثلة تقديمه من

للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد.

- تبادل المعلومات: الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في إبقاء ثقافة أي مجتمع تعمل باستمرار.

- القرارات: حتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، وكما لا يفاجأ أحد بوجود تناقض بين النوايا والأفعال، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضروريًا لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح المناسب من أول مرة وفي كل مرة.

- إدارة الأداء: القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيرًا في دفع عجلة الإنجاز بسرعة إلى الأمام، ولذلك فإن الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات بسبب تسارع الإنجاز، وعندما يتوفر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أن كل هذه الأمور إيجابية غير أن التحدي أيضًا سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الرقم الإيجابي، وعندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكل والقيادة والقيم المهنية للعمل والمعلومات والقرارات، وهكذا تنضج ثقافة الأداء المتميز.

مما سبق يتضح أن ثقافة الأداء المتميز تنطوي على أبعاد وعناصر متعددة، تعمل على تدعيم وتعزيز الذاكرة المؤسسية للمنظمات وتجعلها إيجابية

- التوجه (المسار): لدى كل مؤسسة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية، وهذا يعني أن هناك توجهًا (مسارًا)، وهي أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب التأكد من أن الرؤية والمهمة والأهداف واضحة وتعكس ما يراد الوصول إليه بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عمليًا.

- العمليات: بما أن لدى المؤسسة رؤية ومهمة وأهدافًا استراتيجية واضحة فإن من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المؤسسة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وإنجازاتها.

- الهيكلية: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال الهيكلية الأمن الوظيفي المطلوب.

- القيادة: عندما توجد منظومة مخططة بطريقة صحيحة ذات توجه واضح يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي من أعلى لا بالتفاصيل من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة، وتصحيح مسار المنظومة لتبقي في الاتجاه الصحيح.

- القيم المهنية للعمل: الأسلوب القيادي الذي يتم اتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المؤسسة على تبني قيم مهنية



العاملين من خلال المراحل التالية  
(الرشيد، ٣٧، ٢٠٠٤):

- تطوير الرؤية للأداء المتميز (فهم الاحتياجات -  
تقييم الاستراتيجيات - رصد الضغوط الخارجية - فهم  
التحسين المستمر للعملية).

- بناء الوعي (الاستعانة بخبراء  
خارجيين - التبصير بمفاهيم الأداء المتميز -  
إظهار الالتزام والاقتناع).

- تحديد وتوثيق قيم ورسالة المؤسسة (توضيح  
الالتزام التنظيمي طويل الأجل - إيجاد الترابط بين  
التميز والتنظيم - جعل العميل هو مركز الاهتمام).

- تكوين لجنة عليا للتوجيه (قيادة جهود الأداء  
المتميز - التمكين من رؤية التميز).

ويرتبط خلق قيم ثقافة الأداء المتميز بمشاركة  
العاملين في تكوين رؤية وقيم المؤسسة المتميزة، وذلك  
من خلال مقترحاتهم وأفكارهم مما يساهم في غرس  
تلك القيم في نفوس العاملين، والتي تخلق فيهم القوة  
الدافعة لتحقيق الأداء المتميز، فالأفكار والقيم  
المشتركة تسهل إزالة العقبات وإرضاء  
الأطراف المختلفة.

ولابد من تركيز القيادات على المحاور التالية لتوجيه  
المؤسسة نحو ثقافة الأداء المتميز وهي  
(Waal,2009,p10):

- تحديد خصائص الأداء المتميز لدى العاملين:  
فالتعرف على خصائص العاملين المتميزين ذو أهمية  
بالغة لتحقيق الأداء المتميز، ومن تلك الخصائص

وداعمة، كما يمكن ترجمتها في شكل منظومة عمل  
تساعد هذه المنظمات على تحقيق الأداء المتميز.

**السؤال الثاني: ما آليات ونماذج نشر ثقافة  
الأداء المتميز؟**

**الجزء الثاني: آليات ونماذج نشر  
ثقافة الأداء المتميز**

تتمثل الطرق الأولية لنشر الثقافة التنظيمية في  
عملية التنشئة التي يتعلم من خلالها العاملين القيم  
والسلوكيات المتوقعة والمعرفة الاجتماعية اللازمة  
للاضطلاع بأدوارهم في المؤسسة  
(Lunenburg,2011,pp1-2)، ولذلك تعمل القيادات  
التعليمية على تحديد ثقافة الأداء المتميز من خلال  
توضيح الأسس والفلسفات المشتركة التي تقوم عليها  
تلك الثقافة، على نحو يوضح لكافة العاملين داخل  
المؤسسة آليات عملهم، والمعتقدات والأفكار والرؤى  
التي ينبغي عليهم التمسك بها، والافتراضات التي  
توجه سلوكياتهم داخل محيط المؤسسة، والأنماط  
المحددة التي يفعلونها لوضع المعايير. وتستطيع  
القيادات تعزيز التحول إلى ثقافة الأداء المتميز، من  
خلال تغيير طرق عمل المؤسسة وأنظمتها وآلياتها  
السابقة إلى الأساليب الإدارية الحديثة، وبناء البنية  
التحتية التي تدعم الانتقال إلى ثقافة الأداء المتميز،  
وتطوير مهارات ومواقف تختلف عن تلك التي توجد  
في الثقافة القديمة.

ويمكن للقيادات إدخال مفاهيم الأداء  
المتميز في قيم ورسالة المؤسسة، وغرسها في

أهمها كما أشار بومدين وبوفطيمة  
(٢٩٠، ٢٠٠٥-٢٩١) ما يلي:

- اللغة: استعمال الكلمات أو المصطلحات التي  
تحمل قيم ثقافة الأداء المتميز.

- التعليم والتكوين: تكوين العاملين على المفاهيم  
والممارسات التي تعكس ثقافة الأداء المتميز.

- الاتصال: استعمال مختلف الوسائل المتاحة  
للاتصال، وتوفير الإجابات التي تقلق العاملين حيال  
ثقافة الأداء المتميز.

- التوقع والرؤية: التحلي ببعده النظر وتوقع  
التحديات التي تواجهها المؤسسة، وتنبه العاملين  
لضرورة مواجهتها، وتطوير رؤية واضحة لكيفية  
مواجهتها، ولما يجب أن تكون عليه المؤسسة من  
استيعاب تام لثقافة الأداء المتميز في المستقبل.

- الانتظار المعياري: تضع القيادات مجموعة من  
المعايير وتنتظر من العاملين أن يتصرفوا على أساسها،  
وهذه المعايير تعبر عن قيم ثقافة الأداء المتميز  
وممارسات وأساليب الأداء المتميز.

- الموازنة: أي مسايرة ومواكبة ما هو رائج من  
أفكار متميزة في المؤسسات الرائدة والمبتكرة.

- الأمثلة والنماذج: وهي بمثابة رموز يقتدى بها  
في المؤسسة وتستهوى العاملين، وقد يكون هؤلاء  
المسؤولين أو القيادات العليا أو فرق العمل أو  
الأبطال في المؤسسة أو مؤسسات أخرى متميزة.

كما أن هناك مجموعة من المداخل الإجرائية التي  
تؤدي إلى تغييرات سلوكية مرغوبة بالمؤسسة، من

الاتصاف بالنزاهة والأمانة والثقة بالنفس، وإتباع  
ممارسات فاعلة لتوجيه النتائج بكفاءة، والتي تنطلق  
من عدد من المبادئ تتمثل في التركيز على العملاء  
والتحسين المستمر والجودة.

- العمل على تقوية عزم وتصميم العاملين: من  
خلال التركيز على توجيه السلوك والمساءلة عبر  
متابعة النتائج، والعمل بصرامة مع غير الجادين ضمن  
الحدود القانونية.

- التفوق في العنصر المحوري للتنافسية والمتمثل في  
العناية بالعملاء: ويتطلب ذلك تطوير استراتيجيات  
تهدف لجعل المؤسسة فريدة من نوعها في تقديم  
الخدمات، والعمل على التحسين المستمر والتجديد  
في تقديم تلك الخدمات.

- تحسين عمليات إدارة أداء المؤسسة: وذلك من  
خلال العمل على إدخال مؤشرات ومعايير لقياس  
مدى إنجاز الأعمال ودرجة الاهتمام بالعملاء.

- تحسين إدارة العمليات داخل المؤسسة: وذلك  
عبر التأكد من تناسق الإجراءات وبساطتها من أجل  
أن تكون قادرة على تعزيز العناية بالعميل.

- تحسين كفاءة القوى العاملة عن طريق  
تدريبهم وتأهيلهم.

ويجب على القيادات استعمال مجموعة من  
الآليات أو الأدوات، التي تمكنهم من إقناع  
العاملين بأهمية وفوائد ثقافة الأداء المتميز لهم  
وللمؤسسة، وتسمح بقبول ثقافة الأداء المتميز  
من قبل جميع العاملين، والتي من

للمؤسسة، ويصبح التطور المستمر والتميز أحد دعائم تقييم ومراجعة أداء العاملين.

- تفعيل ميثاق المواطن: الذى يدعم منظومة المساءلة المجتمعية ويساعد على إيجاد إطار ثقافي خارجي يدعم منظومة التطوير والتميز داخل المؤسسة، ويساعد على وضع معايير تلتزم المؤسسة بها لتحقيق الأداء المتميز.

- نشر مفهوم مدونة السلوك الوظيفي: وهي الوثيقة التي تصدرها الدولة وتتضمن مجموعة من القيم التي تتبناها المؤسسات في توجيه وممارسة العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتحافظ على المنظومة الأخلاقية للعاملين بالمؤسسات، وتعمل على زرع القيم الإيجابية في المنظومة القيمية للعاملين، ومن ثم فإن رعايتهم لعمليات التطوير والتميز سوف تكون مستمرة.

وتستطيع القيادات نشر ثقافة الأداء المتميز داخل المؤسسات من خلال عقد سلسلة من الندوات والحلقات النقاشية التطبيقية للعاملين وذلك للحوار وتبادل الأفكار، وإنشاء رابط إلكتروني، وقواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات قيمة وحديثة حول ثقافة الأداء المتميز، وتصميم لوائح ونشرات تسهم في نشر ثقافة الأداء المتميز، وإنشاء دائرة مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة عن ثقافة الأداء المتميز.

خلال استدعاء القيم الإيجابية المؤسسية المرتبطة بثقافة الأداء المتميز، ويمكن توظيفها من أجل دعم واستدامة ثقافة الأداء المتميز، ولاشك أن تضمين القيادات لتلك المداخل يدعم ثقافة الأداء المتميز ويعمل على استدامتها داخل الذاكرة المؤسسية، ومن أهم تلك المداخل ما بينه عبد الحميد (٢٧٩، ٢٠١٤-٢٨١) كما يلي:

- تبنى نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية: التي تمتاز بقدرة عالية على نقل الرؤية والرسالة المستقبلية من محيط القائد إلى الذاكرة المؤسسية، وذلك من أجل أن توجد الديمومة التنظيمية الداعمة لفكرة التطوير المستمر والتميز.

- تطبيق مفهوم الإدارة المرتكزة على النتائج: الذي يساعد على ترجمة مدخلات وعمليات المؤسسة في شكل مؤشرات أداء تمثل قيمة مضافة، ومفهوم القيمة المضافة يدعم الرؤية الاستراتيجية ويدعم الاهتمام لدى العاملين بالإنجاز.

- دعم مفهوم المنظمة المتعلمة: الذي يعنى الذكاء المتوافر والحكمة والخبرات المجمع لدى المؤسسة لتكون أكثر قدرة على المنافسة والتعايش مع المستقبل، ويرسخ القيم المهنية الإيجابية التي تعمل على استدامة ثقافة الأداء المتميز، وذلك من خلال تبنى دوران المعرفة ومنظومة التعلم التنظيمي الشامل.

- تعميم إدارة الأداء بدلاً عن تقييم الأداء: التي تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأقصى درجة من الفعالية في ضوء الرؤية المستقبلية

التغيير وفي المقابل سيكون من أبرز أسباب فشل التحول نحو الثقافة التنظيمية الجديدة.

الخطوة الرابعة: مراجعة غرض المنظمة ورؤيتها وقيمها وأهدافها.

الهدف من هذه الخطوة هو تكوين مبادئ توجيهية واضحة لتحقيق التحول نحو بناء ثقافة تنظيمية عالية الأداء وتكوين ثقة قوية من قبل كل أطراف المنظمة بهذا التغيير وما سيؤدي إليه من نجاحات على كافة الأصعدة الفردية منها والمنظمية.

الخطوة الخامسة: التواصل مع كل الموظفين من أجل تعزيز تطبيق التغيير.

في هذه الخطوة ينبغي أن يكون لدى القيادة خطة واضحة للتغيير، تشرحها وتوضحها باستمرار للموظفين، حيث يُبين من خلالها: أين تقف المنظمة الآن؟ وماذا تريد الوصول إليه؟ وما دور كل موظف في تحقيق ذلك؟ وما المطلوب منه القيام به بالتفصيل فيما يتعلق بهذا الدور؟.

الخطوة السادسة: البدء في تدريب المديرين.

في هذه الخطوة يتم تدريب المديرين على كيفية إنشاء البيئة الضرورية لنشأة هذه الثقافة الجديدة حيث تنمو وتزدهر، وهذا التدريب ينبغي أن يركز على بناء الثقة في نفوسهم نحو هذا التغيير والأهداف المنشودة منه.

الخطوة السابعة: إشراك الجميع في إنجاح عملية تغيير الثقافة التنظيمية.

كما وضع لير (Lear, 2004, pp.1-2) نموذجًا لبناء ثقافة تنظيمية جديدة عالية الأداء يتكون من سبع خطوات كالتالي:

الخطوة الأولى: توجهه إرادة الإدارة العليا نحو التغيير.

حيث يشير هذا النموذج إلى أن التوجه نحو تغيير الثقافة التنظيمية يبدأ بالافتتاح الكامل من قبل الإدارة العليا بالسير نحو هذا الاتجاه، كخطوة أولية لنجاح هذا التغيير وبالتالي تنساب هذه القناعة نحو الإدارات الأدنى في الهيكل التنظيمي وصولاً إلى أدنى الوظائف.

الخطوة الثانية: قياس وتحليل الثقافة التنظيمية الحالية.

في هذه المرحلة يتم التعرف على ما يحدث فعلياً على أرض الواقع فيما يتعلق بمكونات الثقافة التنظيمية الحالية ذلك بغرض قياسها ومن ثم تحليلها للتعرف على مواطن الخلل وتصحيحها بما يُسهم في بناء الثقافة التنظيمية الجديدة.

الخطوة الثالثة: الحصول على أعلى درجات الموافقة على قبول التغيير من قبل المديرين التنفيذيين.

في هذه الخطوة ينبغي على القيادة العليا بذل جهود أكبر في سبيل الحصول على أكبر دعم وقبول من قبل المديرين التنفيذيين نحو التغيير المنشود في ثقافة المنظمة، حيث أن هذا القبول يُعد من أهم خطوات النجاح الفعلي لإحداث هذا

تغيير الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التفوق وليس غاية في حد ذاته.

الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة يقوم فريق قيادة التغيير بإدارة هذا التغيير ويشمل ذلك تيسير أداء فرق العمل لما هو مطلوب منها وكذا القيام بالأعمال الضرورية لإنجاح هذا التغيير من حيث: توضيح الأدوار، وممارسة المساءلة للتنفيذيين، وتغيير الموظفين إن لزم ذلك، ووضع مقاييس الأداء الجيد، وتقديم الحوافز، ومتابعة العمليات وتغييرها إن لزم الأمر.

الخطوة الخامسة: إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تُعد رحلة طويلة تتطلب قيادة لا تعرف الكلل، تُحافظ على التواصل المستمر مع الجميع لمتابعة السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذا التغيير، كذلك من المهم الاحتفال بالمنجزات الصغيرة والكبيرة والتي تحققت خلال هذه الرحلة فيما يتعلق بالتقدم في إحراز هذا التغيير.

ويتضح مما سبق أن القيادات تلعب دوراً محورياً في نشر ثقافة الأداء المتميز داخل المؤسسات، من خلال توفير بيئة مشجعة لنشر ثقافة الأداء المتميز، وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الفاعلية والتنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية.

حيث أن هذا النجاح ليس مسؤولية القيادة العليا أو الإدارة التنفيذية فقط بل ينبغي إشراك الجميع في تحقيق هذا النجاح ذلك من خلال إعطاء المزيد من الصلاحيات والتمكين لكل مستويات المنظمة.

كما بين روجرز وميهان وتانر (Rogers, Meehan & Tanner, 1992,p.3) في نموذجهم؛ أن خطوات بناء ثقافة الفوز والتميز تسير كالتالي:

الخطوة الأولى: يتم فيها وضع التوقعات فيما يخص الثقافة التنظيمية الجديدة والتي تتماشى مع التغيير المطلوب في المنظمة والتي ستؤدي إلى نجاح هذه الجهود، ذلك من خلال التعرف على العناصر المفقودة في الثقافة التنظيمية الحالية ومحاولة توفيرها من خلال الثقافة التنظيمية الجديدة.

الخطوة الثانية: يتم فيها تكوين الفريق الموكل له قيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للارتقاء بها نحو ثقافة تنظيمية جديدة تحقق التفوق والتميز، وينبغي على هذا الفريق خلال هذه المرحلة صنع رؤية مشتركة حول طبيعة هذا التغيير و تحديد السلوك المطلوب لتحقيقه.

الخطوة الثالثة: يتم في هذه الخطوة تصميم خطة عمل للتنفيذ الفعلي للتغيير في ثقافة المنظمة، بحيث تُضمن هذه الخطة حدود المسؤولية المكلف بها كل فرد تجاه هذا التغيير والوقت المحدد لتسليم ما كلف به من أعمال في هذا الصدد، ويُركز هنا على أن

### السؤال الثالث:

القيادات التعليمية بالمملكة العربية السعودية  
في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات  
التعليم وقطاعاته المختلفة؟

الجزء الثالث: الصيغة المقترحة لدور القيادات  
التعليمية بالمملكة العربية السعودية في نشر  
ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم  
وقطاعاته المختلفة

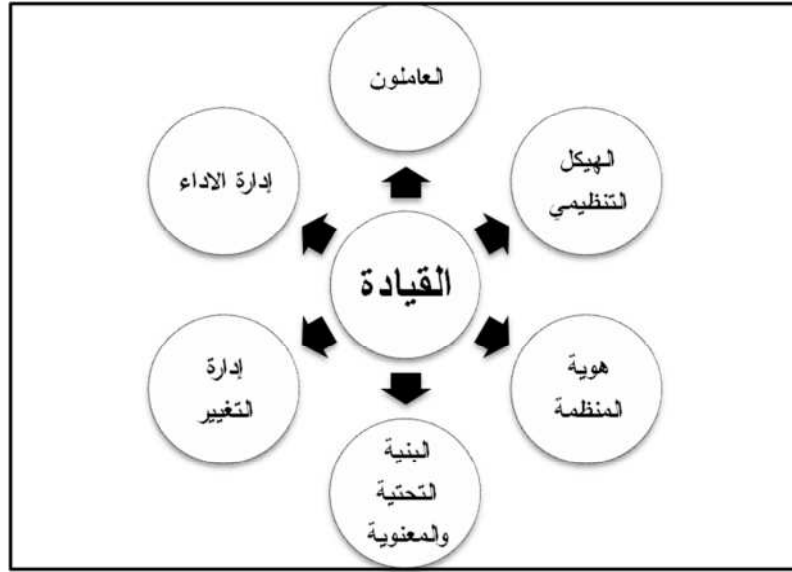
لكي يخطو أي مجتمع خطوات حقيقية  
نحو البناء والتقدم، ويؤمن بأهمية تعزيز قيم  
التميز والتفوق والابتكار والنبوغ؛ لا بد أن  
تكون هناك رغبة ملحة في الخروج من  
الأساليب التقليدية والآليات المتبعة في  
مؤسسات التعليم، وإحداث تغيير جذري  
في الثقافة التنظيمية وطرق العمل السائدة،  
ولن يتأتى ذلك إلا بنشر ثقافة الأداء  
التميز في تلك المؤسسات، بحيث تسعى  
إلى تحقيق التميز في أدائها للوصول إلى  
الممارسات الدولية المثلى، وتعتبر القيادات  
التعليمية حجر الأساس في سبيل  
تحقيق ذلك.

فالقيادات التعليمية هي المطلب الأهم  
من أجل نشر ثقافة الأداء المتميز والرقي  
بمستوى الأداء إلى المستوى المتميز،  
المتوافق مع حاجات الألفية الثالثة وتغيراتها  
وأهدافها وآلياتها وأساليبها، والمتناغم مع

تحديات الصيغة المقترحة وللدور بدوره يتطلب  
منها اقتناع وتفهم واستيعاب تام لملامح  
واعتبارات وعناصر وأبعاد ثقافة الأداء  
التميز، ثم بذل الجهود المكثفة حتى  
يتجاوب العاملون معها بالاعتماد على  
المرونة والابتكار.

وكذلك فإن تحلي هؤلاء القيادات  
بصفات القيادة الاستراتيجية التحويلية  
سيساهم بشكل واضح في صناعة هذا  
التغيير، كما أن الشخصية القادرة للقيادة  
التعليمية اللذين يعتبرهم العاملون المثل  
الأعلى ونماذج يحتذى بهم؛ من الأمور  
المهمة التي يركز عليها نشر ثقافة الأداء  
التميز، فمنهم يأخذ الإحساس  
بالمستقبل والدافع لاكتساب ثقافة  
الأداء المتميز.

ولمزيد من الإيضاح والتفصيل للدور  
الذي يفترض أن تطلع به القيادات  
التعليمية في نشر ثقافة الأداء المتميز في  
مؤسسات التعليم في المملكة العربية  
السعودية؛ وفي ضوء ما تم استعراضه في  
المباحث السابقة والدراسات ذات العلاقة  
وخبيرة الباحثين العملية والعلمية؛ سيتم  
إلقاء الضوء بشيء من التركيز على المحاور  
التي يمكن من خلالها إنجاز هذه المهمة  
كما يوضحها الشكل (1):



شكل (١): محاور أدوار القيادة التعليمية في نشر ثقافة الأداء المتميز

- استبدال اللغة المستخدمة في التواصل داخل المؤسسة التعليمية بلغة غنية بالمفردات والمصطلحات التي تحمل قيم ثقافة الأداء المتميز وتحث عليه.  
- أن يُعكس التميز على شعار المنظمة و مظهر العاملين بحيث يشير بوضوح إلى التميز والتفرد.

### المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

يتطلب هذا المحور أن يؤدي القادة الأدوار التالية:  
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يعكس رؤية ورسالة وقيم التميز.  
- تخفيف حدة المركزية بالتوجه نحو اللامركزية من خلال اعتماد النمط الأفقي في الهياكل التنظيمية بشكل أوسع.  
- توضيح المهام والمسؤوليات والسلطات لكل مركز وظيفي وبيانها بشكل دقيق ومفصل.  
- تغيير الوصف الوظيفي لكل وظيفة بحيث يعطي قيمة عليا للتميز في الأداء وأن يتم التقييم بناءً عليه.

وفيما يلي بيان لهذه المحاور وما تشمله من أدوار تفصيلية كالتالي:

### المحور الأول: هوية المنظمة

في هذا المحور ينبغي على القيادة القيام بالأدوار التالية:

- مشاركة كل العاملين في بناء رؤية للمنظمة يكون التميز في الأداء والتفوق في تقديم الخدمات التعليمية والتربوية للمستفيدين الخارجيين والداخليين صلبها وجوهرها.  
- كتابة رسالة المنظمة بصور عملية تتضح من خلالها شخصية تنظيمية هدفها التميز والإتقان، تركز على المستفيد، وتنافس باستمرار على مراكز الصدارة بين بقية المؤسسات التعليمية.  
- إيجاد قيم مشتركة تُذكي التنافس الحمود وتعزز التميز بما فيها الإتقان والصدق والنزاهة ومراقبة الذات مع ترجمتها في شكل إجراءات ومبادئ يلتزم الجميع بها مع التقييم بناءً عليها.

- إعادة تصميم مكونات الوظائف بالنسق الذي يزيد من دافعية العاملين وحماستهم وتنافسهم على التميز.
- إيجاد إطار ثقافي للمساءلة المجتمعية يدعم منظومة التميز داخل المؤسسة التعليمية ويساعد على استدامة ثقافة التفوق والمنافسة.
- ربط نظام حوافز الأداء بفلسفة ثقافة التميز، مع ضرورة عرضه بشكل واضح لكل العاملين، وتوافقه مع حاجاتهم.
- مراعاة عدالة نظام الحوافز المادية وارتباطه بالجهد والأداء الفعلي للفرد والنواتج المتميزة لهذا الأداء.
- التعامل بصرامة مع غير الجادين بعد استنفاد كل المحاولات في تعديل سلوكهم وتغيير ثقافتهم.
- تطبيق التعاملات الإلكترونية في إجراءات العمل.
- تحقيق المرونة المناسبة في أساليب أداء العمل وإدارتها.
- استخدام نظام رخصة مزاولة المهنة بحيث يُحدد بعد فترات محددة لمن يُثبت جدارة والتزامه بقيم وسلوكيات ثقافة الأداء المتميز وينسجم معها.
- مسايرة ومواكبة الأفكار والممارسات المتميزة المحلية والعالمية مع إتاحة الفرصة للإضافة لها والابتكار والإبداع في نقلها وتطويرها بل منافستها.

- تنسيق الإجراءات وتبسيطها لتكون معززة للتميز في العناية بالمستفيدين وعلى رأسهم الطلاب والطالبات.
- تبني آليات تساعد على دوران المعرفة وتبادلها بعيداً عن التعقيدات التنظيمية في حلقة من التعلم التنظيمي الشامل المستمر.
- التخلص من الثقافات السلبية التي قد تؤثر على نشر ثقافة التميز من خلال عمل تنقلات للعاملين وتغيير في الأقسام.

### المحور الثالث: إدارة الأداء

- إن إدارة الأداء عملية مستمرة وليست أحداثاً تبدأ وتنتهي، كما أنها فلسفة تُقدر قيمة وتشجيع تطور وتميز العاملين من خلال نمط إداري يوفر تغذية مستمرة وتعزيز قوي للعمل كفريق، إن هذا النوع من الإدارة يركز على دور الاتصال الفعال بين القائد والعاملين، مع إعطاء قيمة مضافة للمنظمة من خلال تعزيز تحسين أداء الوظيفة وتشجيع التميز المتنامي؛ ذلك من خلال قيام القادة بالأدوار التالية:
- وضع مؤشرات ومعايير لقياس مدى التميز في إنجاز الأعمال ودرجة الاهتمام بالمستفيدين.
- ترجمة قيم التميز على هيئة قوانين وأنظمة يلتزم بها الجميع.
- الشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين وفي تطبيق الأنظمة ومتابعتها.
- المساءلة الواعية القائمة على محصلة الأداء ومدى الالتزام بالأهداف المؤسسة وقيم التميز.



## المحور الرابع: البنية التحتية والمعنوية

بممارسة الأدوار التالية:

- توفير كل الوسائل والوسائط والأجهزة التي تساعد على تحقيق أداء عالي ومميز.
- تهيئة بيئة العمل بكل وسائل السلامة والأمان.
- توفير الاحتياجات الأساسية والتجهيزات المادية الكفيلة بتوفير الراحة والمتعة للعاملين.
- العناية بشكل ونظافة وتهوية مكان العمل وجعله صحيًا ومحل اعتزاز للعاملين كونهم ينتمون له ويعملون فيه.
- إسقاط الحواجز المعنوية والشكليات المتوارثة التي تفصل بين القادة والعاملين.
- تشارك أسرار المؤسسة التعليمية مع العاملين لتعزيز المسؤولية والثقة.
- منح العاملين الحرية الكافية والحقيقية في تصرفاتهم والسماح باتخاذ القرار المناسبة فيما يخص مهامهم.
- منح المكافآت المستحقة نظير الانجاز المتميز مباشرة بعد الأداء ليلمس العاملون بشكل سريع النتائج الإيجابية لسلوكياتهم المميزة مع الاحتفال معهم بهذا الانجاز.
- المعاملة الحسنة والرفق والرحمة بالعاملين.
- الثقة بهم وإتاحة الفرصة لهم للتجديد والابتكار والإبداع.
- تقدير المتميزين منهم والإشادة بجهودهم قولاً وفعلاً.

- تغيير دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.

- استثمار الجماعات غير الرسمية في المنظمة في مجال تعزيز الجوانب الاجتماعية التي تزيد من ترابط وانسجام العاملين مع بعضهم البعض وتعزز تميزهم الجمعي.

- توقع الأفضل دوماً من الموظفين؛ فهو يدفعهم لبذل المزيد من الجهد المتميز.

- خلق روح الفريق بحيث يشعر الموظف بأنه جزء من مجموعة عمل داعمة وقوية ومتميزة.

- بناء مناخ من الثقة في بيئة عمل إيجابية، تتطابق فيها كلمات القادة وسلوكهم.

- نشر قصص وإنجازات المتميزين الحاليين والسابقين ووضعها محل اعتزاز وتقدير الجميع وصور نموذجية للاقتداء بها.

- المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين.

## المحور الخامس: العاملون

دور القادة في هذا المحور يكون على شقين كالتالي:

ما يتعلق بالاختيار و التعيين:

- التأكد من توافق مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم واهتماماتهم مع متطلبات التميز والإتقان في مهامهم.

- التأكد من مدى انسجام ثقافتهم وتوافقها مع ثقافة الأداء المتميز وتدعمها.

في ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار جوانب القصور المحتملة في أدائه والخارجة عن نطاق سيطرته.

- تشجيع الموظف على النقد والمراقبة الذاتيتين بمختلف الوسائل.

- توفير أساليب التطوير والتعلم الذاتية وجعلها في متناول جميع العاملين و تشجيعهم على ممارستها.

- إرشاد العاملين دورياً للتأكد من اعتناقهم للثقافة التنظيمية الجديدة.

- تعريف العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة الجديدة لديهم.

### المحور السادس: إدارة التغيير

في هذا المحور لا بد من أن تقوم القيادات التعليمية بجملة من الأدوار والمهام لتسهيل عملية التغيير الثقافي وتقليل نسبة مقاومته وغرسه بشكل صحي في نفوس العاملين، وهذه الأدوار تسير في خطوات كالتالي:

الخطوة الأولى: تشكيل فريق إدارة التغيير

ممن لديهم القناعة التامة بهذا التغيير الثقافي وتوفر لديهم المهارات اللازمة لصناعته وان احتاجوا لبعض التطوير، كما لا بد أن يحظون بتقدير وثقة العاملين، مع إمكانية الاستفادة من خدمات خبراء في هذا المجال من خارج المؤسسة التعليمية متى ما احتيج لذلك.

الخطوة الثانية: تشخيص الثقافة الحالية

من خلال المقاييس المناسبة للوقوف على شكلها الحالي ومواطن الضعف والقوة وفيها، ومدا اقتربها أو

- اختيار العاملين بجدية وبناءً على مقدرتهم الاستعدادية للقيام بمهام الوظيفة المتقدمين لها و بالشكل المطلوب والمتميز.

- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب لقدراته ورغباته وأهداف المؤسسة التعليمية.

- أن تتم عملية الاختيار ومن ثم التعيين بمصادقية وشفافية ومعايير واضحة للجميع يلتزم بها.

### ما يتعلق بالتنشئة والتكوين الثقافي:

- تقديم صورة واضحة للموظف مع بداية عمله عن المنظمة وأهدافها ووسائلها في تحقيق هذه الأهداف وآليات العمل بها، والأدوات والجهات المساندة التي سيتعامل معها أثناء أداء مهامه.

- تعريف الموظف على العاملين بالمنظمة ومدى ارتباط عمله بهم والأدوار المشتركة بينهم وآلية التواصل الفعال معهم، والمساهمة في تكوين علاقة اجتماعية تعاونية بينهم داعمة للتميز.

- تدريب الموظف على المهارات المطلوبة منه لإنجاز عمله بتميز من خلال الاستراتيجيات التدريبية المتاحة والمناسبة له.

- تقديم الدعم المعنوي والوظيفي للموظف في الوقت المناسب ومتى ما احتاج له.

- المتابعة والتقييم المستمر لمدى تقدم الموظف في عملية التنشئة التطبيعية له مع ثقافة التميز و تصحيح المسار في ذلك عند الحاجة.

- تقييم الموظف وظيفياً بمصادقية واقعية وبناءً على نتائج أدائه الفعلي للمهام المحددة له ومناقشته

٢\_ أن ثقافة الأداء المتميز تنطوي على أبعاد وعناصر متعددة، تعمل على تدعيم وتعزيز الذاكرة المؤسسية للمؤسسات التعليمية وتجعلها إيجابية وداعمة، و يمكن ترجمتها في شكل منظومة عمل تساعد هذه المؤسسات على تحقيق الأداء المتميز.

٣\_ يوجد عدد لا بأس من الآليات والنماذج التي حاولت وضع إطار فكري وآخر عملي أو كليهما معاً لكيفية نشر ثقافة الأداء المتميز في المؤسسات وغالباً ما وجد القادة في قلب هذه النماذج.

٤\_ تم التوصل إلى صيغة مقترحة لدور القيادة التعليمية بالمملكة العربية السعودية في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم وقطاعاته المختلفة.

### توصيات البحث

١- تبني تنفيذ الصيغة المقترحة في هذا البحث في مؤسسات التعليم وقطاعاته المختلفة.

٢- أن يتم اختيار القيادات التعليمية على أساس مدى قدرتهم على نشر ثقافة الأداء المتميز مع تأهيلهم وتطويرهم لأداء هذه المهمة.

٣- منح القيادات التعليمية الصلاحيات الكافية لقيامهم بأدوارهم المأمولة في نشر ثقافة الأداء المتميز في مؤسسات التعليم.

٤- تقديم كافة التسهيلات والدعم المادي والمالي للقيادات التعليمية لمساندتهم في ترسيخ التغيير الثقافي نحو التميز في الأداء في المؤسسات التعليمية.

ابتعادها من ثقافة التميز مع تحديد هذه الفجوة بشكل دقيق.

الخطوة الثالثة: وضع خطة إدارة التغيير

في هذه الخطوة يتم وضع الإجراءات اللازمة للتحويل نحو الثقافة الجديدة بما فيها إجراءات التوعية والتثقيف بكافة الوسائل المناسبة بأهمية ثقافة التميز بالنسبة للفرد والمنظمة وما سيجنيه كليهما من عوائد في حال تبنيها، مع توفير كل المتطلبات المالية والمادية والبشرية الضرورية لإتمام هذا التحويل.

الخطوة الرابعة : التنفيذ والمتابعة والتثبيت

يتم هنا البدء في تنفيذ خطة التغيير مع متابعته بشكل دقيق من فريق إدارته وتصحيح الانحرافات إن وجدت وتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين، وتثبيت هذا التغيير من خلال الحوافز المادية والمعنوية حتى تستقر هذا الثقافة وتتجذر بشكل كاف في نفوس العاملين وبنية المنظمة الثقافية.

### نتائج البحث

يمكن تلخيصها فيما يلي:

١\_ أضحت ثقافة التميز في الأداء ضرورة لبقاء ونماء المؤسسات و مفتاحاً لاستدامة نشاطها ؛ خصوصاً في عالم اليوم المحتدم بالمنافسة المستمرة، البقاء فيه للمؤسسات المتميزة التي تسعى بشكل دائم لتطوير منتجاتها وخدماتها إرضاء لعملائها.

الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ٨-٩  
مارس ٢٠٠٥، جامعة ورقلة،  
الجزائر، ٢٨٠-٢٩٢.

جميل، أحمد؛ سفير، محمد (٢٠١١). التميز في  
الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في  
المنظمات. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز  
للمنظمات والحكومات ٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١١.  
جامعة ورقلة، الجزائر، ١٥٣-١٦١.

الخالدي، صالح عابر (٢٠١٢). دور أبعاد  
جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير  
ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات  
الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق  
المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال،  
جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخلفان، يوسف سعد (٢٠١٠). التميز والإبداع  
الإداري بمدارس دول مجلس التعاون الخليجي  
الحاصلة على جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم  
لأداء التعليمي المتميز. رسالة ماجستير غير  
منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، البحرين.

الدوري، زكريا؛ العزاوي، نجم؛ السكارنه، بلال  
خلف (٢٠١٠). وظائف وعمليات منظمات  
الأعمال. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الدويري، غسان غريب (٢٠٠٦). إدارة التميز  
في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة  
نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز.

٥- أن تتم صياغة إطار ثقافي على مستوى  
الدولة يوضع منهجية الأداء المتميز تلتزم به  
جميع المؤسسات وتضع الآليات المناسبة  
لتوظيفه على أرض الواقع.

### مقترحات البحث

أن تتم دراسات أخرى في هذا المجال تبحث عن  
المعوقات التي قد تحول بين القيادات التعليمية وبين  
نشر ثقافة الأداء المتميز وسبل التغلب عليها.

### المصادر والمراجع

#### المصادر:

القرآن الكريم. سورة الكهف.

الألباني، محمد ناصر الدين (١٩٨٨). صحيح  
الجامع الصغير وزياداته. بيروت: المكتب  
الإسلامي، ط ٣.

البيهقي، أحمد بن الحسين (١٤١٦هـ). السنن  
الكبرى. بيروت: دار الفكر.

#### المراجع العربية

إتكسون، فيليب (١٩٩٦). التغيير الثقافي:  
الأساس الصحيح لإدارة الجودة الكاملة. القاهرة:  
مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) للترجمة.

بومدين، بلكبـير؛ بوفطيمـة،  
فؤاد (٢٠٠٥). ثقافة المنظمة كمدخل  
استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز.

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز  
للمنظمات والحكومات بعنوان: نمو  
المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق

السلمي، على (٢٠٠١). **خواطر في الإدارة المعاصرة**، القاهرة: دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع.

السلمي، على (٢٠٠٢). **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السويدان، طارق؛ العدلوني، أكرم (٢٠٠٣). **خماسية الولاء: كيف تحفز وتبنى ولاء العاملين**، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

الضامن، رولا على (٢٠٠٦). **تطوير نموذج لتقويم التميز في منظمات الأعمال**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

عباس، سهيلة (٢٠٠٤). **القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالحמיד، مسعد رضوان (٢٠١٤). **استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية**. مجلة البحوث الإدارية (٢) ٣٢، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٣٥-٢٩١.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٨). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلي، فهد معقل؛ الكساسبة، وصفي عبد الكريم (٢٠١٣). **دور نظم المعلومات الإدارية وإدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في منظمات الأعمال**.

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

الرشايدة، نايل سالم (٢٠٠٧). **مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

الرشيد، صالح سليمان (٢٠٠٤). **نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية**. ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، ٢٢-٦١.

الرشيد، صالح (٢٠٠٩). **التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال**. مجلة آفاق اقتصادية (١١٦) ٢٩، مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة.

رؤوف، كعواش (٢٠٠٩). **تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر: دراسة تطبيقية باستخدام نموذج هاريسون ستوكس**. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نيسان ٢٠٠٩، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ساندولوم، لينارت (٢٠٠٥). **الخطة الاستراتيجية للتميز المستدام**. مجلة الجودة (٤)، مركز الجودة الشاملة بأبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.

موقع تصنيف شنقهاي (٢٠١٧) .  
<http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html>

المشهداني، آمنة عبد الكريم (٢٠١٢). رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية بحث استطلاعي في مركز وزارة النفط. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد (٩٣)، الجامعة المستنصرية، العراق.

مشهور، ثروت (٢٠١٠). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

معهد الإدارة العامة (٢٠٠٧). المركز الإعلامي، الأخبار، المملكة العربية السعودية، الرياض.

<http://www.ipa.edu.sa/Arabic/Pages/default.aspx>

منتدى الرياض الاقتصادي الثالث (٢٠٠٧). رفع كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية مطلب أساسي للتنمية.

دراسة علمية مقدمة للدورة الثالثة لمنتدى الرياض الاقتصادي. الغرفة التجارية الصناعية، الرياض - المملكة العربية السعودية.

الموساوي، بدور يوسف (٢٠١٠).

ثقافة التميز في الجامعات السعودية: دراسة استطلاعية لآراء بعض الإداريين والإداريات في جامعة الملك سعود.

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (٢)٤، القاهرة، ٢٢١-٢٦٤.

عيد، رمضان؛ هيبه، حسام (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية (٣٢)١٠، جامعة المنصورة، مصر، ٥٧-٩٠.

غوشه، ياسرة (٢٠٠٨). التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبد الله الثاني في التميز بالأردن. ورقة علمية مقدمة لملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض - المملكة العربية السعودية.

الكبيسي، عامر خضير (١٩٩٨). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.

المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مرسي، محمد (١٩٩٥). المعلم والمناهج وطرق التدريس. القاهرة: دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع.

موقع المركز الوطني للتقويم والاعتماد (٢٠١٧) .  
المملكة العربية السعودية

<http://www.ncaaa.org.sa/NewsAndEvents/Pages/Educationalinstitutions.aspx>

Kanji, G, K (2002). An Integrated Approach Business Excellence. *Total Quality Management Journal*(2)12. Routledge Taylor & Francis Group.24-43

Lear, G (2004). *Seven Steps to Creating a High-Performance culture*. Resource Development Systems . Lake City.1-7. <http://www.exinfm.com/pdf/Steps2High-Performance.PDF>.

Lunenburg, Fred, C (2011). Understanding Organizational Culture: A key Leadership Asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*(4)29.1-12. [http://www.nationalforum.com/ElectronicJournalVolumes/Lunenburg, Fred C. PDF](http://www.nationalforum.com/ElectronicJournalVolumes/Lunenburg,FredC.PDF).

Porter, L, J & Tanner, S, J (2004). *Assessing Business Excellence*. Second Edition. Publishing Elsevier Butterworth Heinemann. Oxford UK.

Rogers, P & Meehan, P & Tanner, S (2006). *Building a winning culture*. Bain Company. <http://www.bain.com/publications/articles/building-winning-culture.aspx>.

Sharma, Anilk & Talwar, Balvir (2007). Evolution of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy. *Measuring Business Excellence Journal*(3)11. Emerald Group Publishing Limited. 136-170.

Studer, Quint (2003). *Hardwiring Excellence*. Gulf Breeze .Fire Starter Publishing.

Suk, Jong, Bae & Soong, Hwan Chung & Kanghwa, Choi & Jiyoung, Park (2009). The Causal Relationship on Quality-centered Organizational Culture and Its Impact on Service Failure and Service Recovery. *Asian Journal on Quality*(1)10. 76-94. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/15982680980000626>. PDF.

Waal, Andrea, De (2009). *Achieving High Performance in the Public Sector: What Need to be Done?*. International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, 1-4 November. Institute of Public Administration, Riyadh

Walter, Scott (2005). *Improving Instruction: What Librarians Can Learn From the Study of College Teaching*. ACRL Twelfth National Conference. April 7-10 .Minneapolis, Minnesota.

وزارة التعليم (١٤٣٨). **الدليل التفسيري**

**لمعايير التميز الإداري**. الموقع الإلكتروني لجائزة

التعليم للتميز بالمملكة العربية السعودية

<http://www.egate.tamayaz.org.sa/Default-ar.aspx>

الكساسة، وصفي عبد الكريم (٢٠١٥). أثر

إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية

للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك. **مجلة**

**دراسات العلوم الإدارية (٢) ٤٢**. جامعة الأردن،

عمان، ٥٣١-٥٥١.

### المراجع الأجنبية

Adamu, Shehu (2008). *Manpower Planning and Administration*. National Open University of Nigeria. Nigeria .ISBN:978-058-532-X.

Ajaif, Mona (2008). *Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East*. e-TQM College. Dubai.

Alrayes, Raed (2006). *Measuring Service Excellence in Banking Industry Using An Integrated Approach: an Empirical Study in the Saudi Context*. Doctoral Dissertation. United Kingdom. Sheffield Hallam University.

Ana,Tena & Bou, Carlos (2002). *A model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative*. Blackwell Publishing. Oxford UK.

Ekpenyong, Okon, James & Ereh, Cecilia Emuji & Uko, Esther S & Okon, Umosen Aloysius & Egbeji, Emmanuel (2012). Transformational Leadership Practice of Symbolizing Professional Practice/ Values and Excellence in Management of Personnel. *International Journal of Operations System and Human Resource Management*(1)2. 5-24. [https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/issue1/ELJ\\_V1.PDF](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/issue1/ELJ_V1.PDF)

Gerald, M, O (2009). *Pillars Excellence Management*. Unpublished Master Dissertation. University of Missouri, America.

د. عاصم أحمد حسين، د. سعيد علي هدية: دور القيادات التعليمية في نشر ثقافة الأداء المتميز "صيغة مقترحة"