



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت

إعداد

ريم عبيد مسعود المطيري

مُعلم الرياضيات بمدرسة الظَّهر الابتدائية
منطقة الأحمدية التَّعليمية بالكويت

إشراف

أ. د/ علي عبد ربه حُسين إسماعيل
أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية للدراسات
العُلُيا والبُحوث
كُلِّية التَّربية- جامعة المنصورة

أ. د/ مجدي صلاح طه المهدي
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كُلِّية التَّربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢١ – يناير ٢٠٢٣

متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت

د.م. عبيد مسعود المطيري

المقدمة:

تسعى وزارة التربية الكويتية لتلبية حاجات قطاع التعليم من القيادات المدرسية، وتهتم بمواكبة التوجهات الجديدة التي خطتها مشروع أمير الكويت لتطوير التعليم من أجل تعزيز دور مدير المدرسة والارتقاء به ليصبح قائداً تربوياً في مدرسته، وتنمية الكفايات القيادية للتربويين وفق معايير عالمية بما يؤهلهم للمساهمة المستمرة في عملية التطوير. والمرحلة المتوسطة بحكم وضعها في السلم التعليمي الكويتي تمثل مرحلة انتقالية مهمة في حياة المتعلم فهي تعد تلاميذها للاطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت ذاته تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة الثانوية (عبدالفتاح وآخرون، ١٩٩٩م: ٩).

يعد التميز الإداري اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن المدير من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة؛ وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فإن الإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التميز الإداري للقوى العاملة لديها (Robbins, Stephen, 2010, p. 7).

كما يعد التميز الإداري في المؤسسات التربوية قضية من أهم القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم، كما يعد من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد المديرين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، حيث جاءت تلك الدراسة لمتطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت

مشكلة البحث:

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية بدولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية إلا أن النمط الإداري في مدارس الكويت ما زال يتسم بالنمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى توظيف الأساليب التي يحتاجها التطوير التنظيمي، والمتمثلة في

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الإستراتيجي، مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز الإداري. (العجمي، ٢٠١١م: ٥٤).

كما توصلت إحدى الدراسات بعض السبل التي تواجه تحقيق إستراتيجية التميز في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، من أبرزها: قلة حرص بعض القيادات المدرسية على الموازنة بين متطلبات التميز وثقافة المدرسة واحتياجاتها وقدراتها ورغبات الطلاب والمعلمين، وضعف تعاون مؤسسات المجتمع المحلي مع المدرسة لوضع التصورات الإستراتيجية لخطة العمل والقرارات الفاعلة التي تساعد على تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة، وسوء تحديد الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن استثمارها في تحقيق التميز الإداري، وإهمال القيادات المدرسية في المشاركة في صنع اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق التميز الإداري (محمد العجمي، ٢٠١٨م).

مما سبق ترى الباحثة أن التميز الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى المزيد من البحث لتقديم المقترحات والتوصيات للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الكويتية، لأن ممارسة التميز الإداري يساعد على تكوين بيئة مميّزة وتطويرية في المدارس من خلال التحفيز والتشجيع على المشاركة والمبادرة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الثقة والحرية في أداء العمل دون تدخل مباشر من قبل الإدارة التعليمية.

يُمكن تحديد أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت؟ ويُمكن صياغة هذا السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري للتميز الإداري بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما واقع متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت؟
- ٣- ما التصور المقترح لتطبيق متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت؟

أهداف البحث:

- تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وفي ضوء ذلك سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- التعرف على الإطار الفكري للتميز الإداري بالمؤسسات التعليمية.
 - ٢- التعرف على واقع متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

٣- تقديم تصوّر مُقترح لتطبيق مُتطلبات تحقيق التّميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

أهمية البحث:

تتحدّد أهميّة البحث في النّقاط:

١- تزايد الاتجاه العالمي والإقليمي نحو التّميّز وإدارته في المؤسسات، فقد أصبح الاهتمام بالتميّز والبحث عن طرق تحقيقه أمرًا حتميًا لمن يبحث عن الارتقاء والنّجاح، خصوصًا في ظلّ ما يشهده العالم من تغييرات وتطورات أدّت إلى تغيير في المفاهيم والتّحول من الجودة إلى تحقيق التّميّز الإداري.

٢- يزود هذا البحث المكتبة والباحثين والدّارسين لمجال القيادة التّربوية بنسق من النّتايج، التي توضح أهميّة التّميّز الإداري، من حيث المفهوم والأهميّة والأهداف، والمعايير الواجب توافرها لدى القيادات التّربوية بالمدارس، والتي بدورها تُساعد في إدخال القيادات التّربوية في دائرة التنافس العالمي والوصول للتّميّز الإداري.

٣- يُساهم هذا البحث في تقديم نموذج مُقترح يُساعد القيادات التّربوية، وأصحاب القرار في وزارة التّربية بدولة الكويت في تحسين الإعداد والتّدريب للقيادات التّربوية بما يتوافق مع نماذج التّميّز الإداري العالمية والإقليمية من أجل تحقيق الصّالح العام للنّظام التّعليمي.

٤- يُفيد البحث الحالي القائمين على التّعليم العام بالكويت والاهتمام بالمدخل الإدارية الحديثة لتطوير ممارساتها الإدارية من تخطيط- تنظيم- توجيه- متابعة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لكونه مناسِب لتحقيق أهداف البحث الحالي، حيثُ يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتمّ بتحديد الطّروف والعقبات التي تُوجد بين الوقائع، كما يهتمّ بتحديد المسارات الشّائعة أو السّائدة والتّعرف على المُعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النّمو والتّطور (جابر، ١٩٩٦م: ١٣٤)، والذي من خلاله تتناول واقع مُتطلبات تحقيق التّميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وأهم نتائجه، كما استخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي لمعالجة نتايج الإطار الميداني.

أداة وعينة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لدراسة واقع مُتطلبات تحقيق التّميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٤٣٧) مُديرًا ومُعلماً بنسبة (٥%) من المُجتمع الأصلي وزعت عليهم الاستبانة بالمناطق السّت، وبلغ عدد الاستبانات التي استردتها الباحثة (٣٨٢) استبانة بفاقد (٥٥) استبانة. .

مصطلحات البحث

١. التَّميُّز الإداري: Administrative Excellence

تتعدد مفاهيم التَّميُّز الإداري، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

تعني البحث عن كلِّ الفرص المتاحة، والتي من شأنها أن تُؤدِّي إلى النَّجاح العظيم للمُؤسسة، وبما يُساهم في جعلها مُؤسسة مُتميزة عن غيرها من المُؤسسات المُنافسة. (سيد مُحَمَّد جاد الرَّب، ٢٠١٣م: ١١٥)، وتُعرَّف أيضاً بأنها قُدرة المُؤسسة على ابتكار ما هو جديد ومُختلف عن المُنافسين، أي تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المُنافسين في واحد أو أكثر الأداء الإستراتيجي مثل التَّكلفة، والجودة، والابتكار (حمودة، ٢٠٠٩م: ٣٢٧).

كما تُعرَّف بأنها الأنشطة التي تجعل المُؤسسة مُميزة في أدائها من خلال توظيف القُدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعَّالاً ومُتميزاً بشكل يجعلها مُتفوقة ومُتفردة عن باقي المُنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التَّعامل مع العملاء، وأداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها (الشَّرْبِينِي، غبور، ٢٠١٢م: ١٩)، وهي القُدرة على إضفاء قدر هائل من المرونة والانطلاق على عناصر التَّنظيم، بحيث تعمل بكفاءة وحرية وفي تنسيق وتكامل، لبناء قُدرات تنافسية تتبلور في النهاية إلى نتائج غير مسبوقه وعوائد متوازية لجميع أصحاب المصلحة المتعاملين مع المُؤسسة والموظفين والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل. (السَّلْمِي، ٢٠١٢م: ٢٥٢).

ويقصد بالتَّميُّز الإداري إجرائياً بأنه بناء قُدرات تنافسية للمدارس المتوسطة بالتَّعليم العام بدولة الكويت من خلال تقديم خدمات تعليمية مُتميزة، وتوجيه مُمارسات القيادات التَّربوية بالمرحلة المتوسطة وتحريكها نحو تحقيق التَّفوق والانتقان في العمل للوصول إلى مُعدلات عالية في الإنجاز.

٢. المرحلة المُتوسطة: Middle Stage

هي مرحلة يلتحق بها التلاميذ الذين أنهوا الدِّراسة بالمدارس الابتدائية، والذين تتراوح أعمارهم ما بين سن الحادية عشر وحتى الرابعة عشر، أي هي مدارس يلتحق بها التلاميذ الذين هم في مرحلة عمرية حرجة تقع بين الطُّفولة والبلوغ من سن (١١ سنة وحتى ١٤ سنة)، وتمثِّل

مرحلة نمو لها خصائصها المتميزة عمّا قبلها وما بعدها، وفي الكويت يقضي التلميذ أربع سنوات دراسية، وتشتمل على أربع صفوف (السادس والسابع والثامن والتاسع) ولا يوجد اختلاط في المدارس الحكومية، فهناك مدارس للبنين وأخرى للبنات، وتخضع للإشراف المباشر من قبل وزارة التربية بالكويت. (بغداد، ٢٠١٠م: ٢٩).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة في حدودها الموضوعية على: الإطار الفكري للتميز الإداري.
- **الحدود الجغرافية:** المدارس المتوسطة بمناطق الكويت التعليمية، المتمثلة في: الفروانية- العاصمة- الجهراء- حولي- مبارك الكبير- الأحمدية.
- **الحدود البشرية:** القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة للبنين في التعليم العام بدولة الكويت، والمتمثلة في مديري المدارس المتوسطة، ومُساعدي المديرين ورؤساء الأقسام.
- **الحدود الزمنية:** تمَّ إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

الدراسات والبحوث السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة محمد عبد الله الجارودي، ٢٠١٦م:

هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق قيادة التميز في مدارس التعليم في مدينة الرياض، والعوائق التي تحول دون تطبيقها، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في متطلبات تطبيق قيادة التميز في مدارس التعليم العام تعزى للمتغيرات التالية: المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لدراساتها، وتوصلت الدراسة إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أهمية هذه المتطلبات وضرورة تطبيقها، وتوجد عوائق تحول دون تطبيقها في مدارس التعليم العام بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣ من ٥)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة باختلاف المتغيرات التالية المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدورات التدريبية.

٢. دراسة كروز تراحيب العجمي، ٢٠١٧م:

هدفت الدراسة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار عدد (١٥٩) من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتم تصميم استبانة للتعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي، وأشارت النتائج إلى ترتيب مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومُتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز حسب المتوسطات الحسابية الاستجابات أفراد عينة البحث، حيث حصلت العبارة رقم (١٤)، وهي: يقبل النقد والرأي المخالف في الترتيب الأول، وجاء ترتيب مفردات مجال البيئة المدرسية ومُتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز حسب المتوسطات الحسابية الاستجابات أفراد عينة البحث.

٣. دراسة هند أحمد الصعدي، ٢٠١٨م:

هدفت الدراسة توضيح بيان الإطار المفاهيمي لتطوير أداء إدارات التعليم، والتوصل إلى مُتطلبات تطوير الأداء لدى قيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري، والاستفادة من نماذج التطوير ونماذج التميز المحلية والعالمية للخروج بالنموذج المقترح، وتصميم نموذج يساعد على تطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء أبرز المعايير المحلية والدولية للتميز الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع البرامج أو النماذج التي يمكن أن تُساعد على تطوير أداء القيادات التعليمية على مستوى الإدارات في ضوء الاتجاهات المحلية والعالمية المعاصرة، مُساعدة القيادات التعليمية في إدارات التعليم على تحقيق معايير التميز الإداري كممارسات فعلية ضمن كل أداء تُمارسه، رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المُقدّمة للمستفيدين من خلال تطوير أداء القيادات، ومُساعدة صناع القرار والمسؤولين على تحديد مُتطلبات وأولويات مدراء التعليم وتذليل الصعوبات التي قد تواجه تطوير أدائهم ضمن معايير التميز الإداري.

٤. دراسة خالد جاسم محمد العنزي، ٢٠١٩م:

هدفت الدراسة التعرف على درجة مُمارسه مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين.

استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على خمسة مجالات: القيادة، والسياسات، والموارد البشرية، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: أنّ درجة ممارسه مديري المدارس الثانوية بدوله الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة وجاء ترتيب المجالات كالآتي مرتبة تنازلياً: القيادة والموارد البشرية والسياسات والعلاقات مع المجتمع المحلي وخدمة المجتمع، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات، ما عدا مجال خدمة المجتمع وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات والإدارة ككل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة.

٥. دراسة عبد الله أحمد الشهري، ٢٠١٩م:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس المجرادة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم من خلال التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجرادة لإدارة الوقت والتميز الإداري، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين درجات ممارسة قادة مدارس محافظة المجرادة لإدارة الوقت التميز الإداري، تعزى إلى متغيرات: الجنس، والخبرة القيادية، والمرحلة التعليمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي (المسحي)، وبتطبيق استبانة كأداة أغراض الدراسة، وذلك على عينة من القادة والمشرفين في مدارس المجرادة بمراحلها الثلاث، أسفرت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجرادة لإدارة الوقت ومنها: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، إدارة الأولويات، تقييم الالتزام بإدارة الوقت، التغلب على مضيعات الوقت، حيث جاءت الفقرات في درجة ممارسة (كبيرة جداً)، كما أشارت النتائج إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث كانت غير دالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير الجنس، والخبرة القيادية، والمرحلة التعليمية، في تقديرهم لإدارة الوقت.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Pick L in Chloe And Sylvia, 2005:

بعنوان: "استراتيجيات التميز وإدارة دور للمعلمين المبتدئين في هونغ كونغ" استهدفت الدراسة محاولة التوصل إلى استراتيجيات وطرق وأساليب جديدة لمواجهة العديد من التحديات التي تواجه المعلمين والعملية التعليمية في تطوير وتجويد العملية التعليمية

والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين في المدارس يواجهون تحديات جديدة في ظل ظروف المجتمع المعاصر، ومن أهم هذه التحديات السعي للوصول إلى الإدارة الإستراتيجية في التعليم وتحقيق الالتزام الإستراتيجي من خلال تبني استراتيجيات إدارية تعظم دور المعلمين في المواقف التعليمية للوصول إلى درجة الاحتراف في تطوير التعليم.

٢. دراسة Howard Thomas, 2007:

بعنوان: "إستراتيجية التميز الإداري ودورها في تقييم الأداء"
هدفت الدراسة تقديم إطار لمنظور عمل المدرسة، وذلك لتشكيل وصياغة الإستراتيجية وتقييم الأداء، وتبني تغيير النتائج والتغذية الراجعة للأداء والبيئة والتعلم.
استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقاييس لمهام المدرسة من الزوايا المالية والإبداعية والتعلم، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار السجل التراكمي للعمليات الإستراتيجية من تخطيط المهام للتغذية الراجعة والتعلم، وركزت الدراسة على دور إستراتيجية عمل المدرسة ومقاييس النجاح في تقييم الأداء بالمدرسة وتشكيل إستراتيجيتها.

٣. دراسة Yuksel and Coskun, 2013:

بعنوان: "المدارس المركزة على الإستراتيجية: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقديم الخدمات التعليمية"

هدفت الدراسة تحديد مقاييس للأداء في قطاع التعليم، حيث اعتمد على مجموعة من الأبعاد: تعزيز الصورة الذهنية للمدرسة من خلال سمعة المدرسة، المكانة التنافسية، معدل التحاق الطلاب الجدد بالمدرسة، ومعدل رضا أولياء الأمور من خلال عدد الشكاوى، وولاء الطلاب من خلال قياس معدل الانتقال من المدرسة، معدل الغياب والحضور، ومعدل التحويل، تشجيع التعاون والمشاركة مع المؤسسات ذات الصلة من خلال عدد المؤسسات التي تشترك معهم المدرسة وعدد الأنشطة التي تشترك بها، تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال نسب النجاح ونسب الرسوب ودرجات الاختبارات الشهرية للطلاب، ومعدل رضا كافة العاملين بالمدرسة من خلال معدل الغياب والحضور، والانتظام بالعمل والاستمتاع بالعمل.

٤. دراسة الدبحاني، 2017: Aldaihani:

بعنوان: "تحقيق التميز الإداري في المدارس الكويتية من وجهة نظر القيادات المدرسية"

هدفت الدراسة إيجاد التغيرات الداخلية والخارجية اللازمة لتحقيق التميز في المدارس الكويتية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المدارس التي تواجه العديد من التحديات، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع قادة المدارس العامة في الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (٨٣٢) قائداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وشملت متغيرات الدراسة: النوع، والخبرة، والمؤهل العلمي، الوظيفة، والمستوى التعليمي ومنطقه المدارس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: ينبغي أن تشمل الدراسات المستقبلية على تغييرات داخلية وخارجية أخرى لتحقيق التميز الأكاديمي في التعليم العام. الإطار النظري:

يُعد التميز إطاراً تنظيمياً متكاملاً وشاملاً لكل مؤسسة تحتاج إلى نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم، ويُعد من أهم نقاط القوة في مدخل التميز الإداري هو إمكانية التقييم الذاتي حيث يوضح نقاط القوة ومواقع التحسين والتطوير للمؤسسات، ويوضح لها أيضاً موقعها على طريق التميز بالنسبة للمؤسسات الأخرى (شرف الدين، ٢٠١٤م: ٤٢).

كما حظي مدخل التميز الإداري باهتمام كبير من جانب علماء التربية وعلم الإدارة، والتميز في حد ذاته دليل أي مجتمع إلى النمو والارتقاء ولا بد من أن يكون هذا التميز وفق متطلبات هذا المجتمع ويتناسب مع حدوده وإمكانياته الاقتصادية حتى يُسهل الأخذ به وتطبيقه، وأن يكون في ظل أهداف المؤسسات والمجتمعات وتطلعاتها، وأن يُساعد على خلق بيئة ومناخ تنظيمي يقوم بتدعيم المشاركة الفعالة لديهم وخلق الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسات، ولن نتحقق مقومات التميز الإداري للمؤسسات بمجرد التمني أو بتقليد غيرها من المؤسسات الأخرى بل من خلال البحث عن طرق متفردة تكتسب بها مصادر المعرفة وتوظيفها وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها داخل السوق العالمي الجديد (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٠م: ٨٤).

وتأسيساً لما سبق يشغل التميز الإداري مكانة مرموقة في مجال الإدارة، وهي الفرصة الجوهرية لكي تحقق المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم المتوسط بدولة الكويت، وتُعزز موقفها التنافسي، وتلبى احتياجات سوق العمل، تتناول الباحثة التميز الإداري لدى القيادات التربوية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

أولاً: مفهوم التَّميُّز الإداري بالمؤسسات التعليمية

كان التَّميُّز الإداري وما زال المحور الأساسي للدراسات الإدارية ضمن سلسلة متصلة من حلقات الجودة والتَّميُّز، ولهذا السَّبب خصَّصت مداخل الإدارة المختلفة عبر العُصُور جُلَّ جهودها لتحديد مفاهيمه، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدَّد مفهوم الكفاءة الأساسي للتَّميُّز الإداري، وذلك من خلال مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البُعد البشري لعملية التَّميُّز الإداري، وذلك من خلال التركيز على أهمِّية الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتأسيساً على ذلك أضيفت إلى قاموس التَّميُّز الإداري مصطلحات عدَّة، مثل: "العمل الجماعي" و"فرق العمل" و"جودة الحياة التنظيمية"، واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التَّميُّز حتى توصلت المداخل الإدارية إلى أهمِّية البيئة الدَّاخِلية والخارجية وانعكاسه على أداء المؤسسة والقادة والأفراد العاملين فيها؛ وبالتالي كان الهدف الأساسي لتَّميُّز الأداء الإداري هو الرِّغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد "الكفاءة"، وإن كان هذا المفهوم قد توسَّع مؤخراً وأصبح يشمل المُستهلك والعميل والسُّوق والأداء المُقارن وطبيعة البيئة فجميعها باتت لا يُمكن إغفالها في مُعادلة الأداء المُتميز (عادل مُحمَّد زايد، ٢٠٠٦م: ٥).

ومن خلال ما سبق يُمكن القول بأنَّ التَّميُّز الإداري ركَّز على الممارسات الإدارية للتَّميُّز الإداري في المؤسسات، وفي مجال التَّعليم لا يختلف الأمر كثيراً، وإن كانت لبعض المفاهيم مدلولات مُختلفة تأخذ طابع خصوصية مجال التَّعليم.

١. التَّميُّز الإداري:

يُشير مجمع اللُّغة العربية بأنَّ مُصطلح التَّميُّز في اللُّغة مُشتق من الفعل "ميَّز"، ويُقال تميَّز القوم أي انفردوا، وقوة التَّميُّز بمعنى قُوَّة الحكم الفاصل والميزات الرفيعة، والتَّميُّز اصطلاحاً فقد تضمنته العديد من الكتب والمراجع العلمية من زوايا مُختلفة، غير أنَّ هذا التَّعدُّد يعكس بدرجة أساسية أهمِّية اللَّفظ والمعنى معاً، وقبل التَّنطُّرِق إلى مداخل الإدارة المُختلفة التي خصَّصت كلَّ جهودها لتحديد مفهوم التَّميُّز الإداري، منها أنَّ التَّميُّز له أصول تاريخية، فقد اهتمَّ به مفكرو الإغريق بمُسمى (Aristeia) من (Ar) بمعنى تدفق الخير، (Isteia) وتعني الاستقرار، لكن مداخل الإدارة المُختلفة أوضحت أنَّ التَّميُّز لا يعني الشَّيء الخارق أو الأسطوري بقدر ما يعني تحقيق الأفضلية في الأداء، كما يُعرف التَّميُّز بأنَّه والتفوق في الأداء والممارسات المُقدَّمة، ويعد مرحلة مُتقدِّمة من الإجابة في العمل والأداء الأكفأ والفعَّال والمبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التَّركيز على الأداء والنتائج وخدمة العاملين والقيادة الفعَّالة والإدارة بالمعلومات والحقائق

وإشراك العاملين والتَّحسين المُستمر والابتكار وبناء شراكة ناجحة (سعد السَّدين خليل عبدالله، ٢٠١٤م: ١٣٢)، ويشير التَّميُّز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه، تفوق فيها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التَّعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، والتَّخطيط السَّليم، والتَّنفيذ السَّليم، والتَّقويم المُستمر (مدحت مُحمَّد أبو النَّصر، ٢٠١٤م: ٦٧)، والتَّميُّز الإداري ليس تميُّزاً في الخدمة أو المنتج الذي تقدِّمه المؤسسة، ولكنها أكبر من ذلك حيث تتضمن جودة كلِّ الجوانب التَّنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العاملين وأولياء الأمور، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذُه رسالة أساسية لها (عادل مُحمَّد زايد، ٢٠٠٣م: ١١).

ويرى وجاردنر أن لفظ التَّميُّز مفهوم له دلائل أخلاقية، حيثُ إنَّه تردَّد كثيراً في كتابات فلاسفة اليونان، ويحمل معانٍ مُختلفة، ويعرفه بأنَّه: الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المُجتمع من أداء فيما يقوم به من عمل أيَّاً كانت نوعية هذا العمل، وفي أيِّ مُستوى من المستويات (جون وجاردنر، ١٩٨٩م: ٢١-٢٥)، ويعرف التَّميُّز الإداري بأنَّه تحقيق ميزة تنافسية بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الإستراتيجي: التَّكلفة، والجودة، والاعتمادية، والمرونة، والابتكار (عبد السَّلام أبو قحف وآخرون، ٢٠١١م: ٣٤٠). وتُعرَّف بأنَّها المُقومات التي تجعل أيِّ مؤسسة تعليمية تُعلم الطُّلاب المهارات والمعارف الأساسية وتكسبهم الاتجاهات الإيجابية المُتعلقة بالمواطنة، وتتعامل معهم دون تمييز، وتكفل لهم جميعاً فرصاً تعليمية مُتميزة ومُتكافئة، وتتطلق من أن جميع الطُّلاب يُمكنهم أن يتعلموا كل ما يُقدِّم لهم، والوصول إلى درجة من الإلتقان والتَّميُّز (إبراهيم الدعيلج، ٢٠٠٩م: ٦٣). من خلال التَّعريفات السَّابقة يمكن تعريف التَّميُّز الإداري إجرائياً بأنَّه قُدرة المؤسسات التعليمية والتي منها المدارس المتوسطة بدولة الكويت على الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف ومُتطلبات المُعلمين وكافة العاملين والطُّلاب وأولياء الأمور من خلال إستراتيجية مُحدَّدة.

كما يُعد التَّميُّز الإداري الجيل الجديد الذي يلي إدارة الجودة الشَّاملة، والذي يُعد جزءاً من مفهوم الجودة، إذ تعني الأولى تميز جانب مُحدَّد، بينما التَّانية تعني جميع الجوانب (هناء محمود القيسي، ٢٠١٣م: ٣٧)، وتمَّ وصفها بأنَّها القُدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابطٍ لتحقيق أعلى مُعدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مُستوى المُخرجات الذي حقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة.

ويعرّف التّميّز الإداري بأنّه ممارسات مُتفردة ومُتفوقة في إدارة المُؤسسات وتحقيق أفضل النّاتج استنادًا إلى مبادئ أساسية، وهي التّركيز على النّاتج والاهتمام بالعامّلين والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق وتطوير العامّلين واشراكهم بالتّحسين المُستمر من خلال الإبداع والتّعلّم وتطوير الشّراكات، وأخيرًا تحمّل المسؤولية الاجتماعيّة (شعبان، ٢٠٠٩م: ٩٦).

إنّ تحقيق التّميّز الإداري للمُؤسسة يكون من خلال إدراك العامّلين أنّهم يحصلون - من جرّاء تعاملهم مع المُؤسسة على قيمة أعلى من مُنافسها، ويُمكن تحقيق الميزة التّنافسيّة أيضًا من خلال عرض إستراتيجية لا يستطيع المُنافسون بسهُولة تقليدها أو عمل نسخة منها. (أبو بكر، ٢٠٠٧م: ١٤).

ويقصد بالتّميّز الإداري إجرائيًا بأنّه بناء قدرات تنافسيّة للمدارس المُتوسطة بالتّعليم العام بدولة الكويت من خلال القدرة على إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والانطلاق تتبلور في نتائج غير مسبوقّة تُحقّقها القيادات التّربويّة من خلال تقديم خدمات تعليميّة مُتميزة، وأنّها الجهود المُخطّطة لتوجيه ممارسات القيادات التّربويّة بالمرحلة المُتوسطة وتحريكها نحو تحقيق التّفوق والاتقان في العمل للوصول إلى مُعدلات عالية غير مسبوقّة في الإنجاز.

ثانيًا: فلسفة التّميّز الإداري بالمُؤسسات التعليميّة ومبادئها:

لقد نشأ هذا المفهوم للتّعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومُؤمات المُؤسسة التعليميّة على أسس قويّة، تُحقّق لها قدرات عالية في مُواجهة التّغيرات والأوضاع الخارجيّة المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق التّرابط والتّناسق الكامل بين عناصرها ومُكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها ومن ثمّ التّفوق وتحقيق المنافع للمُجتمع بأسره من ناحية أُخرى (مغازي، ١٩٩١م: ٥٠)، ومن المُؤكّد أنّ امتلاك القائد التّربوي مهارات التّميّز الإداري يتطلّب تكريس الجهود لإيجاد فلسفة جديدة للعمل الإداري داخل المدرسة، نتيجة للمُميزات التي يمكن أن تعود على النّظام التّعليمي المدرسي بالإضافة إلى تفعيل وتحسين الأداء الإداري (هلال، ٢٠٠٥م: ١٤)، حيث تستند مُمارسته لمجموعة من العناصر التي حدّدها على النّحو التّالي (مُحمّد مرعي، ٢٠٠٢م: ٨٨-٨٩):

- إعطاء أهميّة كبيرة للمستقبل ودعم الانحصر في الحاضر والماضي.
- تكريس الاعتقاد بقيمة الموارد البشريّة التي تُعد الثّورة الأهم في نجاح الإدارة المدرسيّة.
- الاهتمام الأمثل لكافة الموارد والطّاقات المُتوفرة الفرديّة والجماعيّة.
- الاعتراف بوزن السُّوق وآلياته وأحكامه المُتنوعة باعتباره وعاء لتقييم النّاتج.

- فهم المدرسة والبلد الذي تعيش فيه كجزء من الوحدة المتكاملة، وتجاوز الإطار الإقليمي.
- السعي المتكامل مع الآخرين والتعاون معهم عبر التحالفات والاتفاقيات للوصول إلى أفضل النتائج ومنح قيمة كبير للمستفيدين.
- الاندماج في إطار عمل الفريق وروح الجماعة، ومنظومة العمل الشبكي، والتخلي عن منطق الفردية والعزلة.

وعليه، يتضح أنّ التميّز الإداري يقوم على فلسفة تتمثّل في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل عناصر الأداء بالمؤسسة التعليمية والتنسيق فيما بينها من خلال تحقيق مجموعة من المعايير التي تُمكن المؤسسة التعليمية من المنافسة العالمية، وتقديم خدمات تفوق التوقعات للأطراف المعنية.

للتميّز الإداري العديد من الأسس والمبادئ التي يتركز عليها، من أبرزها: (هند الصعيدي، ٢٠١٨م: ١٧١-١٧٢):

- **مبدأ الاستمرارية:** ويعني هذا المبدأ الاستمرارية في الاتجاه إلى التميّز، وهذا من منطلق أنّ ما تتميز به الآن سيكون أمراً عادياً غداً، ولذلك فمدخل التميّز الإداري لا بد أن يكون مستمرّاً دون توقف.
- **مبدأ الشمولية:** إنّ النظرة الشمولية في التميّز الإداري مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة فإنّ كان التميز مثلاً في تطبيق مستويات الجودة فقط، ولكن بارتفاع التكاليف أو مع معاملة سيئة أو مناخ استقبال سيء أو عدم الالتزام بالقيم، فهذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى انهيار التميّز الجزئي.
- **مبدأ التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس التميّز:** إنّ التميّز الإداري الحقيقي لا ينبع من التميّز فيما هو كائن، وإنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للعمل ومحاولة التميّز فيما يُحقّق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات العميل.
- **مبدأ مقومات التميّز:** التميّز الإداري للمؤسسة لها مقومات ولا يتم التميّز بالأقوال والشعارات والتصريحات، حيث إنّ من يريد التميّز الإداري الحقيقي لا بد من أن يبني هذا التميّز على عدّة مقومات من أهمّها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية لتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، والميل في الاستمرار

- في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع العملاء، والاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر والقيادات، والقناعة بأهمية الابتكار، والقناعة بأهمية الاستمتاع في العمل.
- **مبدأ التركيز على ما يحقق الصدارة والتفوق:** إنَّ التَّمييز الإداري لكي يكون مُجدياً وملحوظاً يجب أن يكون مُتمركزاً على الأشياء التي تُحقِّق ميزة الصِّدْارة، وألا تتبعثر الجهود في أمورٍ لا تُحقِّق ميزة التفوق، وهذا مبدأ مهم لاستمرار الإدارة لفترة طويلة وبصورة مُجدية، فالقاعدة أنَّه قد لا يُمكن أفعال كلِّ شيء لكلِّ العملاء، ولكن لا بد من معرفة ما نملك من إمكانيات ومعرفة كيفية مُواجهتها.
 - **مبدأ تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق:** يُعد هذا من أهم المبادئ الأساسية للتَّمييز الإداري وضرورية شيوع فلسفة عامة تشجع على الابتكار والمبادرة لكلِّ جديد دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصِّلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين.
 - **مبدأ الإحساس الدائم بالحاجة للتعلُّم:** وذلك يتطلب الإحساس الدائم بعدم الكمال والسَّعي الدَّوَّوب إلى الأفضل والأحسن، وهذا ما يدعو إلى التعلُّم والتَّمييز عن الآخرين.
 - **مبدأ المثابرة والجلد:** إنَّ التَّمييز الإداري يتطلب المثابرة والجلد والعمل الدَّوَّوب والاقتناع التَّام بالمحاولة المُتكررة المبنية على المنهج العلمي والتَّخطيط السَّليم للوصول إلى التَّمييز.
 - **مبدأ القدوة:** إنَّ الشَّخص القدوة والقادة الذين ينظر إليهم الآخرون باعتبارهم المثل الأعلى من الأمور المهمة التي يُركِّز عليها التَّمييز الإداري، فقد أثبتت نتائج الأبحاث التي أُجريت في الولايات المُتحدة أنَّ تأثيرات القيادات التَّربوية العُليا على دافعية ورضا العاملين في الإدارة المُباشرة عن عملهم يفوق ما لمشرفيهم المُباشرين من تأثير.
 - **المُنْاخ الملائم للعمل:** لاشك أنَّ توافر المُنْاخ الملائم للعمل والمُحفِّز له يُساعد على التَّمييز الإداري، وإنَّ سعي القيادات التَّربوية في أي مؤسسة إلى توفير هذا المُنْاخ يُعد خطوة أساسية يُرتكز عليها للوصول إلى التَّمييز الإداري، ويتركز المُنْاخ الملائم في ثلاث عناصر، وهي: الفلسفة الإدارية المُركزة على فكر القادة، وعادات العمل اليومية التي يُمارسها العاملون في إدارة أعمالهم، والقدوة التي يُقدِّمها هؤلاء القادة للعاملين في المؤسسة.
- ومن هنا يُمكن القول أنَّ تحقيق هذه المبادئ مُتعلق بالممارسات التَّعليمية، فهي إمَّا مُتعلقة به بشكل مُباشر أو غير مُباشر.

ثالثًا: أهداف التميّز الإداري بالمؤسسات التعليمية:

وتتحدّد أهداف التميّز الإداري فيما يلي: (جاد الربّ، ٢٠١٠م: ٢٨):

- النّمُو والتّفوق على المُنافسين في بيئة الأعمال المحلية والمُنافسة في السّوق العالمي.
 - تحقيق الجودة والإبداع والعمل على تحديد احتياجات المُستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية.
 - الاستثمار الأمثل للموارد المُتاحة وتفعيل مصادر القُوّة التنافسية، بما يُحقّق الميزة التنافسية.
 - دعم الشراكات التي تُحقّق التميّز مع المؤسسات المُماثلة.
 - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المُجتمع.
 - تحقيق عوائد ومنافع مُتوازنة لمُختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها.
 - السّعي نحو التطوير المُستمر بإتاحة الفرص للعاملين للتنمية المهنية وحفزهم على الإبداع.
- لذا فإنّ تطبيق التميّز الإداري يُحقّق العديد من الأهداف سواءً على مُستوى العمليات التنظيمية أو على مُستوى النتائج أو من خلال السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، والتي منها (عبد العزيز داود، ٢٠١١م: ٦٤):

- الاهتمام بالقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق.
 - تطوير الأفراد وتمكينهم والاستفادة من قدراتهم.
 - فتح آفاق جديدة للتطوير والضبط للنظم المؤسسية من حيث تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة.
 - منح المؤسسات التعليمية مزيدًا من الاحترام والتقدير المحلي والإقليمي والدولي.
 - إعطاء العاملين الفرصة لاستخدام خبراتهم في تطوير أساليب العمل وإجراءاته، والتدريب اللازم لهم، ومنح الحوافز المناسبة نتيجة الجهود التي يبذلونها في أداء أعمالهم.
 - وممّا سبق يتضح أنّ الهدف الأسمى للتميّز الإداري هو تحسين آليات حلّ المُشكلات التنظيمية المُعقدة، ومعالجة نواحي القُصور التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مُناسبة للإبداع والابتكار للعاملين، ونشر الثقافة التنظيمية المُحفّزة، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمُجتمعية التي تُسهم في بقاء المؤسسات وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.
- ومن أهم أهداف تبني تطبيق التميّز الإداري ما يلي: (جميل، سفير، ٢٠١١م: ١٥٦):
- إيجاد ثقافة تُركّز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
 - تحسين المشاركة والمسؤولية وكذلك معنويات وإرضاء المُعلمين وكافة العاملين بالمدارس.
 - تحسين نوعية المُخرجات وتدريب كافة العاملين على أسلوب تطوير العمليات.
 - تعلم اتخاذ القرارات استنادًا على الحقائق وترتيب وتحليل المُشكلات والسيطرة عليها.

- الحفاظ على المتعلمين وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أنّ أهداف التّميّز الإداري تتحقّق في مجملها إذا تمّ الاهتمام بتطوير القيادات التّربوية، وتمكين المعلمين وكافة العاملين بالمؤسسة بما يساعدهم على مزيد من الاندماج في العمل مع بناء نظام للأولويات، وتأمين مستقبل أفضل للمعلمين وللمتعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة مع رفع قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة المشكلات الداخليّة والخارجية المحيطة بها عن طريق وضع هياكل تنظيمية قادرة على التغلب على التّحديات بما يتمتّع به من مهام ومسؤوليات وعلاقات ترابطية مناسبة لتأدية العمل.

رابعاً: أهمية التّميّز الإداري بالمؤسسات التعليمية

تتجلى أهمية التّميّز الإداري في أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التّعليم وأهمية مُخرجات التّعليم من حيث إنّها تمس جميع القطاعات، كما ترتبط بتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية، كما تتضح أهمية التّميّز الإداري من خلال ارتباطه بأداء القيادات التّربوية، والتي تُسهم بشكل مباشر في تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وتعزي أهمية القيادة التّربوية إلى الدور الذي يمكن أن تُؤدّيه من حيث تأثيرها المباشر على مُعوقات مُعادلة التّميّز خاصة من ناحية الموارد البشرية والتّخطيط الإستراتيجي، فالقيادة التّربوية هي التي تُحدّد الرؤية المُستقبلية وتُحدّد رسالتها، وهي التي تضع للموارد البشرية قيم العمل (حمائل، ٢٠١٢م: ٣٥)، وهناك العديد من الأسباب المُهمّة لتميّز المؤسسات التعليمية، من أهمّها: (عادل زايد، ٢٠٠٣م: ٣٥):

- طبيعة العصر القائم ومطالبه، وحجم المنافسة والصّراع التّقني الدّولي، وعوامل النّجاح والريادة الموصلة لذلك، ودور وتأثير التّربية في تحقيق ذلك جميعاً.
- مُستوى ومكانة وتطور المُجتمعات الرّاهنة، وتقدير حاجتها المُستقبلية المرسومة لدى جهات التّخطيط والتّنظير العُليا، ووعيها المتنامي في ظلّ قيادة حكيمة واعية وطموحة، وربط ذلك بخطط التّربية التي تتطلب التّطوير والمواكبة، لكي يتحقّق التّفاعل والتّكامل بين برامج التّربية والتّعليم، وبين التّطور الحضاري على جميع المُستويات، وفي مُختلف المرافق.
- الضّغوط والمنافسات الحادة التي يخضع لها نمط التّعليم العالمي المُعاصر في ظلّ قنوات المعارف وأدوات ووسائل التّقيّف المُتجدّدة التي تستهدف جميع المُتلقيين بما فيهم الناشئة.

وتتم المؤسسات التعليمية بعدد من المتغيرات الحديثة، والتي تفرض واقعاً جديداً، فمن تطور تكنولوجيا المعلومات إلى اقتصاديات السوق والمنافسة العالمية وارتفاع توقعات العملاء، واختلاف دوافع وتوجهات العاملين بالإضافة إلى تنوع القيم والثقافات واختلاف طبيعة المشكلات، كل ذلك يفرض تحديات من أهمها: زيادة الإنتاجية والجودة الشاملة، والتوجه بالعمل، والمنافسة، والابتكار، والتجديد، والاهتمام بالعنصر الإنساني، والتفكير في المستقبل القريب والبعيد، والمسئولية الاجتماعية، والأخلاقيات المهنية، وتحدد أهمية التميز الإداري للمؤسسات التعليمية على النحو التالي: (حسون، فدعوس، ٢٠١٢م: ١٥):

- تمثل الأساس الذي تصاغ حوله التميز الإداري للقيادات التربوية، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم تميزها.
- تمكن القيادات التربوية من الحصول على فرصة أكبر من منافسيهم مما يعنى زيادة تميزها العلمي والثقافي.
- المحرك المحفز للقيادات التربوية لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
- وتتضح أهمية تحقيق التميز الإداري من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، ومنها:
(سعد ياسين، ٢٠١٢م: ٥-٦):

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة.
- زيادة حدة المنافسة: أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة العالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية لمعالجة وضع مؤسساتهم.
- كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

- التَّغْيِيرُ التَّكْنُولُوجِي: تعتمدُ مُعْظَمُ المُؤَسَّساتِ على التَّكْنُولُوجِيَا لِتَحْقِيقِ التَّمْيِيزِ ضَرْورَةً لِلبَقَاءِ فِي عَالَمِ الأَعْمَالِ، وَلِأَنَّ التَّكْنُولُوجِيَا تَتَغَيَّرُ بِصُورَةٍ سَرِيعَةٍ فِي كُلِّ الصَّنَاعَاتِ، فَإِنَّ عَدَمَ مُوَاكِبَةِ هَذَا التَّغْيِيرِ يَضَعُ المُؤَسَّسَةَ فِي مُوَاجَهَةِ تَهْدِيدٍ حَقِيقِي، وَعَادَةً تَهَيِّئُ إِدَارَةَ المُؤَسَّساتِ نَفْسَهَا لِمُوَاجَهَةِ المُنَافِسينَ مِنْ خِلَالِ تَطْوِيرِ طُرُقٍ جَدِيدَةٍ لِلْمُنَافَسَةِ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنَ المُمَيَّزَاتِ التَّقْنِيَّةِ الجَدِيدَةِ.

- نَقْصُ المَوَارِدِ: مِنَ الوَاضِحِ أَنَّ المَوَارِدَ الطَّبِيعِيَّةَ فِي تَنَاقُصِ مُسْتَمِرٍّ وَاليَوْمِ تَوْجَدُ صَنَاعَاتٍ مُعَيَّنَةٌ تُوَاجَهُ نَقْصَ خَطِيرٍ فِي المَوَادِّ الأَوَّلِيَّةِ وَعُنَاصِرِ مُدْخَلَاتِ النِّظَامِ الإِنْتَاجِي، لِذَلِكَ يَتَطَلَّبُ فِي الإِدَارَةِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ وَضْعَ خُطَطٍ طَوِيلَةٍ لِلحَصُولِ عَلَى المَوَادِّ الأَوَّلِيَّةِ بِطَرِيقَةٍ عَقْلَانِيَّةٍ وَاقْتِصَادِيَّةٍ وَفِي إِطَارِ المَسْئُولِيَّةِ الإِجْتِمَاعِيَّةِ.

- التَّحْوِيلُ مِنَ المُجْتَمَعَاتِ الصَّنَاعِيَّةِ إِلَى مُجْتَمَعَاتِ المَعْرِفَةِ: أَصْبَحَتِ المَعْرِفَةُ قُوَّةً إِسْتِرَاتِيجِيَّةً وَيُمْكِنُ أَنْ تُشَكَلَ إِسْتِرَاتِيجِيَّةُ التَّمْيِيزِ فِي مَجَالِ الإِدَارَةِ وَالتَّكْنُولُوجِيَا، فَالمَعْرِفَةُ هِيَ أَسَاسُ القُدْرَةِ فِي الوُصُولِ إِلَى مُسْتَوِيَّاتٍ عَالِيَةٍ مِنَ النُّوعِيَّةِ وَالإِبْدَاعِ التَّقْنِي، وَإِنَّ المَعْرِفَةَ ضَرْورِيَّةً لِتَنْفِيزِ أَنْشِطَةِ الإِدَارَةِ مِنْ إِدَارَةِ مَوَارِدٍ بَشَرِيَّةٍ بِطَرِيقَةٍ تُضْمِنُ تَحْقِيقَ الكِفَاةِ وَالفَاعِلِيَّةِ، لِذَلِكَ مِنْ المُفْتَرَضِ أَنَّ يَتَعَلَّمُ صَانِعُو الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ الكِفَايَةِ الَّتِي مِنْ خِلَالِهَا يُمْكِنُ إِدَارَةُ المَعْرِفَةِ بِاعتِبَارِهَا عَامِلَ حَيَوِيٍّ يَرْجَحُ نِجَاحَ المُؤَسَّسَةِ أَوْ فِشْلَهَا.

مِمَّا سَبَقَ يُمْكِنُ القَوْلُ بِأَنَّ مَفَاتِيحَ التَّمْيِيزِ الإِدَارِيَّ بِالمُؤَسَّساتِ التَّعْلِيمِيَّةِ تُشْمَلُ: القُدْرَةُ عَلَى اتِّخَاذِ القَرَارِ، وَالتَّحْفِيزِ، وَالقُوَّةَ الدَّافِعَةَ لِلمُتَمْيِيزِ البَشَرِي، وَالقُدْرَةَ عَلَى إِحْدَاثِ التَّغْيِيرِ، البُعْدُ عَنِ التَّوَتُّرِ وَأَسْبَابِهِ، وَالاتِّصَالَ النَّاجِحِ، وَأَهْمِيَّةَ تَحْدِيدِ الهَدَفِ، أَهْمِيَّةَ إِدَارَةِ الوَقْتِ وَطُرُقِ وَقَايَتِهِ، وَالقِيَادَةَ وَتَحْقِيقَ السُّلْطَةِ، بِنَاءَ الفَرِيقِ، تَفْوِيضِ السُّلْطَةِ، وَأَسْبَابِ نِجَاحِهَا وَفِشْلِهَا، وَاكتِشَافِ المَوَاهِبِ المُتَمْيِيزَةِ.

خَامِسًا: أبعاد التَّمْيِيزِ الإِدَارِيَّ بِالمُؤَسَّساتِ التَّعْلِيمِيَّةِ:

تتَمَثَّلُ أبعادُ التَّمْيِيزِ الإِدَارِيَّ فِي العُنَاصِرِ التَّالِيَةِ:

١. القِيَادَةُ الفَعَّالَةُ:

إنَّ القِيَادَةَ التَّرْبُويَّةَ المُتَمْيِيزَةَ هِيَ مَحْوَرُ الفَاعِلِيَّةِ التَّرْبُويَّةِ وَالإِدَارِيَّةِ، وَهِيَ أَهَمُّ الأَلْيَاتِ الرَّئِيسِيَّةِ فِي تَحْفِيزِ المُعَلِّمِينَ وَكافَّةِ العَامِلِينَ وَتَحْوِيلِ سُلُوكِهِم الوِظِيفِيَّ إِلَى سُلُوكٍ إِجْبابِيٍّ مُحَفِّزٍ لِلمُتَمْيِيزِ (مُحَمَّدُ إِبرَاهِيمُ، ٢٠١٠م: ١٨١)، وَالقُدْرَةُ عَلَى بِنَاءِ العَلَاقَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ بَيْنَ أَعْضَائِهَا،

وتعزيز روح العمل الجماعي وإمكانية توفير الظروف الملائمة لأداء العمل مع مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الأدوار (راغب، ٢٠١١م: ٦٠).

إنَّ أهميَّة القيادة التربوية تكمن في كونها حلقة الوصل بين المُعلِّمين وكافة العَامِلين وبين خُطِّ المؤسسة وتصوراتها المُستقبلية، ويقع على عاتقها رسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والسيطرة على مُشكلات العمل، ومُواكبة المُتغيّرات المُحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، ٢٠٠٨م: ١٨٠).

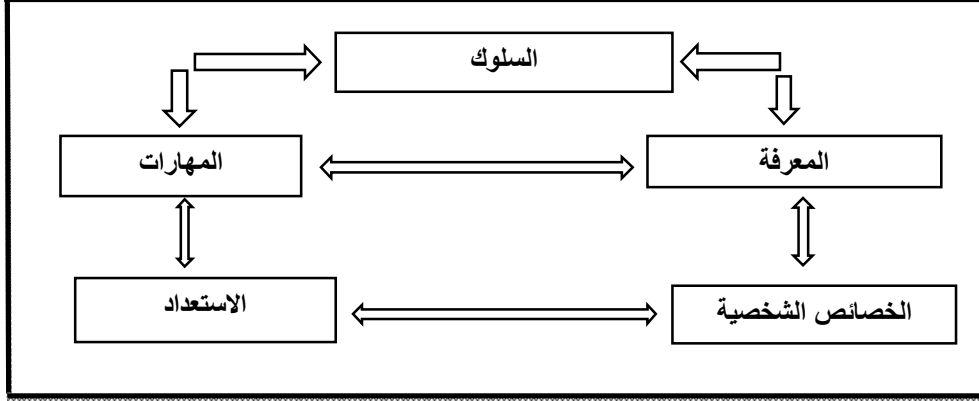
هذا، ويتطلب نجاح القيادة التربوية الفعَّالة وجود قائد يستطيع التَّأثير على من يشرف عليهم من المُعلِّمين وكافة العَامِلين وتوحيد جهودهم، والقيام بأدوارهم المُختلفة بكفاءة (إدريس، ٢٠٠٤م: ٤٢٧)، وإلى جانب ذلك عليه أن يكون فاهماً واعياً بالسلوك الإنساني، وما يُؤثر فيه من عوامل مثل الدَّافعية، والحوافز، والاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرار (حجي، ١٩٩٥م: ١٠)، هذا بالإضافة إلى أنَّ القائد التربوي يعمل على تحسين أداء المُعلِّمين، وزيادة إنتاجيتهم وإتاحة الفرص المُمكنة للنُّمو المهني ومُساعدتهم على اكتساب المهارات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (شديقان، ٢٠١١م: ٢٠٩)، وقد أشارت إحدى الدَّراسات إلى وجود ثلاثة عناصر ضرورية لتميز القائد التربوي داخل مدرسته، وهي: (السُّعودي، ٢٠٠٨م: ٢٦٤):

- نوع المهام، حيث يتطلب من القائد التربوي استخدام مجموعة من المهارات لتأدية الأعمال المُكلف بها.

- هوية المهام، بمعنى أن يقوم القائد بتأدية المهام بشكل مُكتمل من البداية حتى النِّهاية.

- الشُّعور بأهميَّة المهام التي يقوم بها القائد والمُعلِّمين وكافة العَامِلين بالمؤسسة.

وقد ظهرت بعض النِّماذج في موضوع التَّميُّز، ومن هذه النِّماذج التَّميُّز على مُستوى الفرد كوسيلة وصفية تُحدِّد الخصائص الشَّخصية والسلوكية والمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة بما يُسهم في تحقيق الأهداف، وهو ما يتضح في الشُّكل التَّالي: (مدحت أبو النَّصر، ٢٠١٤م: ٦٩-٧٠):



شكل رقم (١) هرم التَّميُّز الإداري (مدحت مُحَمَّد أبو النَّصر، ٢٠١٤م)

في ضوء ما سبق يتضح أنَّ القائد التَّربوي ينبغي أن تتوافر لديه مجموعة من المهارات والخصائص الشَّخصية، وأن يكون على قدرٍ من المعرفة والوعي بالسلوك الإنساني حتَّى يكون لديه الاستعداد للتَّميُّز والمنافسة والتَّغيير للأفضل، وعليه، فقد حدَّد ما يلي:

- ضرورة توافر قيادات مؤسسية لديها القدرة على إحداث التَّغيير، ونشر ثقافة التَّميُّز بين العاملين بالمؤسسة.

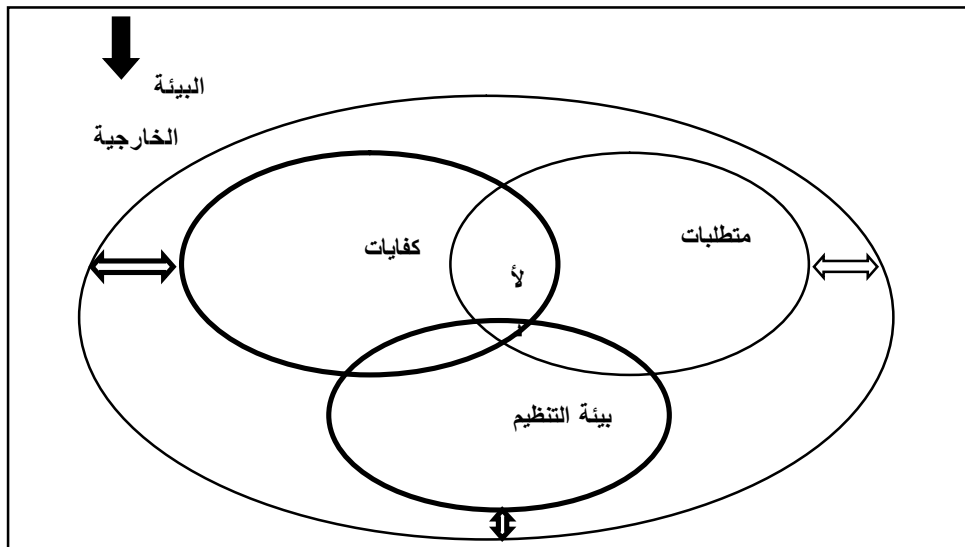
- توفير برامج للتَّمية المهنية للقادة تُمكنهم من الأداء بشكلٍ مُحفِّزٍ للمُعَلِّمين وكافة العاملين من خلال الاهتمام بالتفويض والتركيز على نشر المعرفة.

٢. الموارد البشرية:

إنَّ تقدُّم المؤسسات التَّعليمية يتحقق من خلال ما تملكه من موارد بشرية مؤهَّلة بالإضافة إلى ما تملكه من مواد مادية وتكنولوجية، فالعنصر البشري يُعد ركيزة أساسية لإداء الأعمال وتحقيق أهدافها بما يُساهم في تحقيق التَّميُّز الإداري، لذلك يتطلب التَّميُّز الإداري زيادة إسهام المُعَلِّمين وكافة العاملين من خلال تطويرهم وتدريبهم لرفع كفاءتهم وأدائهم في العمل، وأيضاً تحسين معارفهم ومهاراتهم وتنميتها كأفراد أو فرق عمل، وتخطيط الأنشطة اللازمة لذلك بطريقة تُدعم فلسفة المؤسسة وإستراتيجيتها (الشَّناوي، فوزي، ٢٠١٠م: ٢٣٩)، وهو ما أكَّد عليه داون أنَّه لا بد من إجراء تخطيط للموارد البشرية بحيث يوضَّح كيفية التَّوظيف، ويُشجِّع كذلك تبادل المُقترحات والأفكار التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وفرق العمل (Ringrose Dawn., 2013, p. 445).

إنَّ المؤسسات الأكثر نجاحًا هي المؤسسات التي يُمارس العاملون بها سلوكيات إيجابية يسودها مناخ من الإيجابية، والتعاون والانسجام، ويسعون إلى القيام بأعمال تُسهم في رفع سمعة المؤسسة، فضلًا عن أنها تزيد من مستوى الإنجازات المُتحقَّقة، وتعزيز التَّثقة التَّنظيمية، وتُوفِّر فرصًا للعمل بروح الفريق، وتنمي إنكار الذات مع الاحتفاظ بالمُعَلِّمين المهرة وحلِّ مُشكلات الطُّلاب بالطُّرق التَّربوية المُلائمة (William, D, & Newton, 2013, P.71)، لذا فإنَّ المؤسسات التي تعمل على رفاهية المُعَلِّمين وكافة العَامِلين بها يسودها مُناخ صحي يُشجِّع على العمل وبذل الجهد لتحسين أدائهم (Rammanthan, R., 2004, p. 319)، وفي هذا الشأن قدَّم درة نموذجًا يوضح الأداء الفعَّال للمُعَلِّمين وكافة العَامِلين، وهو نتاج العوامل التَّالية: (عبدالباري درة، ٢٠٠٣م: ٧١):

- كفايات العمل أي المعلومات والمهارات الواجب توافرها لدى المُعَلِّمين وكافة العَامِلين.
- بيئة التَّنظيم الدَّاخلية من حيث الموارد والهيكل التَّنظيمي ونظام الاتصال والسُّلطة وأسلوب القيادة ونظام الحوافز، والثَّواب والعقاب.
- مُتطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسئوليات والتَّوقعات المطلوبة من العَامِلين.
- البيئة الخارجية بأنظمتها المُختلفة.



شكل رقم (٢) نموذج الأداء الفعَّال (دينا حامد، ٢٠١٨م: ١٨٤)

يتضح من الشكل السابق أنه إذا توافرت العوامل السابقة في أداء الشخص، فإنه بلا شك سوف يرتقي بين أقرانه ويصبح ذا شخصية قوية نظراً لتفوقه في الأداء، وهذا يحتاج إلى إرادة قوية وصبر ورؤية واضحة والاستفادة من خبرات النجاح والفشل، الأمر يسهم في تحقيق التميز الإداري.

٣. الهيكل التنظيمي:

تشكل الهياكل التنظيمية أهمية بالغة في المؤسسات الرأغبة في تحقيق التميز، باعتباره أحد الركائز الفعالة في التنسيق بين وحداته التنظيمية داخل المدرسة، وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد، فالمدارس التي تطبق معايير التميز تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال مع وجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات (البهواشي، الربيعي، ٢٠٠٥م: ٢٩).

إن تميز المدرسة يعتمد على هيكل تنظيمي قادر على تحقيق درجة عالية من التكيف مع أهدافها مع تدعيم عمليتي التعليم والتعلم، فبدونه تسير العمليات التنظيمية بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المدرسة وتتحرف عن مسارها. (Riveros, A., 2013,) (p.12).

وعلى اعتبار أن الهياكل التنظيمية تمثل التركيب البنائي في المؤسسة، والذي يتم من خلاله تحديد مصادر اتخاذ القرار وقياس مستويات الأداء، حيث إن الهيكل التنظيمي تركيب بنائي منظم يفسر طبيعة الأعمال وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد داخل المؤسسة وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة (رضوان، ٢٠١٢م، ٢٠)، وفي هذا البعد توصي دراسة العنقري بضرورة تقليل اعتماد العاملين على سلسلة سلطة إدارية هرمية طويلة في المؤسسة مع قدرة الهيكل التنظيمي على تحديد العلاقات بين الأعمال والوحدات والأقسام، وتحقيق الاتصال والتعاون وتحديد خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء أنشطة العمل المختلفة بما يحقق أهداف المؤسسة (العنقري، ٢٠١٤م: ٢٤٢).

وبناءً على ما سبق يتضح أن طبيعة العمل المتجدد في المدارس والتحديات التي تواجهها تستلزم تطوير هياكل تنظيمية قادرة على تحقيق رؤيتها المستقبلية المعززة للتميز الإداري شريطة أن يكون هناك تناسق بين مستويات الهيكل التنظيمي المدرسي بما يمنع حدوث التكرار والازدواجية في المهام مع مرونة الهيكل التنظيمي مع الظروف المحيطة بالمدرسة.

٤. الاعتماد على التكنولوجيا:

يُعد الاعتماد على التكنولوجيا إحدى مُحدّدات نجاح إدارة الجودة والتميز، حيث تُسهل عمليات تطبيق التكنولوجيا الإدارية في العمل الإداري، وتُساعد على بناء مُستودعات المعرفة، ونُظم دعم القرار، ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات تحسين قُدرة العاملين على الاتصال ببعضهم للتخلص من الحواجز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بُعد وفي أي مكان (عقيلي، ٢٠٠١م: ٦١).

لذلك فإنّ تعميق استخدام تقنيات المعلومات من الأمور المُهمّة في التّوجه نحو التّفوق والتميز، حيث تُعد المعلومات أهم المُدخلات في المؤسسة، وهي عنصر أساسي في جميع الأنشطة والفعاليات كما أنّ تقنيات المعلومات تعمل على نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية التي تتسم بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، وتوسيع قنوات الاتصال (عبد النبي، جابر، ٢٠١٥م: ٢٤٢).

٥. التفكير الإستراتيجي:

تُمثّل الإستراتيجية في أي مؤسسة الخط الرئيسي الذي تنتهجه في تعاملها مع المُستقبل البعيد، وتتخذها قاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة طويلة الأجل من أجل استمراريتها وفعاليتها لتحقيق المُستوى المطلوب، وهذا يتطلب إدارة التميز في أي مؤسسة من القيادات أن تُحدّد التّوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يُمكن أن تعود على الموارد البشرية في المؤسسات عند تحقيقها للأهداف الإستراتيجية (طعيمة، ٢٠٠٦م: ١٠٧).

إنّ التخطيط الإستراتيجي يُفيد في التّعرف على الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد أهداف التنمية التربوية، ويُساعد على تحقيق الأهداف بطريقة علمية مدروسة بعيداً عن العشوائية، ويُقلّل من نسبة الفاقد في العملية التعليمية، كما أنّه يُساهم في تحديد مسؤولية العاملين ممّا يُقلّل من تداخل الأعمال، وبالتالي يُساعد في عملية الرقابة على الأداء (العتيبي، ٢٠١٢م: ١١٧).

وفي ضوء ما سبق يتضح أنّ توفير كافة الأبعاد السابقة تمثل العامل الأساسي لنجاح التميز الإداري، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في القُدرة على التحسين وتطوير الأداء بشكلٍ مُستمر، يضمن لها الريادة والاستمرار.

سادساً: نماذج التميز الإداري بالمؤسسات التعليمية:

تتعدّد نماذج التميز الإداري العالمية، ومن أهم هذه النماذج النّمودج الأوروبي والنّمودج الأمريكي (نّمودج مالكوم بالدريج)، ويُمكن عرض هذه النماذج بالتفصيل فيما يلي:

١. النموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence Model)

هذا النموذج تمّ بناءه عام ١٩٩٠م وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائزها، وهو يُشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد معاييرها، كما يُعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوروبي، ونموذج التميز الأوروبي عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أيّها مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها، وقطاعها (انتمائها). (سليم، ٢٠١٢م: ٣٧).

ويُعد النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج قياس تميز الأداء، وتنبؤ فلسفته في أنّ التميز في الأداء لا يتحقق من خلال، خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويُعرّف النموذج الأوروبي التميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج"، ومن ثمّ تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إن هي التزمت أنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية (باشيويوه، البرواري، ٢٠٠٩م: ١١٣-١١٥):

أ. التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation: لأصحاب المصالح المختلفين
ذوي العلاقة بالمؤسسة بما فيهم العاملين، والمجتمع في مجموعته؛ فضلاً عن أصحاب رأس المال، وهذا هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

ب. التركيز على العملاء Customer Focus: يعد العميل الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على "إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة وتحسين مركزها التنافسي من خلال التركيز على خدمة العملاء.

ج. تطوير وإشراك الأفراد People Development and Involvement: حتى تتطابق طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، إنّ البشر هم أئمن ما تملكه المؤسسات، وعقول البشر وأفكارهم تمثّل رؤوس الأموال الحقيقية للمؤسسات الواعية، ومن ثمّ تتحقق فرص "إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة

في إيجاد بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مُشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

د. **تنمية علاقات الشراكة Partnership Development**: تتوفر للمؤسسة فرصًا أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. وبقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

هـ. **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose**: من أهم مُحدّدات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقّق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة المختلفة.

و. **الإدارة بالعمليات والحقائق Management by Processes and Facts**: حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تمّ تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المُخطّطة وفق معلومات صحيحة ومُتجددة.

ز. **التعلّم المُستمر والإبداع والتّحسين Continuous Learning Innovation and Improvement**: وهو شرط مهمّ لتحقيق "إدارة التّميز" حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومُستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتقاء إلى مُستويات متعالية باستمرار من الفعالية.

ح. **إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة Public Responsibility**: واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، ويُرَتب النموذج معايير "إدارة التّميز" في مجموعتين هما مجموعة (الممكنات Enablers) التي تُمكن المؤسسة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقّق من خلالها (النتائج Results) وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التّميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المؤسسة.

ويتضح أنّ التّميز في نتائج العاملين ما هو إلا مُحصلة انعكاس للتّميز أسلوب القيادة التي تعمل على رسم السياسات وتطوير واستخدام إستراتيجية ملائمة وإدارة الموارد البشرية وتحقيق

الشراكات والكفاية في الموارد بكفاءة وفعالية، وتحسين عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل تُساعد على التعلُّم والابتكار. (الأشقر، الهنداوي، ٢٠١٧م: ٥٤٨).

٢. النموذج الأمريكي لتميز الأداء (نموذج مالكوم بالدريج (MBNQ)):

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصَّصت الحكومة الأمريكية نموذجًا باسمه يصدر جائزة، تمنح للشركات الأمريكية التي تتجج في معايير نموذجها والذي تأسس سنة ١٩٨٧م، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (١٠٠٠) نقطة، تتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسية وهي: (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، المعلومات تحليليًا، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل)، واستطاع برنامج الجودة القومي لبالدريج أن يُخصص نموذجًا يتناسب مع الجودة في النظام التربوي ويُسمى (محكات التربية من أجل الامتياز في الأداء). (عادل زايد، ٢٠٠٣م: ٤٣٧).

وهو نموذج يهتدي به معظم المُقيِّمين الخارجيين في كلِّ الجوائز التي تمنح في مجال الجودة، وذلك لتوافر كلِّ العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة، وسهولة تطبيقه على مُختلف المؤسسات مع اختلاف أنشطتها وحجمها ومواردها وطاقتها، ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تُعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي: (باشييوه، البرواري، ١١٥-١١٧):

- أهمية وحيوية القيادة كنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلُّم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعَّال، وما يُمثِّله من قدرات فكرية ومهارات تعدد الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يُحقِّق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- تنمية أساليب الإدارة المُستندة إلى الحقائق، وتنمية نُظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تُقدِّم له خدمات ومُساهمة في حلِّ مشكلاته بما يُعبر عن تقديرها لما تلقاه يُوفِّره لها من مُساندة وفرص للنشاط والنمو.

٣. النموذج الياباني لإدارة التميز (ديمنج):

بدأ علم الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، على يد العالم (ديمنج)، وقد ساعد هذا على تقدّم اليابان، وتحقيق مبدأ صنّع اليابان بتكلفة معقولة، ودرجة عالية من الإتقان، ويعتمد مفهوم ديمنج على تقييم الأداء في الوضع الحالي، ووضع أهداف لتحسين وتطوير الأداء، والعمل على تنفيذ تلك الأهداف، ومراقبتها، وقياس مدى نجاحها.

وارتبط النموذج الياباني للتميز بجائزة (ديمنج)، والذي يستند إلى رؤيته في الإدارة والتي تجعل من الجودة جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية، ويلاحظ أنّ النموذج الياباني يقوم على فكرة التركيز على المعلومات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، ويتكون هذا النموذج من مستويين، يضم المستوى الأول العناصر الأساسية للتقييم، وتتكون من (١٠) عناصر تضم فيما بينها عناصر فرعية يصل عددها إلى (٦٢) عنصراً، وهي ما تُسمى بعناصر المستوى الثاني. (عايدة خطّاب، ٢٠٠٩م: ٨٨٨).

أمّا المعايير المستخدمة والتي يتم قياس الأداء في المؤسسات على أساسها في هذا النموذج، فيمكن عرضها بالتفصيل كما يلي: (الهاجري، ٢٠٢٠م: ٤٤٦-٤٦٨):

١- **السياسات:** يتعلق بسياسة الجودة في المؤسسة من حيث مضمونها، وكيفية إعدادها وتناسقها مع السياسات الأخرى، واعتماد سياسة نشر الجودة، ومراجعة السياسة وتحديثها، والعلاقات بين السياسة والتخطيط، ومدى شرح السياسات التي تنتهجها المؤسسة، ووضوحها، وأهميّة توافر أهداف طويلة الأجل وقصير الأجل ومرتبطة بتلك السياسات.

٢- **التنظيم وإدارته:** ويتعلق بمدى وضوح السلطات والمسئوليات داخل المؤسسة، ومدى التفويض، وتوزيع السلطة، وأشكال التنظيم المعتمدة لتحقيق اندماج العاملين - كالألجان وحلقات التدريب - وكيفية التنسيق بينها، ومدى التعاون بين الأقسام المختلفة من خلال استخدام فريق العمل.

٣- **إدارة المعلومات:** يهتم هذا المعيار بمدى استخدام المعلومات في المؤسسة، سواء طرق جمع وتداول المعلومات الداخلية والخارجية، أو استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واستعمال التقنيات الحديثة لمعالجة البيانات.

٤- **المواصفات القياسية:** أي المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها، وأساليب مراجعتها وتحديثها واستخدامها.

٥- **المواد البشرية:** يتناول إدراك الجودة، ووعي الإدارة بمهمة مراقبة الجودة، من خلال وضع خطط لتعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، لتطوير أدائهم.

٦- **تأكيد وضمن الجودة:** يتعلق بتأكيد الجودة، من خلال التأكيد على وجود نظم إجرائية لتقديم الخدمات الجديدة، وتشخيص حاجات ورغبات العملاء ورضاهم، والاهتمام بتحليل وتقييم العمليات، والعمل على تطويرها، من أجل تحسين الأداء، مع الاهتمام بمعايير رضا العملاء.

٧- **الرقابة:** يُشير إلى نظم السيطرة على الجودة داخل المؤسسة من حيث محتواها، اعتمادها، والأساليب الإحصائية، والأنشطة والعمليات، واستخدام الأساليب المختلفة للتأكد من جودة المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة إلى عملائها.

٨- **التحسين:** يتناول استخدام الطرق الإحصائية لتحليل المشكلات التي تواجه تحقيق الجودة في المؤسسة، والخطط التي تضعها لعلاج تلك المشكلات.

٩- **التأثيرات - النتائج:** يتعرض إلى النتائج الأساسية، والنتائج الأخرى التي حققتها المؤسسة، سواء كانت نتائج ملموسة، وفق أبعاد متعددة كالوقت والجهد والتكلفة، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، أو التأثيرات المعنوية، مثل إدراك تأثيرات الجودة.

١٠- **الخطط المستقبلية:** وهو ما يقوم به المؤسسة من خطط مستقبلية، من أجل تحسين الجودة، مع بيان الوضع الحالي، وتقدير التغييرات في متطلبات العملاء والبيئة المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط بالاستناد إلى هذه التغييرات المتوقعة، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

سابعاً: متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات التعليمية:

قبل عقد أو عقدين من الزمان كانت الكفاءة من الممكن أن تقود المؤسسة إلى موقع قيادي في السوق، ولكن اليوم أصبح التميز يُمثل ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الناجحة، والتميز الإداري يعني فن تجميع حاجات أصحاب المصلحة من الداخل والخارج، ومن خلال إطار عمل يتضمن كل مكونات المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك يتطلب الأمر توافر المقومات التالية: (البرازي، ٢٠١٥م: ٥٠٢-٥٠٣):

- الإحاطة والفهم الصحيح لمدخل التميز الإداري.
- إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.

- بناء منظومة متكاملة في السياسات تحكم عمل المؤسسة وتُوفّر الأسس والقواعد التي يُمكن اتخاذ القرارات في ضوءها.
- استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع مُتطلبات الأداء ونقيل التَّعديل والتَّكيف مع المُتغيرات الدَّاخلية والخارجية.
- بناء نظام مُتطور لتأكيد الجودة الشَّاملة وتفعيله بكلِّ مُستويات المؤسسة ومُكوناتها.
- بناء شبكة مُتكاملة للاتصالات ونُظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- بناء نظام مُتطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.
- بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات التَّربوية الفعَّالة القادرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير مُقومات التَّنفيذ السَّليم للخُطط والبرامج التي تُركِّز على:
 - الالتزام بمنهجية علمية في بحث المُشكلات واتخاذ القرارات.
 - تنمية الابتكار Creativity.
 - تفعيل التَّوجيه نحو إرضاء العملاء Customer Satisfaction.
 - توظيف الرِّصد المعرفي المُتجدِّد للعاملين وتنميته Management Knowledge.
 - تنمية آليات التَّفكير المنظومي وتفعيل فُرص التَّعلم التَّنظيمي Organizational Learning.
 - الاهتمام المُتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders.
 - تنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility وتعتمد المؤسسات المُتميزة على ثلاثة أعمدة، هي: الكُلفة، والجودة، والسُّرعة، ولكن المؤسسات التي تتبنى مدخل التَّميز الإداري تصيف إليها مُكونات أساسية إضافية، هي: (Thomas Oestreich & Frank buytendijk., 2008, p.7):
- ١- الذكاء Smart: حيث إنَّ كلَّ المؤسسات تزخر بالمعلومات ويُمكنها الوصول إلى نفس البيانات، ولكن الفرق بينها يكون في الفطنة والبصيرة Insight في التَّعامل بشكل أعمق وأسرع من المنافس مع هذه البيانات المشتقة من المصادر الدَّاخلية والخارجية، والمؤسسات الذَّكية هي تلك المؤسسات التي تستطيع التَّوفيق بين التَّكنولوجيا والمنهجيات والعمليات لتحويل قدر كبير من البيانات إلى معلومات ذات مغزى تُدعم عمليات اتخاذ القرار في كلِّ أنحاء المؤسسة.

٢- **خفة الحركة Agile**: حيث إنَّ الذكاء يكون ذا قيمة إذا أدى إلى الأداء، بمعنى أنَّ الفطنة والبصيرة تحتاج إلى أن تكون عملية وقابلة للتَّفيذ، والمؤسسات المرشحة للنَّجاح بشكل أكبر هي تلك التي تحتاج إلى قليل من الوقت لكي تفهم كيف تُؤثِّر تغيُّرات السُّوق على عملياتها ونجاحها، وتدرك كيف يُمكنها التَّكيف مع الطُّروف المتغيرة.

٣- **الانتظام Aligned**: حيث إنَّه لتعظيم النَّاتج لابد وأن يكون هُنَّكَ انتظام في سلسلة القيم، وتعزيز مساهمات كلِّ أصحاب المصلحة أثناء إنجاز مُتطلباتهم.

ولتحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات التَّربوية، فلا بد من توافر العديد من المقومات، من

أهمَّها: (منيرة العريضي، ٢٠٠٩م: ٢٤٨):

- خُطة إستراتيجية مُتكاملة، وتتضمن توجهات المؤسسة في المُستقبل، ويجب أن تحتوي على العناصر الضَّرورية التَّالية، وهي: الرُّؤية والرَّسالة، والقيم، والأهداف الإستراتيجية، والأهداف قصيرة الأجل، والخطُّط.

- قيادة فعَّالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطُّط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل التي تُحقِّق التَّميُّز الإداري.

- نظام مُتكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقويم الأداء المؤسسي، والنَّاتج والإنجازات.

- نظام مُتطور لتأكيد الجودة الشَّاملة، ويُحدِّد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع مُتطلبات الأداء وقابلة للتَّطوير والتَّكيف مع التَّغيرات والتَّحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة، أي أنَّ:

التَّميُّز الإداري = القيادة الفعَّالة + القوى البشرية المُتطورة + الإدارة الإستراتيجية + التَّقنية المُتطورة + البيئة المُحيطة.

كما اقترحت إحدى الدَّراسات أهمَّ مُتطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري على النَّحو

التَّالي: (الزهيري، ٢٠١٨م: ٣٥):

- ابتعاد القيادات التَّربوية عن استخدام أساليب العلاج المُؤقت للمشكلات.

- وجود رؤية واضحة لعملية التَّغيير، وتفهم ما هو مطلوب لنجاح تلك العملية.

- مشاركة المُعلمين وكافة العاملين في كلِّ المُستويات في عملية التَّغيير وخلق الرِّغبة داخلهم في التَّغيير للأفضل.

- تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل.

- التركيز على تحسين ظروف العمل.

- التحلي بالصبر لأن التغيير سيأخذ وقته.

- التحول من نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإستراتيجية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن التميز بصفة عامة والتميز الإداري بصفة خاصة لا يكون في جانب على حساب جانب آخر بل في المكونات الرئيسية والثانوية من أجل إعطاء صورة متكاملة خالية من الثغرات التي قد تؤثر على أداء المؤسسة التعليمية في المستقبل، وهذا يتطلب من القيادات التربوية صاحبة القرار بذل الجهود المكثفة لتوفير مسارات متكاملة للتقويم والتحسين المستمر، والذي يسهم في تحقيق النجاح المتميز، ويخلق بيئة تنافسية مع من حولها من المؤسسات التعليمية ولاسيما في ظل الظروف والتحديات العالمية والمحلية، أي أن التميز يتم بشكل مؤسسي وليس فردي.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

١- أهداف الدراسة الميدانية:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الميدانية حصر أهم متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.

٢- تصميم أداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صممت الباحثة استبانة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

- قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بالتميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين (مُلحق ١) من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.
- قامت الباحثة بتجميع ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين، وكان من أهم هذه التعديلات إعادة صياغة بعض العبارات، كما هو موضح بالجدول التالي (١) العبارات المعدلة في الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين

معامل ثبات ألفا	عدد العبارات	البُعد	المحور
٠,٩٨	٦	مُتطلبات الثقافة المؤسسية	المحور الثالث: مُتطلبات تفعيل دور التطوير التنظيمي في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت
٠,٩٦	٦	مُتطلبات المشاركة	
٠,٩١	٦	مُتطلبات التنمية المهنية	
٠,٩٣	٦	مُتطلبات إدارة التغيير	
٠,٩٥	٢٤	المحور الثالث ككل	
٠,٩٧	٧٦	الاستبانة ككل	

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن قيم الثبات للمحاور تراوحت بين (٠,٩٢, ٠,٩٥)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠,٩٧)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً. ومن ثم فقد تمّ حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال القانون الآتي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.97} = 0.99$$

وهذا يُشير إلى ارتفاع الصدق الذاتي للاستبانة.

٣- مُجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمديرين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والذي أمكن توضيحه على النحو الآتي:

الجدول رقم (٢) توصيف المجتمع الأصلي للدراسة وفقاً للوظيفة

الإجمالي	الفئة		المنطقة
	المُديرون	المُعلمون	
١٥٢٠	٤٣	١٤٧٧	العاصمة
٢١٤٠	٥٢	٢٠٨٨	الأحمدي
١٢١٤	٣٠	١١٨٤	حولي
١٦٩٢	٣٥	١٦٥٧	الجهراء
١٤٤٧	٣٨	١٤٠٩	الفروانية
٧٢٦	٢٥	٧٠١	مبارك الكبير
٨٧٣٩	٢٢٣	٨٥١٦	الإجمالي

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي مجتمع الدراسة بالمناطق التعليمية الست بلغ (٨٧٣٩) مُعلماً ومُديراً، منهم (٨٥١٦) مُعلماً و(٢٢٣) مُديراً.

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٤٣٧) مُديراً ومُعلماً بنسبة (٥%) من المجتمع الأصلي وزعت عليهم الاستبانة بالمناطق الست، وبلغ عدد الاستبانات التي استردتها الباحثة (٣٨٢) استبانة بفاقد (٥٥) استبانة، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (٢)

الأعداد والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد مجتمع الدراسة

الاستبيانات المستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية		الاستبيانات الموزعة		مجتمع الدراسة		الإدارات التعليمية
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠,٧٢	٦٣	٠,٨٠	٧٠	١٧,٤	١٥٢٠	العاصمة
١,٣	١١٢	١,٤	١٢٢	٢٤,٥	٢١٤٠	الأحمدي
٠,٥٠	٤٤	٠,٦٢	٥٤	١٣,٩	١٢١٤	حولي
٠,٧٤	٦٥	٠,٨٤	٧٣	١٩	١٦٩٢	الجهراء
٠,٦٨	٥٩	٠,٧٩	٦٩	١٦,٦	١٤٤٧	الفروانية
٠,٤٥	٣٩	٠,٥٦	٤٩	٨,٣	٧٢٦	مبارك الكبير
٤,٤	٣٨٢	٥	٤٣٧	١٠٠	٨٧٣٩	الإجمالي

من الجدول (٢) السابق يتضح أنّ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية قد بلغ (٣٨٢) استبانة، بما يمثل (٤,٤%) من حجم المجتمع الأصلي، والجدول (٢) الآتي يوضح حجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي وفقاً للإدارة التعليمية والوظيفة.

الجدول (٣) توصيف العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي وفقاً للمنطقة التعليمية والوظيفة

العينة الكلية		الوظيفة						المنطقة التعليمية
		معلم			مدير			
%	العدد	%	العينة	المجتمع	%	العينة	المجتمع	
١٦,٥	٦٣	٣,١	٤٦	١٤٧٧	٣٩,٥	١٧	٤٣	العاصمة
٢٩,٣	١١٢	٣,٩	٨١	٢٠٨٨	٥٩,٦	٣١	٥٢	الأحمدي
١١,٥	٤٤	٢,٨	٣٣	١١٨٤	٣٦,٧	١١	٣٠	حولي
١٧	٦٥	٣,٢	٥٣	١٦٥٧	٣٤,٣	١٢	٣٥	الجهراء
١٥,٥	٥٩	٣,١	٤٤	١٤٠٩	٣٩,٥	١٥	٣٨	الفروانية
١٠,٢	٣٩	٤,٣	٣٠	٧٠١	٣٦	٩	٢٥	مبارك الكبير
١٠٠	٣٨٢	٣,٤	٢٨٧	٨٥١٦	٤٢,٦	٩٥	٢٢٣	الإجمالي

من الجدول (٣) السابق يتضح أنّ المجموع الكلي لأفراد العينة بلغ (٣٨٢) مديراً ومُعَلِّماً، منهم (٢٨٧) مُعَلِّماً و(٩٥) مديراً، كما يتضح الآتي:

- أنّ منطقة العاصمة تمثل (١٦,٥%) من العينة المُختارة.
- أنّ منطقة الأحمدي تمثل (٢٩,٣%) من العينة المُختارة.
- أنّ منطقة حولي تمثل (١١,٥%) من العينة المُختارة.
- أنّ منطقة الجهراء تمثل (١٧%) من العينة المُختارة.

- أن منطقة الفروانية تمثل (١٥,٥%) من العينة المُختارة.
 - أن منطقة مبارك الكبير تمثل (١٠,٢%) من العينة المُختارة.
- ويُلاحظ التَّفَاوُت في النِّسَب بين كلِّ منطقة، والذي يرجع بدوره إلى التَّفَاوُت في حجم المُجْتَمَع الأَصْلِي بِكُلِّ مَنَها، والجَدول التَّالِي يوضِّح توصيف العينة، وفقاً لمتغيرات الدِّراسة.

الجدول (٤) توصيف العينة حسب متغيرات الدِّراسة

النِّسبة	العينة	متغيرات الدِّراسة	
٢٤,٨٧	٩٥	مُدير	الوظيفة
٧٥,١٣	٢٨٧	مُعَلِّم	
%١٠٠	٣٨٢	الإجمالي	
٢٦,٧	١٠٢	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٤	١٣٠	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة	
٣٩,٣	١٥٠	١٥ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣٨٢	الإجمالي	

من الجدول السابق: يتضح أنَّ (٢٤,٨٧%) من عينة الدِّراسة مُدِيرُون، و(٧٥,١٣%) من عينة الدِّراسة مُعَلِّمُون، كما يتضح من الجدول السَّابِق أنَّ ذوي الخبرة (١٥ سنة فأكثر) يمثلون أعلى نسبة في عينة الدِّراسة، حيث بلغت نسبتهم (٣٩,٣%)، يليهم ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة)، حيث بلغت نسبتهم (٣٤%)، وأخيراً ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (٢٦,٧%).

٤- المُعالِجَة الإحصائية

بعد تجميع الاستبيانات وفحصها واستبعاد الاستبيانات غير المكتملة تمَّ إجراء بعض الخُطُوات على النحو الآتي:

- تفرِغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، وذلك على النحو الآتي:
- تمَّ تخصيص (٣) درجات للبدل مُوافق بدرجة كبيرة، و(٢) درجة للبدل مُوافق بدرجة مُتوسطة، و(١) درجة للبدل مُوافق بدرجة صغيرة، وذلك في المحاور الثلاثة ككل.
- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثمَّ مُراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.
- تمَّ تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Ver (25) (Statistical Package for the Social Sciences)، كما تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
 - حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:
- التقدير الرقمي = (٣ × تكرار البديل تتحقق بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البديل تتحقق بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البديل تتحقق بدرجة صغيرة).**
- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:
 - الوزن النسبي = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن حيث ن: عدد العينة ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:
- الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = الوزن النسبي / عدد البدائل
- تمّ استخدم اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطي درجات استجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة على محاور الاستبانة.
 - تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة على محاور الاستبانة.
 - تمّ حساب قيمة كآ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (بدرجة كبيرة-بدرجة متوسطة-بدرجة صغيرة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = مج - \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن: ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي.

ت م = التكرار المتوقع.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

نتائج متطلبات تفعيل تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

(١) متطلبات الثقافة المؤسسية

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور الثقافة المؤسسية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول

(٥)

(٥) الجدول

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور الثقافة
المؤسسية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت،
والأهمية النسبية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها

م	العبرة	العينة الكلية (ن= ٣٨٢)						مستوى الدلالة	قيمة كا		
		أوافق بدرجة كبيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١-	منح المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة أولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات لتحقيق التميز الإداري بالمدرسة.	٢٨٠	٧٣,٣	٩٣	٢٤,٣	٩	٢,٤	٥	٩٠,٣٢	٣٠٢,٢٦٧	٠,٠٠١
٢-	توجيه المعلمين لكافة العاملين من خلال الالتزام الذاتي تجاه أهداف المدرسة لتحقيق التميز الإداري بالمدرسة.	٣٠٠	٧٨,٥	٦٨	١٧,٨	١٤	٣,٧	٤	٩١,٦٥	٣٦٢,٦٦٠	٠,٠٠١
٣-	تحديد المهام على أساس احتياجات المدرسة وخططها وقراراتها لتحقيق التميز الإداري بها.	٣٠٩	٨٠,٩	٧٣	١٩,١	٠	٠	١	٩٣,٦٥	١٤٥,٨٠١	٠,٠٠١
٤-	قيام العلاقات بين المديرين والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على أساس من التعاون لتحقيق التميز الإداري.	٢٩٦	٧٧,٥	٧٩	٢٠,٧	٧	١,٨	٣	٩١,٩٩	٣٥٥,٤٨٢	٠,٠٠١
٥-	التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف لتحقيق التميز الإداري.	٢٦٦	٦٩,٦	١٠٣	٢٧,٠	١٣	٣,٤	٦	٨٨,٦٥	٢٥٨,٣١٩	٠,٠٠١
٦-	ضرورة إمام مدير المدرسة وكافة العاملين بالقوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها لتحقيق التميز الإداري.	٣٠٨	٨٠,٦	٦٢	١٦,٢	١٢	٣,١	٢	٩٢,٣٢	٣٩٤,٣٢٥	٠,٠٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور الثقافة المؤسسية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق بدرجة كبيرة)، حيث جاءت قيم كالدالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، مما يؤكد أهمية هذه المتطلبات وضرورة تلبيتها.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- **جاءت العبارة رقم (٣): " تحديد المهام على أساس احتياجات المدرسة وخططها وقراراتها لتحقيق التميز الإداري بها"**، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور الثقافة المؤسسية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣,٦٥%).

- **جاءت العبارة رقم (٦): " ضرورة إلمام مدير المدرسة وكافة العاملين بالقوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها لتحقيق التميز الإداري"** في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور الثقافة المؤسسية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٣٢%).

- **جاءت العبارة رقم (١): "منح المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة أولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات لتحقيق التميز الإداري بالمدرسة"** في المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور الثقافة المؤسسية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٩٠,٣٢%).

- **جاءت العبارة رقم (٥): "التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف لتحقيق التميز الإداري"** في المرتبة السادسة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية، حول متطلبات تفعيل دور الثقافة المؤسسية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٨,٦٥%).

(٢) متطلبات المشاركة

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور المشاركة في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٢٣):

(٦) الجدول

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور المشاركة في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٣٨٢)									
		أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة	
			ك	%	ك	%					
٧-	مشاركة مدير المدرسة المعلمين والمتعلمين في القرارات المتعلقة بهم.	٢٨٢	٧٣,٨	٨٢	٢١,٥	١٨	٤,٧	٨٩,٦٥	٣	٢٩٧,٨٨٥	٠,٠١
٨-	يشارك مدير المدرسة المؤسسات المستفيدة في القرارات المتعلقة بالمتعلمين.	٢٥٨	٦٧,٥	١٠٤	٢٧,٢	٢٠	٥,٢	٨٧,٣٢	٥	٢٢٨,٨٣٨	٠,٠١
٩-	مشاركة مدير المدرسة القنوات الرسمية التي تسمح للمستفيدين بمراقبة أنشطتها إدارياً.	٢٦٣	٦٨,٨	١٠٢	٢٦,٧	١٧	٤,٥	٨٧,٩٩	٤	٢٤٥,١٨٨	٠,٠١
١٠-	توفير مدير المدرسة للضوابط والإجراءات التي تضمن حرية المستفيدين والجهات المستفيدة.	٢٤٢	٦٣,٤	١٢٤	٣٢,٥	١٦	٤,٢	٨٦,٣٢	٦	٢٠٠,٦٩١	٠,٠١
١١-	حرص مدير المدرسة على نشر ثقافة العمل الجماعي وتفعيل دور الاجتماعات واللقاءات التي تساعد على تحقيق التميز الإداري.	٢٩٤	٧٧,٠	٧٧	٢٠,٢	١١	٢,٩	٩١,٣٢	١	٣٤٤,٣٣٠	٠,٠١
١٢-	مشاركة مدير المدرسة المعلمين وكافة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة لتحقيق التميز الإداري.	٢٨١	٧٣,٦	٨٩	٢٣,٣	١٢	٣,١	٨٩,٩٩	٢	٣٠١,٤٥٠	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور المشاركة في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع

العبارات لصالح البديل (أوافق بدرجة كبيرة)، حيث جاءت قيم كالدالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، مما يؤكد أهمية هذه المتطلبات وضرورة تلبيتها. أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- **جاءت العبارة رقم (١١):** "حرص مدير المدرسة على نشر ثقافة العمل الجماعي وتفعيل دور الاجتماعات واللقاءات التي تساعد على تحقيق التميز الإداري"، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور المشاركة في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١,٣٢%).
- **جاءت العبارة رقم (١٢):** "مشاركة مدير المدرسة المعلمين وكافة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة لتحقيق التميز الإداري" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور المشاركة في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩,٩٩%).
- **جاءت العبارة رقم (٨):** "يشارك مدير المدرسة المؤسسات المستفيدة في القرارات المتعلقة بالمُتعلمين" في المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور المشاركة في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٧,٣٢%).
- **جاءت العبارة رقم (١٠):** "توفير مدير المدرسة للضوابط والإجراءات التي تضمن حرية المُستفيدين والجهات المستفيدة." في المرتبة السابعة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية، حول متطلبات تفعيل دور المشاركة في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٦,٣٢%).

(٣) متطلبات التنمية المهنية

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور التنمية المهنية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٧):

الجدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور التنمية المهنية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، والأهمية النسبية وقيمة (كا^١) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن= ٣٨٢)						مستوى الدلالة	قيمة كا ^١		
		أوافق بدرجة كبيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٣-	توافر المناخ الملائم والإمكانات والموارد التي تساعد على تحقيق التنمية المهنية بالمدرسة.	٣٠٨	٨٠,٦	٦٧	١٧,٥	٧	١,٨	٩٢,٩٩	٣	٣٩٨,٦٤٤	٠,٠١
١٤-	تنمية كفايات ومهارات المديرين والمعلمين وكافة العاملين عن طريق تفعيل برامج التدريب.	٣١١	٨١,٤	٦٧	١٧,٥	٤	١,٠	٩٣,٣٢	١	٤١٢,٩٦٩	٠,٠١
١٥-	توفير الإمكانات اللازمة لتحقيق جودة برامج التنمية المهنية.	٣٠٦	٨٠,١	٦٨	١٧,٨	٨	٢,١	٩٢,٦٥	٤	٣٩٠,١٧٨	٠,٠١
١٦-	إعداد خطة للدورات التدريبية السنوية في ضوء الاحتياجات المهنية.	٣١٢	٨١,٧	٦٢	١٦,٢	٨	٢,١	٩٣,٣٢	١	٤١٣,١٧٣	٠,٠١
١٧-	الارتقاء بأفكار المديرين والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وتحديث خبراتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية	٢٩٥	٧٧,٢	٨٢	٢١,٥	٥	١,٣	٩١,٩٩	٥	٣٥٤,٤٤٥	٠,٠١
١٨-	تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمستعلم بشكل فاعل.	٢٢١	٥٧,٩	١٤٨	٣٨,٧	١٣	٣,٤	٨٤,٦٥	٦	١٧٤,٩١٦	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور التنمية المهنية في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في

جميع العبارات لصالح البديل (أوافق بدرجة كبيرة)، حيث جاءت قيم كلاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، ممّا يُؤكّد أهمية هذه المتطلبات وضرورة تلبيةها. أمّا بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- **جاءت العبارتان رقم (١٤): " تنمية كفايات ومهارات المديرين والمعلمين وكافة العاملين عن طريق تفعيل برامج التدريب، ورقم (١٦) " إعداد خطة للدورات التدريبية السنوية في ضوء الاحتياجات المهنية"، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور التنمية المهنية في تحقيق التميّز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣,٣٢)٪.**
- **جاءت العبارة رقم (١٣): " توافر المناخ الملائم والإمكانات والموارد التي تساعد على تحقيق التنمية المهنية بالمدرسة" في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور التنمية المهنية في تحقيق التميّز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٩٩)٪.**
- **جاءت العبارة رقم (١٧): " الارتقاء بأفكار المديرين والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وتحديث خبراتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية" في المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور التنمية المهنية في تحقيق التميّز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٩١,٩٩)٪**
- **جاءت العبارة رقم (١٨): " تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلّم بشكل فاعل" في المرتبة السادسة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية، حول متطلبات تفعيل دور التنمية المهنية في تحقيق التميّز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٤,٦٥)٪.**

(٤) مُتطلبات إدارة التغيير

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور إدارة التغيير في تحقيق التميّز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٢٥):

(٨) الجدول

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور إدارة التغيير في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها

م	العبرة	العينة الكلية (ن=٣٨٢)						قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
		أوافق بدرجة كبيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة صغيرة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٩-	الاهتمام بثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	٢٥١	٦٥,٧	١١٧	٣٠,٦	١٤	٣,٧	٢٢١,٨١٧	٠,٠١
٢٠-	توفير البيانات والمعلومات التي تساعد مدير المدرسة على عملية التغيير.	٢٢٧	٥٩,٤	١٤٠	٣٦,٦	١٥	٣,٩	١٧٨,٣٧٢	٠,٠١
٢١-	منح الثقة الكاملة والفرصة للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم.	٢٤٤	٦٣,٩	١١٤	٢٩,٨	٢٤	٦,٣	١٩٢,١٤٧	٠,٠١
٢٢-	تقديم الحوافز للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لتشجيعهم على العمل لتحقيق التميز الإداري.	٢١٨	٥٧,١	١٣٦	٣٥,٦	٢٨	٧,٣	١٤٢,٦٣٩	٠,٠١
٢٣-	استثمار الموارد البشرية بالمدرسة الاستثمار الأمثل لتحقيق التميز الإداري.	٣٠٩	٨٠,٩	٧١	١٨,٦	٢	٠,٥	٤٠٧,٤٧١	٠,٠١
٢٤-	الاهتمام بتأهيل مديري المدارس بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي الداعمة لعملية التغيير.	٣٠٦	٨٠,١	٧٤	١٩,٤	٢	٠,٥	٣٩٦,٣٩٨	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور إدارة التغيير في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق بدرجة كبيرة)، حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، مما يؤكد أهمية هذه المتطلبات وضرورة تلبيتها.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارتان رقم (٢٣): " استثمار الموارد البشرية بالمدرسة الاستثمار الأمثل لتحقيق التميز الإداري، ورقم (٢٤) " الاهتمام بتأهيل مديري المدارس بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي الداعمة لعملية التغيير"، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور إدارة التغيير في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣,٣٢) %.

- جاءت العبارة رقم (١٩): " الاهتمام بثقافة التغيير في المجتمع المدرسي." في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور إدارة التغيير في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧,٣٢) %.

- جاءت العبارة رقم (٢٠): " توفير البيانات والمعلومات التي تساعد مدير المدرسة على عملية التغيير" في المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول متطلبات تفعيل دور إدارة التغيير في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٤,٩٩) %.

- جاءت العبارة رقم (٢٢): " تقديم الحوافز للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لتشجيعهم على العمل لتحقيق التميز الإداري" في المرتبة السادسة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية، حول متطلبات تفعيل دور إدارة التغيير في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٣,٣٢) %.

بالنظر إلى المتطلبات التي تم عرضها في الأربعة أبعاد السابقة (الثقافة المؤسسية، المشاركة، التنمية المهنية، إدارة التغيير) يتضح أن درجة الموافقة حولها جاءت كبيرة، الأمر الذي يؤكد على أهميتها وضرورة تضافر الجهود لتوفير تلك المتطلبات، بما يسهم في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.

توضيح الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل هذا الدور في

ضوء متغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة).

(أ) فيما يتعلق بمتغير الوظيفة:

تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الثلاثة في ضوء متغير الوظيفة (مدير/معلم)، والجدول (٩) يوضح ذلك:

الجدول (٢٦)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير/ معلم)
على محاور الاستبانة (٣٨٢)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الوظيفة	المحور / البعد
دالة		٦,٦٤٦	٠,٥٠٠	٢,٦٥٨٥	٢٨٧	معلم	متطلبات الثقافة
							الثالث:
دالة		٧,٧١٣	٠,٥٦١	٢,٥٥٥٢	٢٨٧	معلم	متطلبات
							تحقيق
دالة		٧,٠٢٢	٠,٤٧٠	٢,٦٦٠٩	٢٨٧	معلم	متطلبات التنمية
							الإداري
دالة		٩,١٠٢	٠,٥١٠٧	٢,٥٢٢٦	٢٨٧	معلم	متطلبات إدارة
							بالمدراس
دالة		٧,٨٣٠	٠,٤٩٨	٢,٥٩٩٣	٢٨٧	معلم	بدولة
							الكويت
دالة		٧,٨٣٠	٠,٤٩٨	٢,٥٩٩٣	٢٨٧	معلم	المحور الثالث ككل

يتضح من نتائج الجدول (٩) ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة (مدير/ معلم) في جميع أبعاد المحور الثالث، والمحور الثالث ككل (متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمدراس المتوسطة بدولة الكويت)، لصالح المديرين (المتوسط الأعلى) حيث جاءت ت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١

(ب) فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة

سيتم عرض نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/٥- أقل من ١٥ سنة /١٥ سنة فأكثر) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

الجدول (١٠)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/٥- أقل من ١٥ سنة/١٥ سنة فأكثر) على محاور الاستبانة.

محوري الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المحور الثالث: متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	٢٠,٠٨٢ ٦٢,٣٩٨ ٨٢,٤٨٠	٢ ٣٧٩ ٣٨١	١٠,٠٤١ ٠,١٦٥	٦٠,٩٨٩	٠,٠١

من الجدول (١٠) يتضح أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/٥- أقل من ١٥ سنة/١٥ سنة فأكثر) على المحورين الأول والثاني.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/٥- أقل من ١٥ سنة/١٥ سنة فأكثر) على المحور الثالث (متطلبات تفعيل دور التطوير التنظيمي في تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت)، حيث جاءت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وتم استخدام اختبار شيفية لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/٥- أقل من ١٥ سنة/١٥ سنة فأكثر) على المحور الثالث (متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت)، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (١١)

قيم شيفيه لاتجاه فُرُوق مُتوسطات درجات استجابات عينة الدّراسة حسب سنوات الخبرة
(أقل من ٥ سنوات/٥- أقل من ١٥ سنة/١٥ سنة فأكثر) على المحور الثالث

محوري الاستبانة	الوظيفة	المتوسط	فُرُوق المُتوسطات	
			أقل من ٥ سنوات	٥- أقل من ١٥ سنة فأكثر
المحور الثالث: مُتطلبات تفعيل دور التّطوير التّظيمي في تحقيق التّميز الإداري بالمدارس المُتوسطة بدولة الكويت	أقل من ٥ سنوات	٣,٠٠٠٠		
	٥- أقل من ١٥ سنة	٢,٧٦٤٧	*٠,٢٣٥٣	
	١٥ سنة فأكثر	٢,٤٣٧٢	*٠,٥٦٢٨	*٠,٣٢٧٥

من الجدول السّابق يتضح أنّه: تُوجد فُرُوق بين مُتوسطي درجات استجابات عينة الدّراسة حسب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- ٥ إلى أقل من ١٥ سنة) لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- ١٥ سنة فأكثر) لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وسنوات الخبرة (٥ إلى أقل من ١٥ سنة- ١٥ سنة فأكثر) لصالح ذوي الخبرة ٥ إلى أقل من ١٥ سنة حول مُتطلبات تحقيق التّميز الإداري بالمدارس المُتوسطة بدولة الكويت، حيث جاءت الفُرُوق بين المُتوسطات دالة عند مُستوى دلالة ٠,٠٥، وقد ترجع الباحثة مجيء الفُرُوق لصالح ذوي الخبرة الأقل إلى أنّ ذوي الخبرة الأعلى يكونون أكثر رضا، ويكون أكبر من ذوي الخبرة الأقل، وبالتالي فإنّ ذوي الخبرة الأقل يشعرون باحتياج أكثر لمُتطلبات التّفعيل من ذوي الخبرة الأعلى.

ثالثاً: تصور مُقترح لتفعيل مُتطلبات تحقيق التّميز الإداري بالمرحلة المُتوسطة في دولة الكويت

وفي ضوء ما تمّ عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التّربوية المُعاصرة، وكذلك ما توصلت إليه الدّراسة النظرية والميدانية، وتأسيساً على بُنود الاستبانة أمكن التّوصل إلى التّصور المُقترح لتفعيل مُتطلبات تحقيق التّميز الإداري بالمرحلة المُتوسطة في دولة الكويت، والتي تتحدّد محاورها فيما يلي:

١. أهداف التّصور المُقترح:

يسعى التّصور المُقترح إلى تحقيق الأهداف الرّئيسة التّالية:

أ- تحديد أهم مُتطلبات التّميز الإداري بالمرحلة المُتوسطة في دولة الكويت.

ب- تقديم الآليات والمقترحات التي تُسهم في تفعيل متطلبات تحقيق التميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

٢. أهمية التصور المقترح:

تمثّلت أهمية هذا التصور فيما يلي:

- إنّ المدارس التي تنتشد التميّز الإداري وتحقيق السّبق والتّنافس في حاجة إلى نشر التّطوير التّطبيقي بداخلها.
- تجويد العمل بالمؤسسات التعليمية، والتي تُعد الركيزة الأساسية للنّهوض بمستوى تطوير الأداء بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت، وذلك لتحقيق التميّز الإداري.
- يُعدُّ أداة لإحداث التغيير المُخطّط، وذلك من خلال التّوضيح الذي يُوفّره التّصوُّر بالنّسبة للقيادات المدرسية، والتّعرّف على مدى الحاجة إلى التغيير، ووضع خطط العمل اللازمّة، ومُتابعة تنفيذها من أجل تحقيق التميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة.
- تنمية مهارات القيادات المدرسية من مُدراء ومُساعدِي المُدراء ورؤساء الأقسام والمُعلمين وكافة العاملين بمدارس التّعليم المتوسط من خلال تحفيزهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومن ثمّ تحقيق التميّز الإداري.
- يُمكن الاعتماد على التّصوُّر المقترح لنفعل متطلبات تحقيق التميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

٣. منطلقات التصور المقترح:

يُمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تُبرّر الحاجة إلى بناء التّصوُّر المقترح لتفعيل مُتطلبات تحقيق التميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وذلك في النّقاط التّالية:

- أ- السّعي فُدمًا نحو تحقيق أهداف رؤية الكويت الحديثة بما يُواكب المُستجدات بالعمل الإداري، وأن يضع في اعتباره مُتطلبات تحقيق التميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة.
- ب- تحديد المهام والمسؤوليات الحالية للوظيفة، وتنمية كفاءة العاملين، وتحديد توقعات أداء كلّ وظيفة بعينها، وتقديم التّغذية الرّاجعة للعاملين، ومدح الأداء الإيجابي للعاملين، وغرس النّقّة في أنفسهم، ومُساندة قراراتهم المُناسبة، وتحديد المقاييس المُناسبة لتحقيق التميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة.

ج- إتباع أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية المشكلة، ومشاركة المعلمين في صنع القرارات واتخاذها والتي تسهم في تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة وتأكيد استمرارية نجاحها.

٤. محاور التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من المحاور التي تساعد في تفعيل متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، من خلال:

المحور الأول: إحداث تطوير نوعي في مدخلات نظام التعليم وعملياته:

لتطوير نظام التعليم ومخرجاته، ويرتفع به إلى المستويات المنشودة التي تكون المجتمع المتعلم المنتج الساعي بجد إلى الرقي والتقدم، ويمكن إحداث هذا التطور في أربعة مداخل، وهي:

أ- تطوير عملية التعلم والتعليم ذاتها، أي ما يقوم به المتعلم فعلاً داخل المدرسة وخارجها، ليكتسب خبرات جديدة ويتعلم كيف يفكر تفكيراً منظماً يؤدي به للتوصل إلى حلول للمشكلات، وكيف ينمي لديه مهارات تمكنه من أداء عمل نافع منتج متقن، وكذلك ما يقوم به المعلم فعلاً من تربية وتعليم وتقويم وإرشاد وبحث متواصل يؤدي إلى تطوير عملية التعلم والتعليم وتطوير نتائجها، ويشمل تطوير عملية التعلم والتعليم، فيما يشمل المنهج الدراسي، بأهدافه ومحتواه وطرائقه والمواد والوسائل المستخدمة في تطبيقه وتقويمه، وذلك لتحقيق التميز الإداري.

ب- التنمية المهنية للقوى البشرية المشاركة في تطوير عملية التعليم والتعلم، وفي مقدمتها المعلمون، ومعهم مديري المدارس ومطورو المناهج والمختصون التربويون في بقية المجالات، بحيث تنمو لديهم المعرفة وتتراكم الخبرات التي تمكنهم من إنتاج النوعية الجديدة اللازمة للتطوير النوعي للتعليم من مناهج تعليمية و مواد دراسية مطبوعة ومسموعة ومرئية، تقليدية وتفاعلية، بمختلف أنواعها ووظائفها، كما تمكنهم من توظيف مصادر التعليم والتعلم وإدارتها وتقويمها بكفاءة وفعالية، وذلك لتحقيق التميز الإداري.

ج- تحديث نظام إدارة التعليم في مستوياتها المختلفة، ابتداءً من المدرسة حتى الأجهزة المشرفة على التعليم، بحيث يصبح تحقيق التطوير التربوي الشغل الشاغل للإداريين، واستخدام سلطة الإدارة وآلياتها وسائل لتيسير حدوث التطوير واستمراره، وذلك لتحقيق التميز الإداري.

د- ربط خطوات التطوير التربوي النوعي بالبحث العلمي الميداني، بحيث تبنى عناصر التطوير على نتائج البحث والتجريب والتقويم، وتحدد اتجاهاته بمشاركة واسعة من القائمين بالتعليم والتعلم، والمعنيين بنتائجه من معلمين واختصاصيين ومُشرفين وباحثين وإداريين وطلبة وأولياء أمورهم، ومن مؤسسات المجتمع وهيئاته المختلفة، وذلك لتحقيق التميز الإداري.

المحور الثاني: ضبط جودة مستوى التعليم، من خلال تقويم العناصر الأربعة الآتية:

- أ- مخرجات التعليم، وتمثل في المستويات المعرفية والمهارية والأدائية للطلبة وكذلك مظاهر سلوكهم واتجاهاتهم وقدرتهم على التفكير المنظم وحل المشكلات.
- ب- أداء المعلمين وسعيهم من أجل التنمية المهنية المستمرة لديهم، وكذلك مظاهر سلوكهم كمربين وقُدوة للطلبة.
- ج- أداء المدرسة كمؤسسة تربوية من حيث مناخها الاجتماعي والإداري وتنظيم بيئتها وإدارة مصادرها، وتنمية مواردها البشرية والمادية.
- د- أداء إدارة نظام التعليم من حيث رسم السياسات التربوية الداعمة للتطوير التربوي والمحافظة على مرونة نظام الإدارة، وتسهيل عمل المؤسسات التربوية وتحفيز العاملين فيها على زيادة الإنتاج وإتقان العمل.

المحور الثالث: الاهتمام بمعلمي مرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت:

إن نجاح التعليم بمدارس المرحلة المتوسطة أو فشله يعتمد إلى حد كبير على توافر المعلم المؤهل تأهيلاً جيداً ليتولى مسؤولية النمو المتكامل في ظل مفهوم وأهداف التعليم المتوسط فعدم توافر المعلمين الأكفاء المدربين والقادرين على استيعاب مفاهيم التعليم المتوسط ومقرراته وطرائقه ووسائل تدريسها، وهذا يعد من أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التعليم المتوسط، لذا من الأمور البديهية أن المواصفات التي يجب أن تتوفر في المعلم مهنيًا تتحدد بطبيعة وأهداف المرحلة التعليمية التي يقوم بالتدريس فيها وبمجال التخصص الذي يخدمه في خطة الدراسة، وإذا كانت مرحلة التعليم المتوسط مرحلة شاملة ومُتكاملة تجمع بين النواحي النظرية والعملية، فإن الأمر يتطلب ضرورة أن يكون إعداد معلم التعليم المتوسط سواءً في بصورة موحدة ومُتكاملة، كما يتطلب إعدادًا ينفق وطبيعة مرحلة التعليم المتوسط التي تجمع فيها الدراسة بين النظرية والتطبيق، وتتجه المقررات فيها إلى التكامُل بما يستلزم إعداد معلم قادر على استيعاب هذا التكامُل وينفذه من خلال تدريسه، فتطور وتعدّد أدوار المعلم 'معلم التعليم

المتوسط" ينبغي أن ينعكس بصورة واضحة على برامج الإعداد التربوي ووسائل تحقيق هذا
المطلب.

٥. متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

هناك مجموعة من المتطلبات ينبغي على المسؤولين بالمرحلة المتوسطة أن يأخذوها بعين
الاعتبار قد تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز الإداري بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة
الكويت، من أهمها:

أ- متطلبات إدارية وتنظيمية:

- القدرة على تفويض المعلمين وكافة العاملين في إدارة المدرسة، والقدرة على التواصل الفعال مع الآخرين داخل المدرسة، والقدرة على قيادة الفريق المدرسي، والقدرة على إدارة الوقت، والقدرة على تنظيم العمل الإداري بالمدرسة، لتحقيق التميز الإداري.
- وضع أساليب جديدة ومتنوعة ذات أسس علمية متطورة لتسهيل إجراءات العمل الإداري بالمدرسة من خلال تكوين حصيلة من الأفكار غير الشائعة وغير الاعتيادية، والقدرة على تكوين حصيلة متنوعة من الأفكار المتميزة.
- حرص القيادات المدرسية على توفير الإمكانيات المتاحة لإنجاز العاملين لمهامهم.
- الاهتمام بالصيانة الدورية للمعامل الدراسية والمرافق المدرسية.
- توفير الأجهزة والمعدات، وصيانة المبنى المدرسي، المحافظة عليه بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، مع إخطار المختصين والفنيين بأية مشكلات تتعلق بأمن المبنى المدرسي وسلامته فور حدوثها للقيام بمهامهم في هذا الشأن.
- ربط نظام المكافآت والحوافز بما يقدمه العاملون من أفكار جديدة لتحقيق التميز الإداري.

ب- متطلبات بشرية:

- تكوين وتعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة والمتأثرين بقراراتها بقصد الإقناع، ومن ثم التأثير في سلوكهم.
- تشجيع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في المشاركة بأكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات، وبعد ذلك يتم تنقيح هذه الأفكار واختيار الأنسب والأفضل منها، ولأن الجودة تنتج عن الكمية، فكلما زادت الكمية زادت احتمالات الجودة.
- حفز المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وإثارة دافعيتهم وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المتكامل والتعاوني الكفيل بنأمين مستويات محددة للإنجاز.

- سعي القيادات المدرسية بمدارس التعليم المتوسط على تشجيع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على العمل بروح الفريق الواحد.
- تشجيع المعلمين وكافة العاملين والإداريين في المدرسة أولياء الأمور لطرح مقترحاتهم لتحقيق التميز الإداري بمدارس المرحلة المتوسطة.

ج- متطلبات مادية:

- البُعد عن الالتزام بحرفية القوانين والتَّعليمات.
- البُعد عن التَّشدد في التَّركيز على الشَّكليات دون المضمون.
- تخصيص جزء كبير من الميزانية للقيام بالصِّيانة الدورية للمعامل الدَّراسية والمرافق المدرسية وتكون الصِّيانة أثناء العطلة الصِّيفية.
- توفير الأجهزة والمُعَدَّات، وصيانة المبنى المدرسي، والمحافظة عليه بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، مع إخطار المُختصين والفنيين بأية مُشكلات تتعلق بأمن المبنى المدرسي وسلامته فور حدوثها للقيام بمهامهم في هذا الشَّأن.
- منح المدارس وقياداتها الحُرِّية في تحديد ميزانياتها وتحديد أوجه الإنفاق والصَّرْف والتَّحول إلى جودة المدرسة، وذلك لتحقيق التَّميُّز الإداري بمدارس المرحلة المتوسطة.
- إدارة ميزانية المدرسة وضمان أنَّ هذه الميزانية قادرة على دعم أهداف الخُطَّة المدرسية لتحقيق التَّميُّز الإداري بالمدرسة ورفع جودة المُخرجات التَّعليمية.

د-مُتطلبات تكنولوجية:

- تدريب المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على طُرق استعمال أجهزة الحاسب الآلي وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة مراكز تدريب مُتخصِّصة.
- التَّعاون مع الآباء وأولياء الأمور المهتمين بالتعليم وتطويره من أجل تقديم الدَّعم للمدارس وإدارتها ومساندتهم في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها
- تخصيص جزء من ميزانية المدرسة للإنفاق على أعمال الصِّيانة المُستمرة وبناء وتصميم ومُراجعة المُقررات الإلكترونية.
- وضع قاعدة بيانات بمدارس التَّعليم المُتوسط والعمل على تحديثها باستمرار.
- تدريب المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تفعيل الموقع الإلكتروني بالمدرسة، استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في العملية التَّعليمية.

ساساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي يُمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالفة الذكر أو بعض مكوناته، وقد ترتبط بعض المعوقات بالسّمات الشخصية للقيادات والقدرات العقلية لها، أو بالموارد المادية أو الموارد المالية أو بعض الجوانب التشريعية أو التنظيمية أو الإدارية أو بعض ممارسات القيادات المدرسية أو غير ذلك، ويُمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

أ- ضعف الإعداد المهني للعاملين في وظائف الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة لكونهم لم يعدوا أساساً للعمل في هذا النوعية من المدارس؛ وبالتالي تنقصهم الكفاءات التي تُساهم في مُتطلبات هذه المهنة؛ وبالتالي حدث نوعاً من الخلط في الاختصاصات وتضارب القرارات الإدارية فما زالوا يتعاملون مع هذه المدارس وفقاً لنوع المرحلة التعليمية رغم الفارق الشاسع بين هذا النوع من التعليم وبينهما من حيث الفلسفة والأهداف والمضمون.

ب- قلة عدد المعلمين المؤهلين تأهيلاً جامعياً، رغم حتمية أن يكون تأهيل جميع مُعلمي المرحلة المتوسطة تأهيلاً جامعياً، فهذا التأهيل يُمكن أن يُساهم في تقليل الصّراعات التي تقوم عادةً بين أبناء المهنة الواحدة الحاصلين على مؤهلات مُتباينة ويوجد أرضية فكرية مُتقاربة في ظلّ المناخ الجامعي، كما أنه يُمكن أن يرفع شأن العملية التعليمية داخل مدارس المرحلة المتوسطة، خاصةً عندما يكون التأهيل جيداً يُقلل من التمييز كافة المُعلمين ممّا يُساعد على تحقيق أهداف المرحلة المتوسطة، ومن ثمّ تحقيق التميّز الإداري.

ج- التمييز والفصل بين مُعلمي المرحلة المتوسطة سواءً كان من جانب التلاميذ أو من جانب إدارة المدرسة والعاملين فيها، واستمرار هذا التمييز والفصل بين مُعلمي من جانب التلاميذ وإدارة المدرسة والعاملين فيها، يُمكن أن يُحدث مُشكلات عديدة وقريبة من المُشكلات القائمة الآن في التعليم الثانوي الفني من انفصال وصراع بين مُعلمي المواد النظرية والمجالات العملية وإهمال تدريس المجالات العملية واستبدال بعض حصصها بأخرى للمواد النظرية.

ممّا سبق ينبغي على القائمين على التعليم المُتوسط بوزارة التربية في دولة الكويت الاهتمام بهذه الدّراسة، وأن يبذلوا كافة الجهود والإجراءات لتنفيذ التصور المقترح لتفعيل دور التطوير التنظيمي في تحقيق التميّز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

المراجع

١. إبراهيم الدعبلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، (الأردن، عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م).
٢. إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (٥٢)، إبريل ٢٠١٨م.
٣. أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (القاهرة: الدار الفكر العربي، ١٩٩٥م).
٤. أحمد لشناوي وهالة فوزي، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٦٧)، المجلد الأول، أبريل ٢٠١٠م.
٥. أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز في المنظمات والحكومات الحكومية، المنعقد في الفترة من ٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١١م، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠١١م.
٦. أحمد عبد الله العبادي، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعه اليرموك، الأردن، ٢٠١٩م.
٧. أحمد محمد عبد السلام الأشقر، أحمد عبد الفتاح الهنداوي، تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة التربية- جامعة الأزهر، العدد (١٧٥)، المجلد (٣)، ٢٠١٧م.
٨. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: من منظور نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م).
٩. جابر عبد الحميد جابر، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦م).
١٠. جون وجاردنر، التميز والموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٨٩م).
١١. حسن عبد الله باشيويوه، نزار البروراري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية: دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (٣)، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٩م.

١٢. حُسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، (عمّان: مكتبة الحمد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م).
١٣. خالد جاسم مُحَمَّد العنزي، درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية بدوله الكويت لإدارة التَّميُّز في ضوء النُّموذج الأوروبي للتَّميُّز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٢٠١٩م.
١٤. دينا علي حامد، مُتطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري بمدارس التَّعليم التَّانوي العَام: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٢)، المجلد (١٨)، ٢٠١٨م.
١٥. راغب أحمد راغب، القيادة التربوية في القطاع المدرسي، (عمّان: دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١١م).
١٦. رشدي طعيمة، الجودة الشاملة في التَّعليم بين مؤشرات التَّميُّز ومعايير الاعتماد: الأسس والتَّطبيقات، (عمّان: دار ميسرة، ٢٠٠٦م).
١٧. سعد الدَّين خليل عبدالله، إبداع المؤسسات المتميزة، (القاهرة: مطابع الولاء الحديثة، ٢٠١٤م).
١٨. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، (عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م).
١٩. السَّيد البهواشي، وسعيد بن حمد الرَّبَّيعي، ضمان الجودة في التَّعليم العالي، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٥م).
٢٠. سيد مُحَمَّد جاد الرَّب، إدارة الإبداع والتَّميُّز التَّنافسي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م).
٢١. سيد مُحَمَّد جاد الرَّب، إدارة الجامعات ومؤسسات التَّعليم العالي: إستراتيجيات التَّنوير ومناهج التَّحسين، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٠م).
٢٢. شيرين مُحَمَّد مغازي، مُعوقات التَّطبيق الفعَّالة لنموذج التَّميُّز الأوروبي، مجلة المُدير النَّاجح، العدد (١٣١)، مصر، ١٩٩١م.
٢٣. عادل مُحَمَّد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، (القاهرة: المُنظمة العربية للتَّمية الإدارية، ٢٠٠٦م).
٢٤. عادل مُحَمَّد زايد، الأداء التَّنظيمي التَّميُّز: الطَّريق إلى مُنظمة المُستقبل، (مصر: المُنظمة العربية للتَّمية الإدارية، ٢٠٠٣م).

٢٥. عادل مُحمَّد زائد، الطَّرِيق إلى الأداء النَّظْمِي المُتميز، مركز البُحوث والدرَّاسات التَّجارية، كلية التَّجارة - جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م.
٢٦. عابدة سيد خطَّاب، أثر تطبيق المعايير الدَّولية للتمَّيز في مجال الموارد البشرية على إدراك العُملاء لجودة الخدمة الصَّحية، المؤتمر السنوي الرَّابع عشر: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، المجلد (٢)، كلية التَّجارة - جامعة القاهرة، ٢٠٠٩م.
٢٧. عبد الرحمن سليم، أساسيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها العملية، (بني سويف: مكتبة النهضة، ٢٠١٢م).
٢٨. عبد السَّلام أبو قحف وآخرون، الجودة والتمَّيز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، (عمَّان: مكتبة المُجتمع العربي للنَّشر والتَّوزيع، ٢٠١١م).
٢٩. عبد العزيز أحمد داود، إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التَّعليم، (الكويت: مكتبة الفلاح للنَّشر والتَّوزيع، ٢٠١١م).
٣٠. عبد العزيز سلطان العنقري، أثر مُمارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التَّميز النَّظْمِي: دراسة تطبيقية على المُحافظات التَّابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التَّجارة، جامعة أسيوط، العدد (٥٧)، المجلد الأول، ديسمبر ٢٠١٤م.
٣١. عبد عطا الله حمائل، القيادات التَّربوية ومُتطلبات تأهيلها لمُواجهة مُستجدات العصر، (فلسطين، رام الله: عمادة البحث العلمي والدرَّاسات العُلوية، ٢٠١٢م).
٣٢. عبدالباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، (القاهرة: المنظمة العربية للتَّمية الإدارية، ٢٠٠٣م).
٣٣. عبدالله أحمد الشَّهري، درجة مُمارسة قادة مدارس مُحافظة المجرادة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتمَّيز الإداري لديهم، مجلة كلية التَّربية، جامعة أسيوط، العدد (٣)، المجلد (٣٥)، ٢٠١٩م.
٣٤. عزام عبد النبي، ومنار مُحمَّد جابر، تصور مُقترح لإدارة التَّميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النَّماذج العالمية المُعاصرة، مجلة كلية التَّربية، العدد (١٦٥)، المجلد (٤)، كلية التَّربية - جامعة الأزهر، أكتوبر ٢٠١٥م.
٣٥. علي السَّلمي، إدارة التَّميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للنَّشر والتَّوزيع والطَّباعة، ٢٠١٢م).

٣٦. علي حسون، فاضل حمد وعامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٢)، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٢م.
٣٧. علي يحيى علي شرف الدين، تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمينية في ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤م.
٣٨. عمرو عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م).
٣٩. فتحي عبد الفتاح وآخرون، دراسة حول واقع المناهج الدراسية في المرحلة المتوسطة، (دولة الكويت: وزارة التربية، إدارة البحوث التربوية، قسم بحوث التجديد التربوي، ١٩٩٩م).
٤٠. كروز تراحيب العجمي، تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧م.
٤١. مبارك عواد البرازي، مُتطلبات إدارة التميز في جامعة الكويت: دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٦)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٥م.
٤٢. محمد العزازي إدريس، دعائم المدير المتميز في البيئة العربية، (القاهرة: مكتبة الجامعة الحديثة، ٢٠٠٤م).
٤٣. محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، (عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م).
٤٤. محمد دخيل الله الهاجري، تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، المجلد (٢٨)، كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة، ٢٠٢٠م.
٤٥. محمد شديقان، درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد (١٧)، المجلد (٢)، ٢٠١١م.
٤٦. محمد ظافر محمد هادي العجمي، دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- جامعة سوهاج، ٢٠١٨م.

٤٧. مُحمَّد عبد الغني هلال، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٥م).
٤٨. مُحمَّد عبد الله الجارودي، مُتطلبات تطبيق قيادة التَّميُّز في مدارس التَّعليم في مدينة الرِّيَّاض، والعوائق التي تحُول دون تطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرَّحمن، الرِّيَّاض، السُّعودية، ٢٠١٦م.
٤٩. مُحمَّد مُحمَّد إبراهيم، الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة: المدخل للتَّميُّز الإداري، (الإسكندرية: الدَّار الجامعية، ٢٠١٠م).
٥٠. مُحمَّد مرعي مرعي، مهارات التَّميُّز الإداري في القيادة، (دمشق: دار حازم للطباعة والتَّوزيع والنَّشر، ٢٠٠٢م).
٥١. محمود عبدالفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التَّنظيمية، (القاهرة: المجموعة العربية للتَّدريب والنَّشر، ٢٠١٢م).
٥٢. مدحت مُحمَّد أبو النَّصر، الأداء الإداري المُتميِّز، ط٢، (القاهرة: المجموعة العربية للتَّدريب والنَّشر، ٢٠١٤م).
٥٣. مُصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدَّار الجامعية، ٢٠٠٧م).
٥٤. منى أحمد مُحمَّد حمودة، إطار مُقترح لتطبيق إدارة التَّميُّز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مجلة العلوم التجاريَّة، العدد (٢)، المجلد (٢)، ٢٠٠٩م.
٥٥. منيرة العريضي، درجة تقدير القيادات الأردنيَّة لمجالات القيادة المُتميِّزة، مجلة المنارة، العدد (١٧)، المجلد الأول، الأردن، ٢٠٠٩م.
٥٦. موسى أحمد السُّعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة في التَّميُّز التَّنظيمي في البنوك العاملة في الأردن، المجلة الأردنيَّة في إدارة الأعمال، العدد (٤)، المجلد (٣)، ٢٠٠٨م.
٥٧. نبيل بغدادي، المشكلات السلوكية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، (الكويت: وزارة التَّربية - إدارة البحوث)، ٢٠١٠م.
٥٨. نواف العنبيي، التَّخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التَّعليمية، (الكويت: دار المسيلة للنَّشر، ٢٠١٢م).
٥٩. نواف مُطلق العجمي، درجة مُمارسة مُديري المدارس للمُعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التَّربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١١م.

٦٠. الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور، مدخل إدارة التَّميُّز ومُتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مُستقبل التربية العربية، العدد(٨٢)، المجلد(٢٠)، ٢٠١٢م.
٦١. هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي: الأساليب والممارسات، (عمَّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م).
٦٢. هند أحمد الصَّعدي، نموذج مُقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السَّعودية في ضوء معايير التَّميُّز الإداري، مجلة كلية التربية، العدد(١٧٨)، الجزء الأول، جامعة الأزهر، ٢٠١٨م.
٦٣. هند أحمد مُحمَّد سعيد الصعدي، واقع مُمارسة معايير التَّميُّز الإداري لدى مُدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السَّعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد(١٩)، الجزء(٤)، كلية التربية- جامعة عين شمس، ٢٠١٨م.
64. Aldaihani, S., Achieving Excellence in Kuwaiti Schools: A Schools Leaders' Viewpoint, Arts and Social Sciences Journal, Vol. (8), No.(3), 2017.
65. Howard Thomas, Business School Strategy and The Metis for Success, Journal of Management Development, Vol. (26), No.(1), 2007.
66. Pick L in Chloe And Sylvia, Role Management Strategies of Beginning Teachers in Hong Kong, Educational Management Administration and Leadership, Space Publication, London, Thousand Oaks and New Delhi, Belmar, Vol. (33), No.(1), 2005.
67. Rammanthan, R., Business Excellence of Industrial Group in Oman, Measuring Business Excellence, Vol.(8), No.(4), 2004.
68. Ringrose Dawn., Development of an Organizational Excellence framework, The TQM Journal, Vol.(25), No.(4), 2013.
69. Riveros, A., From Teachers to Teacher, Leaders, A Case Study, International Journal of Teacher Leadership, Vol.(4), No.(1), 2013.
70. Robbins, Stephen., Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications, 6th ed, Prentice-Hall Inc. Englewood, Cliffs, N.J, 2010.
71. The Application Guide for The Deming Prize, The Deming Grand prize 2017 For Companies and Organizations Overseas, Available at: www.Deming.org(accessed20/5/2021).
72. Thomas Oestreich & Frank buytendijk., Management Excellence: How Tomorrow's Leaders will get ahead, Oracle Corporation, an Oracle Thought Leadership White paper September, 2008, p. 7.

-
-
73. William, D,& Newton, P., Instructional Leadership of the Rural Teaching Principal-Double the Trouble or twice the fun? **International Administration**, Vol.(41), No.(2), 2013.
74. Yuksel Harun, Coskun Ali., Strategy Focused Schools: an implementation of the Balanced Scorecard in provision of Educational Services, **4th International Conference on New Horizons in Education**, 2013.