



مركز أ.د/ أحمد المنشاوي

للنشر العلمي والتميز البحثي

(مجلة كلية التربية)

=====

تطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل التميز التنظيمي: دراسة تحليلية

إشراف

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني

استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ورئيس القسم

كلية التربية - جامعة اسيوط

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

أ.د/عمر محمد مرسي

استاذ اصول التربية والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة اسيوط

omr.morssy@edu.aun.edu.eg

أ.م.د. / نعمات عبد الناصر احمد صالح

أستاذ التربية المقارنه والاداره التعليمية المساعد

كلية التربية جامعة اسيوط

Nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

إعداد

أ/عبد العزيز فيصل أحمد

باحث دكتوراه تخصص تربية مقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة اسيوط

muhammad.design@gmail.com

﴿المجلد الواحد والأربعون – العدد الثالث – مارس ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي الى التعرف على الأطر النظرية المتعلقة بالأداء الإداري، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل التميز التنظيمي واليات تطبيق التميز التنظيمي وكيفية تحويل ذلك الى واقع عملي ملموس، وذلك من خلال توضيح دور التميز التنظيمي للقيادات التربوية حيث تأتي أهمية دور القيادات التربوية في المدارس باعتبارهم المسؤولين عن مواجهة المشكلات المدرسية وتطوير كافة عناصر العملية التعليمية من خلال أدائه المتميز، ولما كانت الإدارة المدرسية إدارة ممارسة أو إدارة تنفيذية إجرائية باعتبارها مسؤولة عن تنفيذ المسؤوليات والمهام والخطط التي تحقق أهداف المدرسة، فان تطوير هذه الإدارة في ضوء التميز التنظيمي يستلزم تطوير الممارسات القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة بمساعدة مجموعة العاملين في المجتمع المدرسي، ونجاح الإدارة المدرسية يرتبط بمدى قدرته على تحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع كافة العاملين بالمدرسة، ومراعاة احتياجات هؤلاء العاملين ومطالبهم في أطار من العلاقات الإنسانية. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع البحث، كما توصلت نتائج الدراسة الى ان من أهم آليات تفعيل مدخل التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تتمثل في: تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز تقديم الخدمة، وتميز القيادة، وتميز الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : تطوير - الاداء الاداري - قيادات التعليم الثانوي - مدخل التميز التنظيمي.

Developing the administrative performance of secondary education leaders in the State of Kuwait in light of the organizational excellence approach: an analytical study

Submitted by

Prof. Dr. Omar Mohamed Morsi

Professor of foundation of Education And educational planning

Faculty of Education - Assiut University

omr.morssy@edu.aun.edu.eg

Prof. Dr Hanan Salah Al-Din Al-Halwani

Professor and Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Prof. Dr. Neamat Abdel Nasser Ahmed

Emeritus Associate Professor of Comparative Education and Educational Administration Faculty of Education - Assiut University

Nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

Abdul Aziz Faisal Ahmed

PhD researcher specializing in comparative education and educational management

College of Education - Assiut University

muharram.design@gmail.com

Abstract

The current research aimed to identify the theoretical frameworks related to administrative performance, and to identify the theoretical foundations of the organizational excellence approach and the

mechanisms for applying organizational excellence and how to transform this into a tangible practical reality, by clarifying the role of organizational excellence for educational leaders, where the importance of the role of educational leaders in schools comes as they are responsible for confronting school problems and developing all elements of the educational process through their distinguished performance, and since school administration is a practice administration or executive procedural administration as it is responsible for implementing the responsibilities, tasks and plans that achieve the school's goals, developing this administration in light of organizational excellence requires developing the leadership practices carried out by the school principal with the help of a group of workers in the school community, and the success of school administration is linked to the extent of its ability to achieve effective communication and contact with all school workers, and taking into account the needs and demands of these workers within a framework of human relations. In order to achieve this goal, the researcher used the descriptive analytical approach because it is appropriate for the research topic. The results of the study also concluded that the most important mechanisms for activating the organizational excellence approach in secondary schools in the State of Kuwait are: organizational structure excellence, strategy excellence, service delivery excellence, leadership excellence, and organizational culture excellence.

Keywords: Development - Administrative Performance - Secondary Education Leaders - Organizational Excellence Approach.

الاطار العام للبحث

مقدمة:

يواجه المجتمع المعاصر مجموعة من تعقيدات الحياة الناتجة عن التغييرات المتسارعة والمتلاحقة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي أثرت على جميع أطراف ومؤسسات المجتمع، فلم تكن المؤسسات التعليمية بمنأى عن تأثيرات هذه التغييرات والتطورات التي غزت جميع مناحي الحياة، لذا كان الزاماً على أصحاب القرار والقيادات التربوية الارتقاء بالمؤسسات التعليمية واتباع الأساليب الحديثة في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها لكي تواجه حاجات المجتمع ومتطلبات العصر بمظاهره المختلفة.

كما أن التعليم في ضوء الاتجاهات المعاصرة يسعى إلى تحقيق الجودة والأداء المؤسسي المتميز في ظل التنافسية العالمية في مجال تطوير التعليم، وقد سعت العديد من الدول إلى تطوير أدارتها وجعلها متميزة في الأداء والممارسة على أرض الواقع في ضوء المعايير العالمية للجودة والتميز وفق معايير التميز المؤسسي العالمية (محمد غنم، ٢٠١٢، ٣٤) وتعد المدرسة من العناصر المهمة في النظام التربوي، وقد ينحصر الحكم على أداء النظام التربوي بمستوى أداء المدرسة وجودة مخرجاتها وتميزها، حيث تشكل المدرسة مدخلا لكافة المؤسسات المجتمعية (سامي سلطي، ٢٠١٨، ٣٩). ويعد مدير المدرسة أهم عنصر ذو تأثير في أي مدرسة، فقيادته هي التي تحدد نوعية التربية في المدرسة، وطبيعة مناخ التعلم ومستوى مهنية المعلمين، ونوعية أخلاقهم ودرجة اهتمامهم بالطلاب، وتتجه الأنظار إلى قيادة مدير المدرسة كمفتاح للنجاح، أو للفشل، سواء كانت المدرسة تقليدية، وذات شخصية غير واضحة، وغير مبتكرة، ودرجة تركيزها متدنية واهتمامها بالطلاب منخفض، أو إذا كان تميزها في التدريس مرتفعاً، وجودة أدائها في الأنشطة عالية، وأن الطلاب يقدمون أفضل ما لديهم من إمكانيات.

وللتميز التنظيمي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، وتحقيق فوائد عالية، وتعزيز ولائهم من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية الإبداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي في إطار الجودة، وإسهام العاملين في إنتاج حلول للمشكلات التي تواجه شركاتهم (علي حسن، ٢٠١٨، ٧٨)، حيث أن التميز التنظيمي يساعد المؤسسات على استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء الجيد. وتبرز أهمية التميز

التنظيمي بأنه يعمل على إعادة تشكيل شكل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (علي حسن، ٢٠١٨، ٧٩)، وأن أهمية التميز التنظيمي المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المؤسسة، وتحسين القدرات التنافسية، وكذلك يعتبر عاملاً مهماً لتعزيز عمل المؤسسة، وفعاليتها وجعلها مؤسسة مبتكرة للنهوض بأدائها، ويهتم بالتركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المؤسسة وتميزها، ولذا تحاول الدراسة الحالية تطوير أداء قيادات التعليم الثانوي بالكويت باستخدام مدخل التميز التنظيمي.

مشكلة البحث :

على الرغم من المحاولات المستمرة بدولة الكويت لتطوير الأداء بمدارس التعليم الثانوي بما يجعل مؤسسات التعليم العام قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها (رجا عايض، ٢٠١٨، ١٢٠) وتتمثل في محدودية أوارها واقتصارها على النواحي الإدارية والتنظيمية، وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمديري المدرسة، وغلبة النمط التقليدي على الأدوار مهام العمل في الإدارة المدرسية، وهذا بالإضافة، إلى الفجوة بين التخطيط للتعليم ومتطلبات التنمية واقتقاد الإصلاح والتجديد فيه إلى رؤية واضحة (هبة محمد، ٢٠١٥)

واوضحت دراسة كل من (عبد العزيز الغانم)، (سعاد محمد) أن الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بعيدة عن المتغيرات الحديثة المحيطة بها، حيث إنها تعاني من النمطية في الأداء، وتقوم إستراتيجية العمل الإداري بها على إتباع التقليد والمحاكاة، ولا تزال الإدارة المدرسية تؤكد على تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً. وأشارت نتائج دراسة (دلال أحمد، ٢٠١٨) أن درجة الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كانت ضعيفة، وعدم القدرة على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة. وأشار إلى أن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوية بعيدة عن المبادرات الذاتية والمنافسة وضعف ثقة المستويات الإدارية العليا في إدارة المدرسة، وتنبؤ مشكلة الدراسة في الوصول إلى إجراءات مقترحة للتغلب على المشكلات التي تواجه قيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت باستخدام مدخل التميز التنظيمي.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورت مشكلة البحث وفق الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي والفكري للتميز التنظيمي في ضوء الفكر التربوي المعاصر؟
- ٢- ما مفهوم تطوير الاداء الاداري وأهميته وأهدافه ومجالاته؟
- ٣- ما واقع الأداء الإداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت؟
- ٤- ما الاجراءات المقترحة لتطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة في ضوء مدخل التميز التنظيمي؟

أهداف البحث:

تهدف البحث الحالية إلى مايلي:

- ١- التعرف على الأطار المفاهيمي والفكري للتميز التنظيمي في ضوء الفكر التربوي المعاصر.
- ٢- التعرف على الاطار الفكرى والادارى للاداء الادارى فى الفكر التربوى المعاصر.
- ٣- التعرف علي واقع الأداء الإداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- ٤- التعرف علي الاجراءات المقترحة لتطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة في ضوء مدخل التميز التنظيمي.

أهمية البحث:

- ١- تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وهو الممارسات المهنية لمديري المدارس، إذ تحتل القيادة التربوية وممارستها اهتماما كبيرا في الأدبيات التربوية ، وقد تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين المهتمين بهذا الجانب.
- ٢- من المؤمل أن تقدم نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة لمديري المدارس الثانوية في تعرف الممارسات المهنية ودرجة تحقيق التميز التنظيمي لديهم .

منهج البحث :

- ٥- في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها فإن البحث الحالى سوف يعتمد على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي الذى تم من خلاله جمع وتحليل البيانات وتفسير البيانات والمعلومات والخبرات المتعلقة بواقع الأداء الاداري لقيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت ،إلى جانب التعرف على فلسفة وملاحم مدخل التميز التنظيمي للوصول إلى صيغة لتطوير الاداء الادارى بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، ووضع بعض الاجراءات المقترحة لتطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة في ضوء مدخل التميز التنظيمي.

مصطلحات البحث:

- التطوير:

تشق كلمة التطوير لغوية كما ورد في المعجم الوسيط من التطور، وتعني تحول من طوره " أي التحويل من طور إلي طور (إبراهيم أنيس، ٢٠١٧، ٢٧)

كما أن مفهوم التطوير: يعني القيام بإجراء التغيرات بأسلوب مخطط ومنظم، ويرى أن التطوير المدرسي يعني التغيير الذي يهدف إلي أحداث الإصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة حيث يستهدف تحسين انجاز الطلاب، والتطوير يتطلب وضع استراتيجية متكاملة وصياغتها بحيث يحدد فيها . الأهداف والمحاور والأساليب والموارد المالية والخبرات والطاقات المدرسية (Popper,M. 2010,44)

ويعرف الباحث التطوير اجرائيا بانه:"إدخال كل جديد في الأفكار أو السياسات أو البرامج أو الطرق أو البيئة التعليمية ، ويحدث تحسنا ملحوظا في كفاءة الخدمة التربوية.

- التميز التنظيمي:

اصطلاحا: هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمؤسسة على حد سواء، ويتسم التميز بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء(وليد احمد، ٢٠١٥، ١٤)

وهو تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة التعليمية مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا وتمييزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية(Nemanich,L,2019,189)

ويعرف الباحث التميز التنظيمي اجرائيا:بانه مقدرة مديري المدارس الثانوية على تحقيق أعلى المستويات في الأداء والتنفيذ وحل المشكلات، وتحقيق أفضل الممارسات في أعمالهم وجودة إنتاجهم وخدماتهم التحقيق أهدافهم والوصول إلى التميز في مدارسهم عن باقي المدارس من خلال الأداة التي أعدت لهذه الغاية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة حنان لافي الغامدي (٢٠١٧) التي هدفت تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات، والمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات إدارة التميز تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المديرات، ولمتغير الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر. كما تبين وجود فروق في تقدير توفر المتطلبات بمجال التميز الإداري والثقافة المؤسسية، والموارد البشرية وتنميتها مهنيًا تعزى للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، وأيضًا تبين وجود فروق تعزى للدورات التدريبية في مجال التميز والجودة لصالح الحاصلات على دورة تدريبية فأكثر.

٢- دراسة خالد محمد مستور (٢٠١٧) التي هدفت تعرف مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتحقيق الأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى إلى اختلاف السنوات الخبرة". بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول مستوى تميز المورد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

٣- دراسة عفت ياسر الشوا (٢٠١٨) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس على مجالي القيادة والعمليات الإدارية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

٤- دراسة ماجدة السالم (٢٠١٨) إلى تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الإستبانة أداة للدراسة، بينما تكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات التعليم في المملكة ، ومساعد مديري إدارات التعليم في مناطق المملكة ، ومديري إدارات العموم ، ومديري إدارات شؤون الموظفين، وظهرت النتائج أن استخدام معايير التميز التنظيمي يتم بدرجة متوسطة.

٥- دراسة أمل مفرح البدوي (٢٠١٨) وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت على معايير ومؤشرات التميز بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الإستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير . وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، تكون من العناصر الآتية: الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف علي واقع الأداء الإداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت، ووضع مجموعة من الاجراءات المقترحة لتطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة في ضوء مدخل التميز التنظيمي وكذلك من الإطار النظري .

الاطار النظرى للبحث:

المحور الأول: الأطار الفلسفى والفكرى للتميز التنظيمي

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

وعرفه البعض انه "الطريقة الاجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضى المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة والموظفين والمجتمع، وبالتالي زيادة امكانية النجاح الطويل المدى في العمل" (Alpana Agarwal and Prem Vrat: 2016,131)

التميز التنظيمي هو " التحسين المستمر باتباع أساليب علمية في العمل وعلاج المشكلات ودعم القرارات (أسماء سالم، ٢٠١٦، ٣٢)

بعض الباحثين وصفه "انه ذروة الأداء وهو افضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى (Vujovic, J. 2018 ,31)

هو ايضا " قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية وخلق الظروف التي تحفز وتحصح وتواجه مشكلات الأداء بفاعلية (السيد رجب، ٨، ٢٠١٧)

كما عرفه آخر بانه " تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها ووترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة بها (Porter . J ,2018,15)

وهو ايضا " مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم ادارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات واشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (السيد رجب، ٢، ٢٠١٣)

كما انه " القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على الآخرين ويتحاشى قدر الامكان التعرض للخطأ او الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر (على يحيى، ٢٠١٨، ٦٥)

ثانيا: أهمية التميز التنظيمي:

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات؛ كتوجيه الجهود من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، وتطوير آليات عمل جديدة، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماع، وتسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة بكافة مستوياتها الإدارية والوظيفية، وكذلك بين المؤسسة والمحيط الخارجي (Ramis.Pujol: 2018.232)

وتظهر الأهمية من خلال القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وتحقيق ولاء الموظفين والتأكيد على رضاهم الوظيفي؛ وتوفير قيادة ذات كفاءة عالية، وعاملين أكفاء، ومناخ تنظيمي مناسب، وثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب متطلبات التميز؛ لينعكس على الإبداع والابتكار ويحقق التميز (خالد سليمان، ٢٠، ٢٠١٧)

ويمكن ايضاح جوانب أهمية التميز التنظيمي على النحو الآتي (ناجي شنودة، ٢٠١٨، ١٠٧)

١. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق استمرارية المؤسسات ونجاحها.
٢. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.
٣. القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
٤. تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم، الأمر الذي يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
٥. تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المؤسسات.

ثالثاً: أهداف التميز التنظيمي

ويهدف التميز التنظيمي إلى التركيز على القيمة الجوهرية في تحقيق التفوق على رغبات اصحاب المصالح والمستهلكين، كما يهدف إلى التركيز على أداء العاملين واستحداث الوعي لديهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال إطلاق طاقات الابتكار والإبداع وتحفيزهم وتوجيههم بما يضمن الانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة، وأن أهداف التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي (محمد يوسف، ٢٠١٦، ٢٤٥)

١. ربط استراتيجيات المنظمة في جميع المستويات الادارية وذلك للوصول إلى النتائج المتوقعة .
٢. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
٣. تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية من خلال توجيه الموارد البشرية وحسن استغلالها.
٤. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.

٥. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال بين كافة المستويات التنظيمية وذلك لتحسين الأداء ورفع مستواه.

٦. اجراء تطبيقات التميز من خلال وضع برامج التطوير والابداع والحرص على تنفيذها.

رابعاً: مبادئ التميز التنظيمي

يعتمد التميز التنظيمي على العديد من المبادئ التي من الضروري أن تتبناها المؤسسات الساعية إلى تحقيقه، ويمكن توضيح بادئ التميز التنظيمي على النحو الآتي: (علي السلمي، ٢٠١٧، ٩٨)

١. تحقيق الانسجام بين سلوك الموظف والقيم المعتمدة في المنظمة، وعقلية الموظف مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ومن ناحية أخرى تحقيق الانسجام والتكامل بين استراتيجيات المنظمة ومتطلبات واحتياجات العاملين.

٢. الاهتمام بالتوازن بين الاستراتيجية والعمليات والإجراءات ونتائج الأداء داخل المنظمة.

٣. إدراك وفهم كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن الجهود التي يبذلها والمهام المسؤول عنها مرتبطة ومؤثرة في الأداء الكلي لها.

٤. توزيع القيادة على العاملين في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة؛ بمعنى تفويض الصلاحيات ومنح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم وإمكاناتهم، وفي المقابل ضرورة قبول العاملين لهذه المسؤوليات.

٥. الاهتمام بإدارة التوتر والأزمات.

٦. العمل على استطلاع آراء العملاء والمتعاملين مع المنظمة، ومعرفة متطلباتهم، والاستفادة من آرائهم.

خامساً: أبعاد التميز التنظيمي

يمكن إيجاز أبعاد التميز التنظيمي على النحو الآتي

١- تميز الهيكل التنظيمي:

يعني الهيكل التنظيمي النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون الأفراد وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين العاملين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من استقلاليته (محين أحمد، ١٩٨٠، ٢٠١٦)

ان نجاح جهود التميز في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب اجراءات هامة واعادة هيكلة إذا رغبت بتحويل بينتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلا من الاسلوب التقليدي الأمر والذي يعتبر عائقا أمام جميع سبل التميز (Bolat& ,232, Yilmaz,2015)

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أحد المؤثرات المحفزة على تميز الافكار الجديدة، حيث يتسم بتعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من عاملين وإداريين وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية وتسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع العاملين بالمنظمة ومن أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا (Cole, B. 2017 ,87)

٢- تميز الاستراتيجية: أنه "تنفيذ المنظمة لمهمتها ورؤيتها بشكل متميز من خلال وضع استراتيجية تركز على اصحاب المصالح وتحول الأهداف والاستراتيجيات المحددة إلى خطط عمل فضلا عن اتخاذ اجراءات تصحيحية في حالات حدوث انحرافات. كما أنها تعمل على التواصل الفعال بين أفراد المنظمة وفي كل المستويات، وتشملهم في وضع وتنفيذ خطط العمل (بركة حراح، ٢٠١٦، ٥٠،)

فهو رغبة المنظمة في تحقيق التميز من خلال تحركها ضمن رؤية متكاملة وواضحة والاستفادة من كافة مواردها بكفاءة وفاعلية وذلك بتبني خطط التطوير الاستراتيجية". (بزهر محبوب، ٢٠١٨)

٣- تميز القيادة:

أنه "مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهو قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة (عبد السلام حمادوش، ٢٠١٤)

وهو "ممارسات متميزة، يتم اتباعها في المنظمة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة، وتساعد المنظمة على أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغيير الذي يطراً في بيئة العمل، فتصبح فاعلية وكفاءة المنظمة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام" (علي عبد ضرغام، ٢٠١٨، ٢٩٩)

٤- تميز المرؤوسين:

يعد المرؤوسون هم مصدر الثروة، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في: (القدرات، والمهارات، والكفاءات، والخبرات)، وبالتالي فهم أعلى أصل مستدام، وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه، والاستفادة المثلى من تلك الخصائص، ومنطقيا إذا كان العاملون متعلمين بشكل جيد، وأفضل تدريبا، فمن المرجح أن تحصل المنظمة على مزيد من الإنتاجية والاستفادات التنظيمية (رزق حامد، ٢٠١٨)

وأن تميز المرؤوسين يتمثل في الممارسة التي تركز على مفاهيم التميز الجوهرية، والتطوير والتعلم المستمر، والابتكار، والمشاركة والمسؤولية تجاه المجتمع (حنان سليمان، ٢٠١٧، ٣٩٩)

وأن تميز المرؤوسين يظهر فيما يمتلكه العاملون من معرفة، ومهارات، واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع، والتي ينتج عنها أداء فعال يقومون به، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها. (Agheri, A., 162, 2017)

٥- تميز الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد الطريقة التي تعمل بها المؤسسات؛ بحيث تعكس ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات فيها، وتعمل على تحديد سلوك الأفراد، وبالتالي تؤثر على مستوى الأداء، وتشمل الثقافة التنظيمية المتميزة الخصائص: الانفتاح، والتعاون، والثقة، والمصادقية، الاستباقية، الاستقلالية، التحدي، والمواجهة، والتجريب (نايل الرشيدة، ٢٠٢١)

كما أن الثقافة التنظيمية تحفز العاملين على اتباع قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها الإدارة العليا، وتنشأ بذلك الأساليب الخاصة في إنجاز الأعمال، وكذلك التواصل بين الأفراد (هبة محمد، ٢٠١٥)

سادسا: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

هناك العديد من المقومات والمتطلبات التي يمكن أن تحقق التميز المنظمي (عبد العزيز احمد، ٢٠١٥، ٥٥) ومنها ما يلي :

١- بناء استراتيجية متكاملة للمنظمة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسة ونظرتها المستقبلية من خلال (الرسالة، الرؤية ، إعداد الأهداف الاستراتيجية، إعداد الخطط الاستراتيجية).

- ٢- بلورة منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس إتخاذ القرارات.
- ٣- وجود هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
- ٤- تصميم نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات واسس تحديد مواصفات وشروط ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة و ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحراف الجودة.
- ٥- اعتماد نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- ٦- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها.

سابعا: معوقات التميز التنظيمي

- أن التميز التنظيمي يعز من خلال العمل المؤسسي الجماعي، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، مثل عجز القوانين والتشريعات، وغلبة الروتين، وضعف التحفيز وتدني مستوى الطريقة التي يسير فيها العمل (عزة جودة، ٢٠١٨، ٨٥)
- وهناك بعض المعوقات التي تواجه التميز التنظيمي على النحو الآتي (عيد زهدي، ٢٠٤٧، ٩٨)
- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
 - ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
 - مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترامن مع عمليات التغيير.
 - ضعف التوافق بين أهداف المؤسسات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
 - توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.

- اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات.
- التوقع في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل .

كما يواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات ومنها (نواف كنعان، ٢٠١٨، ٥٨)

١. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه .
٢. ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها .
٣. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى .
٤. ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات .
٥. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي؛ كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها .
٦. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترافقان مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
٧. ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم .

المحور الثاني: تطوير الاداء الادارى فى الفكر التربوى المعاصر

اولاً: مفهوم الأداء الإداري

ويُعرف الأداء الإداري بأنه: " أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الإتصال المباشر بين المدير والمرعوس وهو يتضمن ثلاثة مكونات رئيسة هي كالتالي: فهم ووضع والتوقعات، - القيام بعملية مستمرة من التقييم - تقييم الأداء(عبدالرحمن أحمد، ٢٠١٦)

ويمكن تعريف الإدارة على انها عملية التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، والتحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفاً الطرق (هاني عبدالرحمن، ٢٠١٦، ١٨٤)

فالأداء الإداري على أنه مجموعة من النشاطات والسلوكيات التي يمارسها المسؤولون لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تعبر عن مقدرة المسؤول على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحقق الأداء بشكل عام من خلال كل من القدرة والدافعية. (Bark,P 2010 ,29)

وأن الأداء الإداري هو مجموعة السلوكيات المعبرة عن أداء المدير لمهامه ومسؤولياته، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وكفاءة. (محمد عثمان، ٢٠١٨، ٢٥٨)

والأداء الإداري على أنها مجموعة عمليات وظيفية تُمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابه مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة. (محمد عبدالقادر، ٩٨، ٢٠١٥)

وأن الأداء الإداري " مجموعة من التعليمات التي تقوم بها جماعة من الافراد عن طريق المشاركة والتعاون والتفاهم المتبادل وتشتمل تنظيم العمل والمهام وتوفير الموارد والامكانيات والتسهيلات وتسيير النشاطات والاجراءات عن طريق التوجيه والضبط والحفز وتوفير الدافعية والتقويم والمتابعة". (مشعان ربيع، ٢٠١٧، ٩٦)

فإن الأداء الإداري هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (ناصر محمد، ٢٠١٧، ٢٣٦)

ثانياً: أهمية الأداء الإداري

تعود أهمية الأداء الإداري إلى إرتباطة الوثيق بالمؤسسة بمراحل حياتها المختلفه، بداية بمرحلة النمو ومن ثم مرحلة البقاء والإستمرارية فمرحلة الإستقرار وبعدها مرحلة السمعة والتميز وصولاً لمرحلة الريادة، فقدرة المؤسسة على تخطي كل مرحلة إلى أخرى يعتمد على مستوى وفاعلية الأداء الإداري فيها ، اذ ان الأداء الإداري له كل الأثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها واستمرارها وإستقرارها. (شعلان عبدالله، ٢٠١٨)

وأن الأداء الإداري ذو أهمية يمتد للأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المؤسسة، وتبرز أهمية الأداء الإداري بما يأتي: (سعاد محمد، ١٢، ٢٠١٨)

- يساهم الأداء الإداري في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة لدى العاملين.

- يؤدي الأداء الإداري الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

- يؤدي الأداء الإداري الفعال إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات

- يساهم الأداء الإداري في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى سلامة برامجها .

- يعمل الأداء الإداري في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال إكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

ثالثاً: خصائص الأداء الإداري الفعال

يتوافر الأداء الإداري على عدد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن يتوافر لها عوامل النجاح التي تساعد على تحقيق أهدافه، ولكي يتصف الأداء الإداري بالفاعلية يجب يتميز بالخصائص التالية: (إسماعيل حجي، ٢٠١٧، ٤٥)

١- أن يكون هادف: وهذا يعني أنه يعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم، ولا يعتمد

على العشوائية والإرتجالية أو الصدفة في تحقيق أهدافه.

٢- أن يكون إيجابي: أي يجب أن لا يركن إلى السلبيات والمواقف الجامدة بل يكون له الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.

٣- أن يكون اجتماعي: يعني أن يكون بعيد عن الإستبداد ومستجيب للأخذ بآراء الجماعة عن طريق عمل جاد مخلص، مشبع بالتعاون والألفة، فالأداء الإداري أولاً وقبل كل شيء يجب أن يحدث ضمن إطار اجتماعي يؤثر فيه ويتأثر به.

٤- أن يكون انساني: بحيث يجب أن لا ينحاز إلى آراء أو مذاهب معينة قد تسيء للعمل التربوي لسبب أو لآخر، كما أنه يجب أن يتصف بالمرونة دون إفراط بالتحديد. (أحمد جلال، ٢٠١٨، ٢٤)

٥- أن يكون ديموقراطي: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن التسلط والاستبداد وذلك من خلال عدم الإنفراد في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديموقراطي إذ توفر فيه تنسيق الجهود للأفراد، ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج والمساواة بين أعضاء التنظيم.

رابعاً: أهداف الأداء الإداري

قد تغيرت النظرة الوظيفية للأداء الإداري في المؤسسات التعليمية والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعليمات وقرارات يضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل الطالب محور العملية التعليمية، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقتها من أجل توفير المناخ المدرسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد الطالب على التزود بالعلم والثقافة والتشرب بعادات والقيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه، فضلاً عن فلسفته وخصائصه حتى يصبح عضواً نافعاً وفاعلاً ومنتجاً، وعليه يمكن إيجاز الأهداف التي يسعى الأداء الإداري التربوي إلى تحقيقه بما يلي (Nemanich, L, 2019, 189)

أولاً: الأهداف الثقافية والتربوية وتنتمى في الأهداف بتنمية قدرات الطالب بتزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة والملائمة لعمره وقدراته، وتشجيعه على التفكير الإبداعي والمنطقي والسعي نحو الابتكار.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية وتنتمى في تعريف الطالب بدوره نحو المجتمع الذي يعيش فيه، ونحو أفراد أسرته، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية تفاعلية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون والبناء لتحقيق أهداف المجتمع. (محمد عطوي، ٩٥، ٢٠١٤)

ثالثاً: الأهداف الدينية والأخلاقية وتنتمى في التأكد من فهم الطالب للعلاقة الإسلامية فهماً سليماً مع الإهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب في شخصية الطالب، وبذلك يكتسب الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته والمجتمع الذي يتعايش فيه (هاني أحمد، ٢٠١٤)

رابعاً : الأهداف الاقتصادية وتنتمى في تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعة وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة (Kurbani, E, 2015, 125)

وهناك أهداف أخرى للأداء الإداري التربوي كالمعمل على كشف ميول الطلبة وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية، والكشف عن الطلبة الموهوبين ورعايتهم، ومساعدة الطلبة على تنمية مختلف الجوانب الشخصية الروحية والعقلية والخلقية والنفسية والاجتماعية بصورة متزنة، وذلك بهدف إعداد المواطن الواعي والمدرّك لمصلحته وشعبه ووطنه وأمتة، وتربية وتشجيع الطلبة على التفكير الإبداعي، وتقوية كل منهم على الابتكار والتجديد وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم، وإعداد الطلبة لفهم الحياة الحاضرة والماضية والإستعداد لمواجهة المستقبل (سالم سليمان، ٢٠١٥)

خامساً: أنواع الأداء الإداري

يمكن تصنيف الأداء الإداري إلى ثلاثة أنواع رئيسة، وهي كالآتي (محمد فحطان، ٢٠١٦)

أولاً: أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المؤسسة، إضافة إلى كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فمثلاً يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، ويمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام الوظيفية من قبل الفرد العامل.

ثانياً: الأداء الظرفي : ويشير إلى السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تساعد على تشكيل الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظروف التي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً قد يكون موجهاً نحو المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشكلات العمل، أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل جهد إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وإتباع اللوائح التنظيمية، والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد العامل (رويل حسن، ٢٠١٧)

ثالثاً: الأداء المعاكس: ويقصد به سلوك سلبي يمارسه الفرد أثناء عمله، مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب والعنف والانحراف وغيرها من السلوكيات الوظيفية السلبية.

سادساً: متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية :

تحتاج عملية تجويد الأداء الإداري في المنظمات من منظور استراتيجي توافر مجموعة من المتطلبات ، سوف يتم التعرض لهذه المتطلبات وذلك من حيث (أبعاد الأداء الإداري "استراتيجية الأداء الإداري ، عوامل مصاحبة للإدارة الإستراتيجية ، وعوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري). (سهيل عبيدات، ٢٠١٤، ٢٦٥)

١- الرؤية المستقبلية: تأتي أهمية الرؤية الإستراتيجية بأن العلاقة بينها وبين الإدارة الإستراتيجية علاقة وثيقة فنحن نعيش في عصر المعلومات وقيادة أي منشأة في هذا العصر أصبحت شيئاً يختلف تماماً عما كان يحدث في عهد الإستقرار وسهولة التنبؤ ومهما بلغت دقة الخط الإستراتيجية فإن المستقبل قد يأتي بأشياء مخالفة تماماً عما كان يتوقعه الخبراء الاستراتيجيون ، وهذا يعني أن يمتلك القادة الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الكافية لبناء السيناريوهات التي يمكن من خلالها التعرف على حجم الفرص والتهديدات المحتملة للتعايش معها(محمد العجمي، ٢٠١٨، ٧٨)

٢- التنمية المهنية (التدريب الإداري) (إستراتيجية التنمية المهنية)

أن تتعدد أهمية وفوائد ممارسة وظيفة التدريب من مدخل استراتيجي ، ويمكن عرض بعضها فيما يلي -تشخيص الاحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد وذلك في ضوء والتطلعات الإستراتيجية للمنظمة ويمكن في هذا السياق أن توفر إستراتيجية التدريب مخزون من المورد البشري عند الحاجة ومواجهة الظروف الطارئة(Hanson, E ,2017 ,98)

- تطوير معارف وقدرات ومهارات الأفراد بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأمد للمنظمة وتحقيق الميزات التنافسية (يسرى العلي، ٢٠١١، ١٣٩)

٣- التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات (نظم المعلومات الإستراتيجية):

تستطيع المنظمات أن تحقق لنفسها عدة مزايا تنافسية عن طريق استخدام التكنولوجيا المختلفة والسيطرة عليها إذ تساعد على : الوصول إلى التخطيط الإستراتيجي السليم حيث تحصل على المعلومات الضرورية لعمليات التحليل المختلفة لتكون قاعدة لإتخاذ القرار المناسب، كما يمكن أن تحسن من أدائها عموماً بإستخدام نظم المعلومات ، وتزداد القدرة على الرقابة الداخلية، والتحسين المستمر في عمليات التشغيل المختلفة (صالح عليمات، ٢٠١٦، ٢٧٧،

وتُعتبر إستراتيجية الإتصال من بين العوامل المهمة المساعدة في عملية تحديد الطرائق والوسائل المساهمة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة ،ونظراً للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الإتصال اليوم جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية(Miskel, C ,2018)

٤- بعد المشاركة في صنع القرارات

توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الإدارة بالمشاركة ومستوى الأداء ، وبين عدد سنوات الخبرة ومستويات الإدارة بالمشاركة ونتائجها والأداء المرتفع ، وأوصت بضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرارات، وتأكيد أهمية قدرات الموظف الذاتية في المشاركة، وتمكينه من المشاركة الحقيقية والفعالة القادرة على تطوير الأداء ، والاهتمام بالبرامج التدريبية لرفع كفاءة الموظفين، لكي يكونوا مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرار، وزيادة الاهتمام بالفئات الأقل خبرة وتشجيعهم على المشاركة بالتدريب والتعليم بغرض تحسين الأداء (Jackson, C ,2018 ,54)

٥- بعد الثقافة التنظيمية :

إن وصف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية لا يحمل شيئاً من المبالغات فلو أعطينا خطة إستراتيجية واحدة لعشرة مؤسسات لوجدنا اختلافاً كبيراً في فهم وتفسير تلك الخطة، ولصنع كالأ منها خطط تنفيذية خاصة ومختلفة، إن أحد أهم أسباب هذا هو الاختلاف الثقافة التنظيمية ، فالثقافة التنظيمية مزيج قوي يمكن أن يقود المؤسسة المستويات استثنائية من الأداء إذا أحسن استغلالها وتوجيهها،الاختلاف وقد تعوق التغييرات الإستراتيجية وتهدد بقاء ونمو المؤسسة إذا تجاهلناها، فالخصائص الثقافية للمؤسسة تملئ طريقة صنع واختيار الإستراتيجية، وتوجه عملية استشراف المستقبل التي تعكس المرجعية الثقافية للقادة كما تؤثر في التزام العاملين مما يؤثر على عملية تنفيذ الإستراتيجية(يوسف يحيى،٩٨،٢٠١٧)

إن الثقافة التنظيمية والإستراتيجية يرتبطان معاً بقوة، والتعديل في أحدهما يستدعي التعديل في الآخر، فالمرجعية الثقافية للإدارة توجه عملية صياغة الإستراتيجية، كما أن قيم ومعتقدات العاملين التي يراعونها في تصرفاتهم لها تأثير واضح في إنجاز تلك الإستراتيجية، لذلك فإن فهم وإدارة ثقافة المؤسسة وتحقيق الانسجام بينها وبين عملية التخطيط الإستراتيجي أساس مهم لفعالية المؤسسة في تطبيقه(Johnson, W.N ,2014)

سابعا:معوقات التحفيز الإداري

يواجه التحفيز الإداري العديد من المعوقات التي وهي على النحو الآتي:(تهاني الفياض،٢٠١٨)

(١) قلة إشراك القيادات للعاملين في إعداد الخطط أو اتخاذ القرارات أو إدارة الاجتماعات

(٢) إشعار القيادات الإدارية للعاملين بعدم الثقة ، وهذا الأمر له انعكاس خطير على جو العمل.

(٣) عدم تقدير القيادات لبعض العاملين وإشعارهم بعدم الأهمية مما يدفعهم إلى السلبية واللامبالاة.

(٤) قلة الاتصال أو افتقاد القيادات لمهارات الاتصال الفعال مع بعض العاملين معها.

(٥) إثارة وسوء التفاهم بين القيادات الإدارية والعاملين في الإدارة.

المحور الثالث: واقع الاداء الاداري بمدارس التعليم الثانوي

تقابل المرحلة التعليم مرحلة عمرية متميزة من مراحل نمو المتعلمين، وهي مرحلة المراهقة الواقعة بين (١٢-١٨) عامًا، وتتميز هذه المرحلة بتغيرات جسدية ونوعية سريعة، مما يؤدي إلى ظهور مشاعر وميول مختلفة، كما تتطور قيم ومواقف عديدة خلال هذه المرحلة، وهناك آثار أساسية وحيوية يجب أخذها في الاعتبار، كتلبية احتياجات المتعلمين الذين هم في مرحلة حاسمة من حياتهم، مع إعدادهم في نفس الوقت لمزيد من التعليم، أو تلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية من خلال توفير فرص تعليمية عالية الجودة تتماشى مع تطورات العصر والثقافة لطلاب المدارس التعليم ، ومساعدتهم في تطوير قدراتهم، مع ضرورة تحقيق التوازن في تقديم مسارات متعددة واحترام عقلية المتعلم واستعداده، وإعدادهم للحياة أو بداية حياتهم المهنية (وزارة التربية، ٢٠١٣)

وتمتد المرحلة التعليم لمدة ثلاث سنوات من الصف العاشر إلى الصف الثاني عشر، حيث يطور الطلاب معارفهم ومهاراتهم للتعليم العالي والحياة العملية الدراسة عامة في الصفين العاشر والحادي عشر، بينما في الصف الثاني عشر، تنقسم إلى فرعين، أحدهما علمي والآخر أدبي (تهاني صالح، ٢٠٢٢ ، ١٥٥) ويشتمل العام الدراسي على أربع فترات كما يلي:

أ. الفترتان الدراسيتان الأولى والثالثة لجميع الصفوف يُتبع فيهما ما يلي:

- جداولهما موحدة على مستوى الوزارة، وتختص بوضعها إدارة التنسيق

- مراقبة الامتحانات وشؤون الطلبة.

- موضوعاتهما وصياغة امتحاناتهما موحدة على مستوى المنطقة التعليمية حيث يلتزم التوجيه الفني لكل مادة بوضع الامتحان حسب ما يتم إنجازه خلال الفترة الدراسية من مادة علمية في كل مجال.

ب- الفترتان الدراسيتان الثانية والرابعة لجميع الصفوف يُتبع فيهما ما يلي:

- جداولهما موحدة على مستوى الوزارة وتختص بوضعها إدارة التنسيق مراقبة الامتحانات

- موضوعاتهما وصياغة امتحاناتهما موحدة على مستوى الوزارة، حيث يلتزم التوجيه الفني العام لكل مادة بوضع الامتحان حسب ما يتم إنجازه خلال الفترتين الدراسيتين:

- الأولى والثانية للفترة الدراسية الثانية. - الثالثة والرابعة للفترة الدراسية الرابعة

أولاً: مهام المدير في مدارس التعليم الثانوى بالكويت-

تشمل مهام المدير في مدارس التعليم الثانوى بالكويت ما يلي (بشير على، ٢٠١٣، ١٢١)

١- الاجتماعات الإدارية :-

يقوم المدير بعقد سلسلة من الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمناقشة قضايا إدارية تهم مدارس والنظام المدرسي وعلاقة مدارس بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور والمشكلات النظامية للتلاميذ ، وتحتاج الاجتماعات المدرسية إلى إعداد مسبق بحيث يتضح هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخه والزمن الذي استغرقه وأهم القرارات الإدارية التي اتخذت فيه .

وهذه الاجتماعات أنواع منها(بشير على ٢٠١٣ ، ١٣٢)

- اجتماعات مدرسية إدارية لدراسة التعليمات الإدارية الصادرة عن مدير التعليم ، ودراسة توزيع المهام الإدارية على المعلمين ، وتوزيع الكتب والطلاب على الفصول، وتنظيم ملفات الطلاب ، وريادة الفصول، وانتقال الطلاب من مدرسة لأخرى والتزام الطلاب بالدوام .

- وأيضاً الاجتماعات المدرسية الفنية وتشمل دراسة نتائج الطلاب وتوزيع الجدول المدرسي والواجبات الفنية .

٢- إدارة شؤون التلاميذ :

فإذا كانت التربية تهدف إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسمياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً ، وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه فإن الاهتمام بإدارة شؤون التلاميذ إحدى المهمات الرئيسية ، التي تلعب دوراً مميزاً وفاعلاً في تحقيق أهداف التربية ، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه ، لأن تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم المخطط لها تساهم في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي(جاسم الحمدان، ٢٠١٨، ٥٥)

٣- المهمات الخاصة بتنظيم التشكيلات المدرسية :-

تساعد عملية تنظيم التشكيلات المدرسية على تحديد الاحتياجات الفنية والإدارية ومقارنتها بالواقع العملي للمدرسة كما تساهم في عملية التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتلبيتها في أسرع وقت واتخاذ الاحتياجات اللازمة لضمان سير التدريس من اليوم المدرسي الأول .

ويمكن إنجاز هذه المهمة من خلال القيام بالنشاطات التالية(قانون التعليم رقم ١١ لسنة ٢٠١٢، ١٩٨)

أ-الاطلاع على التشكيلات المدرسية السنوية التنبؤية .

ب-وضع خطة التشكيلات المدرسية في ضوء نتائج القبول والتسجيل والامتحانات .

ج- تصنيف التلاميذ بحسب نتائجهم ثم توزيعهم على غرف الصفوف بحسب مساحتها بالطرق التربوية السليمة .

د- تزويد الإدارة التعليمية بتغذية راجعة مستمرة حول تلك التشكيلات المدرسية .

٤- تنظيم قبول التلاميذ الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم :

تستدعي عمليات القبول والتسجيل اهتماماً يتمشى مع التعليمات الإدارية حتى لا يفاجأ المدير بأنه تجاوز العدد والصلاحيات مما يوقع في الإرباك وما يترتب عليه من عواقب إدارية ، كما أن تنظيم قبول التلاميذ الجدد بشكل يتفق مع التعليمات وظروف مدارس يسهل على المدير في مدارس بداية مدرسية فاعلة تعطي للتلميذ انطباعاً إيجابياً عن مدارس سوف يعكس احترام المعنيين كما يوفر الوقت الأكبر للاهتمام بجوانب أخرى من العمل(سهى سالم ، ٢٠١٣، ٤٥)

٥- رعاية النظام والانضباط المدرسي :

يلعب النظام والانضباط المدرسي دوراً أساسياً وفاعلاً في احترام وتقدير التلميذ لمدرسته، وبالتالي ينعكس إيجابياً ، فمدارس التي تولي اهتماماً منظماً ومستمراً للنظام والانضباط المدرسي تحصد ثمرة جهدها في تحصيلهم وإكسابهم مهارات متعددة ، تنسم بالجدية وتحمل المسؤولية (على السلمي، ٢٠٢٠، ٦٥)

٦- رعاية شئون العاملين :-

لا يستطيع العاملون في مدارس العمل بشكل دائم سليم ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والارتياح ويسوده الاستقرار والطمأنينة ذلك في (محمد عبد القادر ، ٢٠١٩، ٢١٥)

[١] تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة

[٢] تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي، إن مراعاة تخصصات المعلمين وتلبية رغباتهم وميولهم في أثناء توزيع الجدول المدرسي وضمن التعليمات ومصلحة الطلاب .

[٣] إدارة دوام العاملين في المدارس وتنظيمه ، إن موضوع الأنظمة المتعلقة بالدوام المدرسي للعاملين وتحديد أوقاته يجنب مدارس من الوقوع في مشكلات حول هذا الموضوع .

[٤] إدارة السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين في مدارس : إن وضع نظام دقيق وسليم لحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين يؤدي إلى سهولة توظيفها والوصول إليها بسرعة كلما دعت الحاجة مما يوفر الوقت والجهد ، كما يضع بين يدي المدير والمعلومات الوافية الدقيقة للرجوع إليها عند الحاجة ، ويقصد المتابعة والتقويم .

٧- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي :-

العلاقة بين مدارس والمجتمع المحلي علاقة عضوية مباشرة إذ يؤثر ويتأثر كل منها بالآخر ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية على مدارس أن تبادر لإقامتها وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع ، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه مدارس مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط ، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين حيث يقوم مدير مدارس قبل الجامعي بالكويت، كالاتي(طارق البدر، ٢٠١٣، ١١٠)

أ- تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي .

ب- تنظيم برنامج خدمة مدارس للمجتمع المحلي حيث من الخطأ الشائع أن تكون العلاقة بين مدارس والمجتمع المحلي قائمة على أساس أن المجتمع يكون دائماً دور المتبرع ومدارس في دور المستقبل للمساعدات ، ولقد تغير هذا الدور لأن مدارس لها دور تلعبه في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها مدارس لذلك مثل النظافة العامة ، تنظيم المرور .

ج- تنظيم برنامج الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية ، حيث لم تعد قدرات مدارس بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة، (عبد العزيز الشترى، ٢٠١٥، ٢٣٥)

ثالثاً: الخطط والبرامج التدريبية المعتمدة من وزارة التربية الكويتية، لتطوير أداء المدارس الثانوية بالكويت:

تبذل إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية الكويتية مجهودات واضحة لتحديث محتوى التدريب وتنويعه بما يواكب مستجدات العصر، كما هو واضح من محتوى البرامج عام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠، ٢٠١٠ / ٢٠١١م فضلاً عن محاولاتها الجادة في تنويع وسائل التدريب وتوفير الكفاءات والأجهزة اللازمة للارتقاء به، إلا أن مشكلة الحوافز المالية التي يطمح المتدربين للحصول عليها مقابل تدريبهم مازال قيد الدراسة من قبل الحكومة، كما أن تركيز التدريب على التجريب ومستحدثات التكنولوجيا، مازال في خطوات اوليه تحتاج الى مزيد من الدعم الفني والإصرار على الوصول إلى الهدف المنشود التقليل مقاومة التدريب (أمل عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٩٨)

فموضوع تكوين وتدريب العاملين في التربية بالكويت يلقي عناية فائقة ابتداء من معلم المدرسة الابتدائية حتى استاذ الجامعة، في اطار مفاهيم التربية المستدامة التي تتبناها الدولة، وجعل التكوين والتدريب ركنا هاما من اركان عملية التعليم والتعلم، أن لم يكن أهمها، وتم ربط العملية التربوية بالتنمية الاجتماعية والاقتصاديات للبلاد. (دلال أحمد، ٢٠١٨، ٢٠)

إجراءات مقترحة لتطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل التميز التنظيمي:

- الحد من مركزية الإدارة، ومنح قائد المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها. تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد. توفير الاستقرار في الوظيفة لقائد المدرسة ليستطيع أن طويلة المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني نتائجه بنفسه. حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولية الملزمة في المدرسة. تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية، توفير المبنى المدرسي الصالح.

وعن دور المجتمع المحلي كمتطلب لنجاح وتطوير أداء القيادات المدرسية على وجوب خلق وتأمين علاقات وثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لضمان نجاح عمليات تطوير أداء القيادات المدرسية، وينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية، وتفاعلية، وتبادلية، ومخططة، ومستمرة تؤدي إلى:

- فهم واقع الطالب وتحصيله الدراسي.
- إلقاء أضواء كافية على جوانب شخصية الطالب من خلال المعلم وقيادة المدرسة.
- حل المشكلات النفسية والاجتماعية والتعليمية التي تواجه المتعلم. إيجاد جو من الألفة بين المدرسة وولي الأمر. من خلال المعلم وقيادة المدرسة
- تنمية المجتمع المحلي وخدمته بصورة منظمة وهادفة. وربط المجتمع بالمدرسة.
- استثمار إمكانات المدرسة وإمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية استثمارا يعود بالنفع على تحسين نوعية تعلم التلاميذ وتربيتهم.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة والمساندة المجتمعية للمدرسة مما يساعد على القيام بوظائفها ومهامها ببسر وسهولة وتوعية المجتمع المحلي بأهداف المدرسة، ومشاريعها التطويرية المستقبلية، ومشكلاتها القائمة والمنتظرة، مما يسهم في التغلب عليها، وإتاحة فرص التخطيط التعاوني الشامل لبرامج المدرسة وأنشطتها، مما يساعد على تحقيقها. الاستفادة من آراء ذوي الخبرة في المجتمع المحلي في مجال العملية التربوية.
- وضع رؤية استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانات المدرسة.
- وجود خريطة تنظيمية للتواصل بين القيادة والعاملين بالمدرسة.
- السماح للعاملين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي .
- إطلاع العاملين بالمدرسة على المخاطبات الرسمية المتعلقة بهم.
- تنمية العاملين مهنيًا بما يسهم في تحقيق التميز.
- تخصيص المدرسة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين فيها.
- توفير مصادر تمويل للمدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلي.

نتائج البحث:

وقد خلصت الدراسة إلى:

١. يعمل التميز التنظيمي للمدرسة على إحداث نقطة نوعية في تطوير المؤسسة التعليمية من خلال دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة من خلال تمكين المدرسة من تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية وتحقيق الاعتماد التربوي وفقا للمعايير القومية للتعليم.
٢. ان التميز التنظيمي يعد البرنامج المحوري الذي تتقاطع عنده جميع برامج الخطة الاستراتيجية القومية لاصلاح التعليم من أجل تفعيل لا مركزية التعليم.
٣. يلاحظ أن واقع الإدارة المدرسية التعليم في الكويت ما يزال يعاني من أزمات مزعجة، فما تزال دون المستوى المطموح به.
٤. أهم الأدوار الحديثة التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية في إطار التميز المؤسسي تتمثل في: بناء رؤيا المدرسة ورسالتها وأهدافها، وتلبية الاحتياجات المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي لتلبية احتياجات التلاميذ.
٥. نظرا لتطور مفهوم وظيفة اعضاء الادارة المدرسية وبروز أدوار حديثة، لم يعد يقتصر الأمر علي مجرد كون الادارة المدرسية منفذه للمهام والمسؤوليات ولكن يتطلب تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب احداثه من تغييرات في مفاهيم ومعارف ومهارات واتجاهات سلوك اعضاء الادارة المدرسية.

المراجع:

اولا:المراجع العربية

- (١) إبراهيم أنيس وآخرون، (١٩٧٣) المعجم الوسيط، ج ٢، ط ، القاهرة، مجمع اللغة العربية، دار المعارف.
- (٢) أحمد جلال إسماعيل (٢٠١٨): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة- العلم والإيمان – كفر الشيخ .
- (٣) طارق حامد، (٢٠١٨). تأثير ممارسات عمليات ادارة المعرفة على التميز التنظيمي (بحث مقدم). المؤتمر الدولي الثاني : "ادارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية"، الغردقة مصر.
- (٤) أسماء سالم النصور(٢٠١٦): أثر خصائص المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسى- دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى الأردنية، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (٥) إسماعيل حجي (٢٠١٧): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية – دار الفكر العربي – القاهرة،.
- (٦) أمل عبدالوهاب الصالح(٢٠١٨): تطبيق نموذج الشبكة الإدارية للتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مكتبة التربية جامعة الكويت.
- (٧) أمل مفرح البدوي (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (١)، ٢٨٣- ٣٩٧.
- (٨) بركة حراح خالد(٢٠١٦). الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية. مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد ٢٠١٦ العدد (٧)، ٤٤-٥٥.
- (٩) بزهر محبوب(٢٠١٨).ثقافة المنظمة ودورها في بناء الهوية التنظيمية للأساتذة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي:دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة بقسم العلوم الاجتماعية.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي،الجزائر
- (١٠) بشير على التوبرقي(٢٠١٣): مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعال،الكويت. دار عمر المختار للطباعة .

- (١١) تهاني الفياض (٢٠١٨): واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الكويت من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- (١٢) تهاني صالح العنزي؛ صفوت حسن عبدالعزيز (٢٠٢٢). تطوير التعليم الثانوي في دولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية مجلة الدراسات والبحوث التربوية ، المجلد (٢)، العدد (٥) ، ص ١٤٩ ، ص ص ١٢٤ – ١٧١ .
- (١٣) جاسم الحمدان على (٢٠١٣): مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في الكويت "بحث ميداني"، المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، الكويت.
- (١٤) حنان لافي الغامدي (٢٠١٧).درجة توفر تطبيق ادارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير ، جامعة الباحة، السعودية.
- (١٥) خالد سليمان السلايطه (٢٠١٧): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- (١٦) خالد محمد مستور (٢٠١٧). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز
- (١٧) دلال أحمد العنزي(٢٠١٨): دور المدير بين الواقع والمأمول في مدارس التعليم قبل الجامعي بالكويت،مجلة كلية التربية،جامعة الملك سعود،العدد(٢٥)،المجلد(٢١)،صص١٦-٢٥.
- (١٨) رجا عايض عواد العازمي(٢٠١٨): تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت منظور استراتيجي، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٠ ، ع (٨٢)، الكويت.
- (١٩) رويل حسن ثلجي(٢٠١٧):تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- (٢٠) سالم سليمان الغافري(٢٠١٥): أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان مدير المدرسة نموذجا المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجزء(٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة .

- ٢١) سامي سلطي عريفج(٢٠١٨):الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان .
- ٢٢) سعاد محمد العازمي(٢٠١٨): تطوير أنظمة الإدارة التعليم العام في دولة الكويت، تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه ، معهد البحوث التربوية، جامعة القاهرة، (٢٠٠٧).
- ٢٣) سعاد محمد العازمي(٢٠١٨): تطوير أنظمة الإدارة التعليم العام في دولة الكويت، تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه ، معهد البحوث التربوية، جامعة القاهرة، (٢٠٠٧).
- ٢٤) سهى سالم حسن(٢٠١٣): تطوير الإدارة المدرسية المدرسية في الكويت في ضوء لإدارة الجودة الشاملة،رسالة دكتوراه،كلية التربية عمان،الأردن
- ٢٥) سهيل عبيدات (٢٠١٤). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. عمان: عالم الكتب الحديث.
- ٢٦) السيد رجب السيد إبراهيم عيد(٢٠١٣): التميز المؤسسي وصناعة القرار، ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٩-١١ ديسمبر ٢٠١٣.
- ٢٧) السيد رجب السيد إبراهيم عيد(٢٠١٧): التميز المؤسسي وصناعة القرار، ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٩-١١ ديسمبر ٢٠١٧.
- ٢٨) شعلان عبدالله صالح(٢٠١٨). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التعليم في الكويت وأثرها على الولاء التنظيمي.رسالة ماجستير ، جامعة بنها
- ٢٩) صالح عليما (٢٠١٦)، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، ٢٢ (٢)، ٢٤١-٢٧٧.
- ٣٠) طارق البدر محمد(٢٠١٣):تطبيقات ومفاهيم لتفعيل المدارس الشاملة،الكويت، دار الفكر.
- ٣١) عبد السلام حمادوش (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريرج ، جامعة سطيف الجزائر.
- ٣٢) عبد العزيز احمد داوود (٢٠١٥). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعميم" . الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع

- ٣٣) عبد العزيز الشترى محمد (٢٠١٥) : المدارس الشاملة مفهومها وأهدافها ومبادئها ، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ٣٤) عبد العزيز الغانم(٢٠١٧) ملامح الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت، المجلة التربوية، ع (١٠)، موهاج، كلية التربية، ٢٠٠٢.
- ٣٥) عبدالرحمن أحمد صائغ (٢٠١٦). قياس فعالية مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. حولية كلية التربية ، جامعة قطر
- ٣٦) العجمي، محمد (٢٠١٨). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٣٧) عزة جودة عطوي(٢٠١٨):الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها وتطبيقاتها) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- ٣٨) عفت ياسر الشوا، (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، EFQM من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين
- ٣٩) على السلمى محمود(٢٠١٠): الإدارة المدرسية في مواجهة الواقع الجديد، الكويت ، دار الفلاح للنشر.
- ٤٠) على يحيى على محمود شرف الدين(٢٠١٨): تطوير الأداء الإدارى للجامعات اليمنية فى ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٤١) علي السلمي(٢٠١٧):خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع.
- ٤٢) علي حسن خليل (٢٠١٨).إدارة التغيير و التطوير لدى القيادات الإدارية في المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية.مجلة كليةالتربية: العدد ٣٥ جامعة أم القرى،المملكة العربية السعودية .
- ٤٣) علي عبد ضرغام (٢٠١٨). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد ١٥ العدد(١)، ٢٩١-٣٢٣.
- ٤٤) عيد زهدي محمد(٢٠١٧):مدخل الى التميز التنظيمى ،ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٤٥) قانون التعليم رقم ١١ لسنة ١٩٦٥.

- ٤٦) ماجدة السالم، (٢٠١٨). التميز التنظيمي لوظائف الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية : نموذج مقترح .
(رسالة دكتوراه). جامعة الملك عبد العزيز
- ٤٧) محمد عبد القادر عابدين(٢٠١٣): الإدارة المدرسية الحديثة للمدارس الشاملة، الكويت، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٤٨) محمد عبدالقادر عابدين (٢٠١٥). الإدارة المدرسية الحديثة . عمان، دار الشروق.
- ٤٩) محمد عثمان ابراهيم (٢٠١٨): تفعيل دور التنظيمات المدرسية في التربية الديمقراطية، مكتبة العلم الحديث، القاهرة.
- ٥٠) محمد عطوي مجاهد (٢٠١٤): الإتجاهات الحديثة في إدارات التعليم، وتجويده ، المكتبة المصرية.
- ٥١) محمد غتنم القاضي (٢٠١٢) : تنمية الأنظمة والتطوير التنظيمي ، الكويت، دار الأحمدي للطباعة والنشر.
- ٥٢) محمد قحطان (٢٠١٦) مدى توافر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي"، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن
- ٥٣) محمد يوسف العطيات(٢٠١٦): آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية والتميزة. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- ٥٤) محين أحمد الخضري(٢٠١٦): صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٥٥) مشعان ربيع(٢٠١٧): المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي، الأردن .
- ٥٦) ناجي شنودة نخلة(٢٠١٨): متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدارس الابتدائية، في عبدالعزيز عبدالهادي الطويل: تقويم الجهود الوزارية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- ٥٧) ناصر محمد محمود (٢٠١٧). رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة التربية مج ١٠. ع ٢١.
- ٥٨) نان سليمان (٢٠١٧). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري :سيناريوهات بديلة.مجلة العلوم الادارية ، العدد (٣) ج ١، ٤٦٠-٤١٠.

أ.د. / عمر محمد مرسي
تطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت أ.د. / حنان صلاح الدين الحلواني
أ.م.د. / نعمات عبد الناصر احمد صالح
أ/ عبد العزيز فيصل أحمد

٥٩) نايل الرشايذة (٢٠٢١). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. (أطروحة دكتوراه) ، الجامعة الأردنية ،

عمان

٦٠) نواف كنعان (٢٠١٨): القيادة الإدارية ، ط٢، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، الكويت .

٦١) هانى احمد ياسين (٢٠١٤): تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري التعليم العام في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة دمياط

٦٢) هاني عبدالرحمن الطويل (٢٠١٦). الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق، عمان،الأردن.

٦٣) هبه محمد الكساسبة (٢٠١٥). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات بمدارس التعليم العام بدولة الكويت رسالة ماجستير، جامعة الباحة، السعودية.

٦٤) وزارة التربية (٢٠١٣) تعديلات الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت. التعليم العام، وزارة التربية، الكويت

٦٥) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧): الكتاب الدورى للتعليم وأهدافه بالكويت، ص١٦٩
٦٦) وليد احمد اسعد (٢٠١٥): الإدارة التربوية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان.

٦٧) يسرى العلي (٢٠١١). الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة المفرق، مجلة بحوث التربية النوعية لجامعة المنصورة، ع ١٩، ١١٦-١٣٩.

٦٨) يوسف يحيى محمد (٢٠١٧). العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري ووكلاء المدارس الثانوية والإعدادية والابتدائية بمنطقة العين التعليمية، حولية كلية التربية لجامعة الإمارات العربية المتحدة، ع٢، السنة الثانية.

ثانيا:المراجع الاجنبية

- 1) agheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. The Journal of High Technology Management Research, 28(2), 159-166.
- 2) Alpana Agarwal and Prem Vrat:(2016)"A bio-inspired model of organizational excellence", Journal of Advances in Management Research, Vol. 13, Issue 2.
- 3) Bark,P (2010): School Based Management: Strategies for success_ Philadelphia Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.Vol 9.No 1.
- 4) Bolat& Yilmaz:(2015):The relationship between external sources of employment and organizational performance, Emerald Group publishing limited, Vol.11, No.3
- 5) Cranston, N(2018): The Impact of School-Based Management on Primary School Principals An Australian Perspective. Journal of School-Leadership. Vol, 10,pp36-48
- 6) Goldberg , J.& Cole, B.:(2017):Quality Management in Education , Building Excellence and Equity in Student Performance" ,Quality Management Journal , Vol.9,No.
- 7) Hanson, E (2017). Educational Administration and Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon, Inc,
- 8) Jackson, C (2018). An Analysis of The Emotional Intelligence And Personality of Principals Leading Professional Learning Communities. University of North Texas, ProQuest Dissertations Publishing

- 9) Johnson, W.N (2014), The Anatomy of The Elementary School Principal; An Investigation of Ten Elemetary School Principals as to Their Leadership Styles, Characteristics/ Traits, Skills, And Functions In One North Carolina School System, The University of North Carolina, ProQuest Dissertations Publishing,
- 10) Kurbani,E(2015) Leadership Succession in New South Wales Catholic Schools; Identifying Potential Principals, School .Faculty of Education, Mara University of Technology, Selangor Darul Ehsan,Malaysia, Vol.52
- 11) Nemanich,L(2019): Transformational Leadership in and acquisition: A field study of Employees, The Leadership Quarterly, Vol. (18), Issue (1)
- 12) Perovic, M. Sokovic:(2018)Determination Of Qms Principle Coefficients Of Significance In Achieving Business Excellence, International Journal for Quality research, Vol.2, No. 1.
- 13) Philippe Hermel, Juan RamisPujol:(2018):An evolution of excellence: some main trends, The TQM Magazine, Volume15, Issue 4, pp. 232- 240.
- 14) Popper,M.(2010):Transformational Leadership,attachment leadership quarterly, vol. (11), Issue (2).
- 15) SAGA Publications Ltd. Hoy, W & Miskel, C (2018).). Educational Administration Theory Research and Practice. 5th Edition. New York: Mc Graw Hill.