



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تفعيل دور الهندسة الإدارية في تطوير أداء المديرين لتحقيق التميز الإداري في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت

إعداد

ساره محمد ناهي النومسي

إشراف

أ.د/ حامد أحمد شحاته

أستاذ أصول التربية،

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ،

ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث سابقا
جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

متطلبات تفعيل دور الهندسة الإدارية في تطوير أداء المديرين لتحقيق التميز الإداري في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت

سارة محمد ناهي النومسي

مقدمة :

تعتبر المؤسسات التعليمية في العالم من أهم وأخطر المؤسسات لأنها الرافد الرئيسي بالكوادر البشرية التي تنمي المجتمع من النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية ، وبما أن الهندسة الإدارية عملية إصلاح جذري للبنية الأساسية لذلك لابد من إدخالها على منظومة المؤسسات التعليمية لإجراء إصلاحات جذرية تواكب التغيرات والتطورات المجتمعية عالمياً. وتتطلب إدارة التميز المؤسسي إحداث تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومحدداته ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز ، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة ، بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويتطلب ذلك تحقيق التكامل والتفاعل مع عملاء المؤسسة في الداخل والخارج والأنظمة المكونة للمجتمع ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة ، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرار.

والهندسة الإدارية هي إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للمستفيد .

وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة ، و تحسين جودة المنتج التعليمي، و تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية، و إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال، و تخفيض التكاليف وتحقيق سرعة إنجاز العمل، وتحسين الجودة والاستفادة من البيانات، ووضعها في قوائم واستخدامها، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الايجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية .

وتعتبر الهندسة الإدارية واحدة من المداخل الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري ، وتتضح أهميتها في المدرسة من خلال إعادة تشكيل وتصميم عملية الخدمات والتدريس والتعليم في منظومة التعليم والتطوير التكنولوجي وتكلفة التعليم والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع ، كما أنها تهيب المدرسة للمستقبل وتعمل على إشباع حاجات وتنمية مهارات الأفراد العاملين وتعتبر التعلم أداة لتحسين الأداء والتدريب كأداة للتعامل مع التغيير وتتطلب استخدام استراتيجية لزيادة نجاح المدرسة، وتتيح الفرصة لإعداد قادة فعالين للمدرسة ، وتساعد في استثمار الموارد البشرية ، وتساعد على خلق بيئة لعملية التدريب الإداري ، وتجعل المدرسة أكثر تركيزاً على العملاء وإشباع حاجاتهم ، وتعمل على إعطاء وتحمل المسؤولية من قبل المدير وتطوير أشكال الرقابة وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات.

مشكلة الدراسة :

وتتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- ما الإطار المفاهيمي للهندسة الإدارية ؟
- ما الأسس النظرية للتميز الإداري ؟
- ما واقع الهندسة الإدارية التميز الإداري بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت ؟
- كيف يمكن تفعيل دور الهندسة الإدارية في تطوير أداء المديرين لتحقيق التميز الإداري في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- التعرف على الإطار المفاهيمي للهندسة الإدارية .
- الوقوف على الأسس الفكرية للتميز الإداري .
- الكشف عن واقع الهندسة الإدارية واقع التميز الإداري بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت .
- وضع تصور مقترح لتفعيل دور الهندسة الإدارية في تطوير أداء المديرين لتحقيق التميز الإداري في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت .

منهجية الدراسة :

سوف تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها ، إذ يعد من المناهج المستخدمة وأكثرها دلالة ، وأكثرها شمولاً للمناهج الفرعية المستخدمة وتحليل واقع التميز الإداري في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت في ضوء الهندسة الإدارية .

أداة الدراسة :

استبانة لتحديد واقع التميز الإداري والهندسة الإدارية في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت (إعداد الباحثة)

عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من (٢٠١) مدير ووكيل ورئيس قسم من القيادات المدرسية بالمرحلة الابتدائية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

مصطلحات الدراسة:

التميز الإداري : يعرف التميز الإداري بأنه : قدرة المؤسسة على تحقيق التنافسية في بيئة العمل من خلال استغلال الممكّنات التي تحقق لها النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبالتالي أصبح من مستلزمات القدرة على البقاء والمنافسة هو التحسين والتطوير المستمر والدائم .

ويعرف إجرائياً : قدرة المؤسسة التربوية على استغلال الإمكانيات المتاحة لتحقيق نتائج مرغوب فيها في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت .

متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسمي بالعناصر الحاسمة للنجاح ، ويمكن توضيحها فيما يلي:

١ - التخطيط الاستراتيجي :

أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة ، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وقد عزى نسبة الإخفاق العالية في برنامج

إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

وبمثل التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسة للمؤسسات للتميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات في البيئة المتسارعة التغيير، ويعد بمثابة الإجراءات والأدوار التي تدعم القادة والمديرين على القيام بالأعمال المناطة بهم ضمن جهود المؤسسة لاتخاذ القرارات جوهريّة.

٢ - التزام وقناعة الإدارة العليا :

يتوقف نجاح الهندسة الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج الهندسة الإدارية ، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص المواد اللازمة لتنفيذ البرنامج .

وتتطلب إعادة هندسة العمليات التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقاتها من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بالهندرة ، وتحفيز الإدارة تطبيق تلك البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات .

وتقوم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية ، حيث تعد العمليات الإدارية محور الاهتمام والبحث والتركيز وليس الأشخاص والإدارات .

وباستقراء ما سبق يتبين أن الهندرة بحاجة لإدارة فعالة واعية بخطواتها ومراحلها وكيفية تنفيذها ولديها القناعة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة ، ويجب أن تترجم تلك القناعة في شكل دعم ومؤازرة فعالة لتوضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين بالمدارس ، والحصول على ولاء العاملين للاستعداد للتغيير الجذري ، ولتنفيذ هندسة العمليات الإدارية والثقة بنتائجها .

٣ - مرونة الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي العمود الفقري للمؤسسة فبدونه تصبح المؤسسة مفككة لوحدات وأقسام إدارية منعزلة عن بعضها البعض ، وتمثل مرونة الهيكل التنظيمي إحدى الوسائل الإدارية التي تسهم في إعادة البناء التنظيمي بشكل رئيس إذا تعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية التنظيمية ، فالهياكل التنظيمية المرنة قادرة على التكيف والتعامل مع مستجدات السوق أو العوامل الاقتصادية وتسهم المرونة في تحقيق السرعة في الأداء وخفض التكلفة وتحسين جودة الخدمة والمنتج .

٤ - تكنولوجيا المعلومات :

الهندسة الإدارية تتضمن دمج لكل من تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم العمليات بهدف تحسين الكفاءة والحد من إهدار الجهود وإرشادهم لتحقيق تحسن في الأداء والإيرادات^(١).

وانعكست الثورة التكنولوجية على المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها ، وتسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين إعادة هندسة العمليات الإدارية من بلوغ أهدافها ، إذ ازداد هذا الدور في الآونة الأخيرة للأسباب الآتية :

- انخفاض تكلفة تطبيق تكنولوجيا المعلومات .

1-Susanto, H., Chen, C. K., & Almunawar, M. N. , Revealing big data emerging technology as enabler of LMS technologies transferability. In Internet of things and big data analytics toward next-generation intelligence , 2018, (pp. 123- 145). Springer, Cham. , Susanto, H., Leu, F. Y., & Chen, C. K. , Business Process Reengineering: An ICT Approach. Apple Academic Press , 2019 .

- زيادة وعي العاملين بأهمية التفاعل الايجابي في جميع مجالات العمل .
- الإمكانيات المالية المتاحة التي تشجع على استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دور هام في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية :

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية لمساعدة العميل والمواطنين للحصول على الخدمات .
- القيام بأعمال جديدة لم تتوفر من قبل كالمؤتمرات عن بعد .
- تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد .
- التخلي عن الأنماط التقليدية والجامدة .
- انجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية .
- ٥ - تمكين العاملين :

- يهدف تمكين العاملين إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة ، وتصنف الهندرة إلى ثلاثة أنواع رئيسية على النحو التالي :
- إعادة هندسة المنتج أو الخدمة : وتشير إلى إصلاح أو تطوير المنتج أو الخدمة لتحقيق إشباع أكثر للعميل .
- إعادة هندسة العملية : حيث دراسة وفحص وتعديل نظام العمليات الداخلية لإعطائه شكلاً أو وظيفة جديدة لمواكبة النظم التكنولوجية .
- إعادة هندسة النظم الإدارية : وتتضمن إحداث تغيير في جميع العمليات التنظيمية والإدارية عن طريق التفكير والتصميم لإحداث تغييرات وتحسينات جوهرية في مقاييس الأداء .

مداخل التميز الإداري
هناك أربعة مداخل أساسية لاقت اهتماماً من المؤسسات التي تسعى للتميز يمكن توضيحها فيما يلي :

- ١ - مدخل الإدارة الاستراتيجية : هي إدارة فكرية تنتصف بالحدثة، وتعرف بأنها طريقة في التفكير، والتطبيق تؤدي إلى بيان الاتجاه العام للمؤسسة، وتصور الرؤية المستقبلية لها، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بين المؤسسة وبين البيئة لمعرفة الفرص، والتهديدات ، ونقاط القوة والضعف .
- ومدخل الإدارة الاستراتيجية هي طريقة التفكير في التصرف ، تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ، وتصمم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميز لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد وراجعتها وتقييمها .
- وتتمثل الإدارة الاستراتيجية في عمل مدير المدرسة وقدرته علي إدارة المؤسسة التعليمية من خلال :

- قدرة المدير على تطوير الرؤية والرسالة والقيم المهنية لديه وتطويرها .
- قيمه التي يمثلها لتحقيق مسؤوليته المهنية التي تظهر الشخصية الإنسانية والعقلانية والأخلاقية والريادية .
- التعرف علي أهدافه التي يسعى إلي تحقيقها .
- وعيه بنظريات التعلم ونظريات القيادة ، وانماطها ، ومتابعة مستجداتها بما ينعكس علي عمله .
- إدراكه وتمثيله لأدواره المهنية بوصفه قائداً لثقافة التطور والابتكار والإبداع في المجتمع التربوي .

٢- **مدخل إدارة الجودة الشاملة :** مدخل فكري عصري لتأمين الجودة للمؤسسة في مراحلها كافة، تعتمد على مشاركة الجميع في عملية التطوير والتحسين المستمرة .

وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسات في جميع مراحلها ، ابتداءً بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج ، ومتعمدة في ذلك على مبدأ تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلي التحسين والتطوير المستمر .

٠- **مدخل إعادة الهندسة :** مدخل جديد يهدف إلى التغيير من أجل عملية التطوير ، فهي تعني البدء من الصفر والتخلي التام عن الأساليب والنهج القديم والبدء بصورة جديدة.

وهي طريقة جديدة للتفكير والتغيير الجذري بهدف التطوير فهي تعني البدء من الصفر ، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية ، بل التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير جيداً وبطريقة مختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين .

٠- **مدخل القياس المقارن بالأفضل :** عملية مستمرة للقياس والمقارنة بين الممارسات في المؤسسة مع أداء مؤسسة أخرى.

وعملية البحث المستمرة لقياس أداء الخدمات والممارسات في المؤسسة ومقارنتها بأفضل مخرجات في مؤسسات أخرى ، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن مؤسسة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل .

مما سبق يتضح أن المؤسسات التعليمية يمكنها تحقيق التميز من خلال تبني أحد المداخل السابقة ، والذي يتناسب مع طبيعتها ، وأهدافها ، واستراتيجياتها ، ومواردها المالية والمادية ، والبشرية ، فضلاً عن طبيعة خدماتها المقدمة ، وكذا طبيعة المستفيدين الخارجيين والداخليين أيضاً.

مجالات التميز الإداري

يظهر التميز الإداري في المؤسسات وخصوصاً المؤسسات التربوية كالمدارس عندما يكون الأداء متميزاً في جميع المجالات ، فليس من الممكن إطلاق صفة التميز على المدارس عندما تهتم بتميزها من جانب ولا تهتم بالجوانب الأخرى ، فإذا حققت التميز في جميع عملياتها الإدارية والتنفيذية يمكن القول حينها بأن التميز الإداري أصبح سمة غالبية على تلك المدرسة ، ومن غير الممكن تحقيق ذلك إلا إذا كان الإداري على وعي تام بأبعاد التميز الإداري ومجالاته ، وفيما يلي توضيح لأهم مجالات التميز الإداري :

المجال الأول : القيادة

وهي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة. والقيادة هي قدرة القائد على توحيد سلوك مجموعة من الأفراد لتحقيق غاية معينة في موقف ما، وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر رئيسية للقيادة وهي:

- القائد هو الشخص الذي يمتلك مهارات وسلوكيات معينة لتحقيق أهداف محددة.
 - مجموعة من الأفراد يمتلكون خبرات ومؤهلات لأداء المهام التي تحقق الأهداف .
 - موقف معين يقوم فيه العاملون بأداء المهام الموكلة بهم.
- ومن أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الإداري والتي تعمل على تنمية وصقل شخصيته القيادية ، تلك المهارات الثلاث التالية :
- أ - **المهارات الفكرية :** وتعني القدرة على تصور العقبات والصعوبات ، وتحديد المشكلات التي تواجه سير العمل ، والقدرة على التحليل والتواصل إلى العلاقة بين السبب والنتيجة .

ب - المهارات الإنسانية : وهي قدرة القائد على التعامل مع جميع العاملين باختلاف سلوكياتهم وقيمهم ومعتقداتهم ، وقدرته على التأثير فيهم وتقبلهم لقيادته وإقبالهم على التعامل معه برضا واقتناع .

ج - المهارات الفنية : أي قدرة القائد على فهم طبيعة العمل الذي يقوم به ، ومعرفة الأسس العلمية والمواد التقنية اللازمة لقيام العاملين بعملهم ، ليتمكن من مساعدة العاملين على حل المشكلات الفنية التي تواجههم ، وإدراكه لجوانب العمل كافة ومتطلباته المادية والمالية .

المجال الثاني : التعليم والتعلم

يعد التعلم والتعلم من المبادئ الرئيسية للتميز المؤسسي ، ومن أهم المجالات التي تركز عليها بحيث يشعر المدير بعدم الكمال والعمل على السعي الدؤوب لتحقيق كل ما هو أفضل وأحسن ، وأن الهدف لا ينتهي عند تحقيقه بل يتولد منه هدف أسمى وأعلى ، لذا فإن المؤسسة التي تريد تحقيق التميز الإداري هي بحاجة مستمرة ودائمة للتعلم .

وتكتسب المؤسسة المتعلمة طرق جديدة من السلوكيات والممارسات بسبب تعرضها لمواقف معينة تجبرها على التخلي عن السلوكيات والأنشطة القديمة ، أو إدراك تعديلات عليها لأنها لم تعد مناسبة للتطورات والمواقف الجديدة ، وبذلك تتمكن المؤسسة من الحصول السريع على المعلومات بكم أكبر وجودة أعلى ، وخلق مناخ عمل يحفز على الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى استمرار التحسين والتطوير في الأداء .

المجال الثالث : البيئة المدرسية

ويقصد بالبيئة المدرسية كل ما يتوفر في البناء المدرسي من إمكانيات مادية ، وعلى مدير المدرسة المتميز أن يوظف جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المدرسة المرسومة والمتوقع تنفيذها على المدى القريب والبعيد ، إذ يقوم بتنفيذ مشاريع هدفها تحسين البيئة المدرسية ، ويفقد مرافق المدرسة باستمرار ، ويسهم في إنشاء الملاعب والحدائق المدرسية والمبادرة في الاهتمام بها ، بالإضافة إلى إنشاء المكتبات والمختبرات والمسارح وتفعيها لتحسين العملية التعليمية .

المجال الرابع : المجتمع المحلي

من المهم ترسيخ العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إذ يؤثر ويتأثر كل منها بالآخر بشكل كبير ، وتقع على عاتق مدير المدرسة المتميز مهمة المبادرة في توطيد العلاقة بين المدرسة والقوي المؤثرة في المجتمع ، ويتم ذلك من خلال عمل دراسة لواقع المجتمع المحلي لمعرفة طبيعته وخصائصه والمشكلات المحيطة به بتبادل المنافع بين المدرسة والمجتمع المحلي ، ويتم عمل برنامج منظم لمشاركة المدرسة في الحملات والمناسبات والاحتفالات المجتمعية وللإستفادة من الموارد البشرية والمادية في مؤسسات المجتمع المحلي ، ويعمل المدير المتميز على استدامة التواصل مع أولياء أمور الطلبة ، ودعواتهم للمشاركة في النشاطات المدرسية .

وتعد جميع مجالات وأبعاد التميز الإداري مكملّة لبعضها البعض ، إذ لا يمكن تحقيقه في المؤسسة إلا إذا تميزت في جميع جوانبها ، وأن العنصر الرئيس في تحقيق التميز الإداري هو القائد الإداري المتميز لأنه يعد الحجز الأساسي في تميز المؤسسة ، إذ أن وجود مدير قيادي متميز سوف يقود المؤسسة إلى التميز المطلوب ، وذلك عن طريق الاهتمام ببيئة العمل ، والتي لا تتميز إلا بتهيئة جميع الظروف المناسبة لتحقيق التميز الإداري وأهمها ؛ الاهتمام الكبير بالعاملين وبنجاحاتهم ، وتوطيد علاقتهم بعملهم وزيادة الرغبة لديهم في العمل ، وتكوين روابط قوية بين المدير والعاملين والعمل المؤسسي مما يؤدي إلى استغراق العاملين بعملهم ، وتحسين جودة العمل ، والحصول على أفضل النتائج التي تقود إلى تميز المؤسسة على مثيلاتها .

ويمكن عرض اجمالي نتائج واقع أبعاد الهندسة الإدارية وواقع أبعاد التميز الإداري في المناطق التعليمية بدولة الكويت ، كما يلي :

المحور الأول : واقع الهندسة الإدارية

- مجال التخطيط.
- مجال التوجيه.
- مجال التنظيم.
- مجال المتابعة والتقييم.

المحور الثاني : واقع التميز الإداري

- ٨- مجال إدارة الموارد المالية والبشرية.
- ٨- مجال الطلبة والأنشطة اللامنهجية.
- ٨- مجال العلاقات التنظيمية والمجتمع المحلي .
- ٨- مجال استراتيجيات وسياسة العمل المدرسي .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد محوری الهندسة الإدارية والتميز الإداري كما هو مبين في جدول (١) التالي :

جدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي مجالات واقع الهندسة الإدارية ومجالات التميز الإداري في منطقة الأحمدی التعليمية بدولة الكويت (ن = ٢٠١) .

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	رقم	التميز
٨	متوسطة	٠,٦٠	٢,١١	واقع القيام بمقتضيات مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	١	الهندسة الإدارية
٤,٥	متوسطة	٠,٧١	٢,٢٥	واقع قيام بمقتضيات مجال التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	٢	
٧	متوسطة	٠,٧٧	٢,١٨	واقع القيام بمقتضيات مجال التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	٣	
٦	متوسطة	٠,٧٣	٢,٢٤	واقع القيام بمقتضيات مجال المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية	٤	
٢	متوسطة	٠,٧٤	٢,٢٧	واقع القيام بمقتضيات مجال إدارة الموارد المالية والبشرية	٥	التميز الإداري
١	متوسطة	٠,٧٢	٢,٣٠	واقع القيام بمقتضيات مجال الطلبة والأنشطة اللامنهجية	٦	
٣	متوسطة	٠,٧٣	٢,٢٦	واقع القيام بمقتضيات مجال العلاقات التنظيمية والمجتمع المحلي	٧	
٤,٥	متوسطة	٠,٧٣	٢,٢٥	واقع القيام بمقتضيات استراتيجيات وسياسة العمل المدرسي	٨	
	متوسطة	٠,٧٢	٢,٢٣	الإجمالي		

يلاحظ من جدول رقم (١) بأن تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الهندسة الإدارية حظي بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) ، كما أن تقدير أفراد عينة

الدراسة لجميع أبعاد الهندسة الإدارية قد حظي بدرجة تقدير متوسطة ، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للأبعاد ما بين (٢,١١ – ٢,٣٠) ، وقد جاء بعد " مجال الطلبة والأنشطة اللامنهجية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٧٢) ، وهذا يرجع إلي أن أهداف التميز الإداري محددة بشكل أكثر فاعلية من خلال إعطاء الأمثلة الوافية وتحليل المواقف وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الانجاز من خلال عمل المقارنات بين مصادر المعرفة.

في حين جاء بعد " مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,١١) وبانحراف معياري (٠,٦٠) ، وهذا يرجع إلي غياب حرص الهندسة الإدارية علي تقديم برامج التنمية المهنية للمعلمين علي المهارات العملية التكنولوجية اللازمة للأنشطة التي يتدربون عليها ، وعدم مواكبته للتطورات التكنولوجية الحديثة ، وقد يرجع ذلك إلي إهمال التعامل مع تطبيقات متطلبات الهندسة الإدارية .

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :

لقد أظهرت الجداول (١٢-١٧) أن الدرجة الكلية لتقدير واقع الهندسة الإدارية كانت متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) ، وأن تقدير أفراد عينة الدراسة لجميع أبعاد واقع الهندسة الإدارية قد حظي بدرجة تقدير متوسطة ، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية الأبعاد ما بين (٢,١١ – ٢,٣٠) . وقد أظهرت النتائج أن البعد الذي جاء في المرتبة الأولى وحظي بدرجة تقدير متوسطة هو مجال الطلبة والأنشطة اللامنهجية " بالنسبة لواقع التميز الإداري بمتوسط حسابي (٢,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٧٢) ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم معرفة بأهداف الهندسة الإدارية ، ويرون أنهم كانوا علي درجة متوسطة من الكفاءة والتخصص ويمتلكون المهارات الأدائية والفنية في تحديد أهداف الهندسة الإدارية مدخل للتميز الإداري في كافة المجالات ، وهذه نتيجة منطقية لأن الهندسة الإدارية لا يمكن تطويرها إلا إذا تم تحديد الأهداف الأساسية للتميز الإداري ، ولأن وظيفته تصبح أكثر تعقيداً بسبب صعوبة تقبل الأفراد والجماعات لتغيير مفاهيمها وأنماط سلوكها ، وأهداف الهندسة الإدارية تعمل علي : تحقيق النمو المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم المهني وتحسين اتجاهاتهم وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم ومستوى مقدرتهم علي الإبداع والتجديد ، وتحديد معلومات المعلمين وتنميتها وإيقافهم على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم وطرق التدريس ، تعميق الأصول المهنية عن طريق زيادة فعالية المعلم ورفع كفايته الإنتاجية إلى حدها الأقصى ، والاطلاع على أحدث النظريات التربوية والنفسية والطرق الفعالة وتقنيات التعليم الحديثة واستخدام الأساليب الجديدة مثل التعليم المبرمج والتعليم الذاتي ، ومعالجة أوجه النقص في إعداد المعلمين قبل التحاقهم بالخدمة بهدف رفع المستوى النوعي لإعداد المعلم. تبصير المعلمين ببرامج الدولة وخططها لتطوير التعليم ودراسة أهداف المجتمع ومشكلاته المعاصرة وتعريفهم بدور المعلم حيالهم ، و تحقيق النمو المهني وزيادة فاعلية كفاءة المدير في تخطي مشاكل العمل بتجريب أفكار جديدة وطرق متنوعة للأداء.

في المقابل كان تقدير أفراد عينة الدراسة لبقية المحاور متوسطاً ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يختلفون حول تقديرهم لواقع البرامج الهندسة الإدارية في هذه الأبعاد ، غير أنهم فيما يتعلق ببعد " مجال التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية " جاء في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,١١) وبانحراف معياري (٠,٦٠) ، وهذه النتيجة متوقعة في ظل الواقع الذي تعيشه غالبية المدارس موضوع الدراسة من حيث تباطؤ في استخدام التكنولوجيا ، وعدم امتلاك المدربون المهارات العالية في مجال تقييم البرامج التدريبية للهندسة الإدارية ، وتحديد مواطن القوة والضعف فيها ، وتحديد نقاط الضعف لعلاجها في بداية البرنامج التدريبي للهندسة الإدارية .

يضاف إلى ذلك عدم الاهتمام الواضح بمحتوي الهندسة الإدارية كمدخل التميز الإداري، من حيث تركيزها على الجوانب النظرية ، وعدم تناسبها مع حاجات المعلمين المهنية والتكنولوجية ، ولعل سرعة التطورات التكنولوجية المتلاحقة ، والأوضاع الاقتصادية والمالية ، والعجز الكبير في ميزانيات المدارس الثانوية المرتبطة بالموازنة العامة للحكومة كل ذلك يعد من الأسباب التي تجعل المدارس تحجم عن الهندسة الإدارية وبرامج جديدة تتطلب نفقات عالية تثقل موازنتها ، وقد تعزي هذه النتيجة أيضاً إلى أن معظم مديري المدارس ورؤساء الأقسام ليس لديهم معرفة كافية بمحتوي البرامج التدريبية التي يحتاجون إليها للقيام بالمهام المطلوبة منهم علي أكمل وجه .

تصور مقترح لتفعيل دور الهندسة الإدارية في تطوير أداء المديرين لتحقيق التميز الإداري

أولاً : أسس ومبادئ التصور المقترح

أ – الأساس الفلسفي : تركز فلسفة الدولة بأن التعليم والإدارة المدرسية المحرك الرئيس لعجلة التنمية ، والتطور الاجتماعي والاقتصادي ، إذ يهدف بالأساس إلى إعداد كوادر فنية تلبي طلبات التنمية الشاملة واحتياجات سوق العمل من العمالة الوطنية ، ويرتكز كذلك علي التوجيهات الدولية والوطنية لتحقيق التنافسية وكفاءة التعليم التقني والمهني ومخرجاته.

ب – الأساس العلمي : تعتمد مؤسسات التعليم (الهندسة الإدارية) علي أسس علمية من أبرزها : المبادئ العامة ، ومجموعة التشريعات والقوانين ، واللوائح والأهداف الخاصة به، ومنظومة التعليم في المرحلة الثانوية في الكويت ، والاستراتيجيات الوطنية للتعليم في تلك المرحلة ، والاتجاهات الحديثة للإدارة ونظريات الإدارة والقيادة التي تهتم بتطوير الأداء (التميز الإداري).

ثانياً : فلسفة التصور المقترح

تقوم فلسفة التصور المقترح على الملامح التالية:

- تُنادي التوجهات العالمية المعاصرة إلى تطوير أداء الإدارة المدرسية والمديرين في ضوء التوجهات الحديثة، ومن التوجهات الحديثة التي يمكن توظيفها في تطوير أداء المديرين في المدارس توجه معايير التميز الإداري .
- ضرورة تطوير أداء لقادة المراحل التعليمية في دولة الكويت في ضوء التوجهات المعاصرة.
- تؤكد الدراسات أهمية تبني أساليب وأفكار إدارية حديثة تسعى إلى تطوير وتحديث أساليب عمل الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية في دولة الكويت كأسلوب لتحقيق التميز الإداري وتحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المدارس.
- ظهور أهمية معايير التميز الإداري بين المهتمين بتطوير أداء المؤسسات التعليمية، وسعيهم لتوظيفها لتطوير عمل الإدارة المدرسية.

٠ - منطلقات ميدانية:

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تطبيق أحد توجهات مبادئ الفكر الإداري المعاصر في تطوير أداء قادة المراحل التعليمية في دولة الكويت يكشف واقع أدائهم الإداري في المدارس ومن خلال الدراسة الميدانية وجود مشكلات إدارية صعبة تتمثل في:

- ضعف أداء مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام بدولة الكويت ويجب العمل على تطوير أدائهم في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي.

- أن مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام لا يجيدون التخطيط لاستثمار الموارد البشرية المتاحة داخل المدرسة في تصميم وتنفيذ وتقويم الخطة الاستراتيجية، كما أنهم لا يستخدمون بصفة دائمة قواعد البيانات المتاحة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ولا يقومون بصفة دائمة بتكوين فريق متجانس لإعداد الخطة الاستراتيجية بالمدرسة ووضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة وتحديد أهداف استراتيجية واقعية وسهلة التحقيق وعدم التخطيط الجيد لاستثمار الموارد البشرية المتاحة داخل المدرسة في تصميم وتنفيذ وتقويم الخطة الاستراتيجية.
- أن مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام نادراً ما يُقَدِّمون التغذية الراجعة المستمرة للعاملين لتحسين أدائهم أو يعلمون على وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب للعاملين بالمدرسة كلاً حسب موقعه، ونادراً ما يقومون ببناء ثقافة تنظيمية مؤسسية مشتركة تعني بالقيم التنظيمية وإيصال المعلمين بالمدرسة تقارير مفصلة عن مستوى أدائهم داخل المدرسة تفويض بعض السلطات للعاملين في المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى عدم تطوير مهارات العمل بروح الفريق داخل المجتمع المدرسي وعدم تحفيز وتمكين العاملين داخل المدرسة من تحقيق أهداف المجتمع المدرسي.
- أن مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام نادراً ما يوفر الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية المختلفة ودعم بيئات التعلم المتمركزة حول المتعلم وإعداد الطلاب للمواطنة الرقمية التي يمر بها المجتمع وصنع آليات متنوعة للحد من تسرب الطلاب ومتابعة الطلاب ذوي صعوبات التعلم والمتعسرّين دراسياً، ونادراً ما يقومون بتهيئة بيئة مدرسية محفزة للإبداع واستخدام نظاماً لمتابعة الموهوبين وإعداد برامج لهم.
- أن مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام نادراً ما يتواصلون مع المؤسسات المجتمعية الرسمية وغير الرسمية لدعم عمليات التعليم داخل المدرسة ونادراً ما يعرضون مقترحات المعلمين ومبادراتهم الإبداعية على المستويات الإدارية الأعلى، وأحياناً ما ينوعون طرق التواصل مع العاملين بالمدرسة والتواصل الفعال مع المستويات الإدارية على مستوى الإدارة التعليمية، وفي بعض الأحيان ينسقون لقاءات دورية بين المعلمين وبين المستويات الإدارية الأعلى ولقاءات دورية بين المعلمين وبين المشرفين التربويين.
- أن مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام نادراً ما يستخدمون مداخل التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار أو يُشاركون العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل، وكذلك نادراً ما يستخدمون قاعدة البيانات الإلكترونية في اتخاذ القرارات ويُشجّعون الابتكار والتفكير المبدع في صنع القرار.
- أن مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام نادراً ما يحرصون على بناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة عن المجتمع المدرسي وموارده المادية والبشرية واتباع إجراءات تنظيمية تتلاءم مع الأهداف المرجوة، كما نادراً ما يوفر المواد اللازمة لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية وتدعيم الالتزام التنظيمي بين العاملين في المدرسة، وكذلك نادراً ما يهتمون بإنجاز الأعمال في وقتها ومواكبة مبدأ الحداثة في تطوير العمل الإداري بالمدرسة ونادراً ما يطبقون مدرسة خطة معلنة لإدارة الأداء.

- أن مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام نادراً ما يتيحون الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة ويوظفون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع المؤسسات المجتمعية وأولياء الأمور، كما نادراً ما يسمحون لمجلس الأمناء بحرية المشاركة في اتخاذ القرارات المالية والفنية داخل المدرسة ولمؤسسات المجتمع المدني بالحاسبية والرقابة على الأداء التعليمي بالمدرسة، وكذلك نادراً ما يساهمون بدوره في حل المشكلات بالتعاون مع المجتمع المحلي.

ثالثاً : مرتكزات التصور المقترح

يُنطلق التّصوّر المُقترح من المرتكزات التالية:

- تتصف البيئات المجتمعية المحيطة بالإدارة المدرسية في المدارس في دولة الكويت بحالة من التعقيد والغموض وكثرة التفاعلات؛ مما يستوجب وجود قيادات مؤسسية ذات رؤية وتوجّه استراتيجي يقود عمليات التطوير والمواءمة المستمرة للبيئة التعليمية المتغيرة.
- تعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية في المدارس في دولة الكويت وصيانة الاستقرار الإداري مع تحدى الوضع الراهن وتعزيز الأبعاد التحويلية في القيادة.
- نتائج الدراسة النظرية التي أكدت أهمية توظيف معايير التميز الإداري في تطوير أداء مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام في دولة الكويت.
- نتائج الدراسة النظرية التي أكدت أهمية أداء مديري المدارس في مختلف المراحل التعليمية لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة التي يمر بها المجتمع الكويتي.
- ثراعي نماذج التميز الإداري جانب العلاقات الإنسانية وجانب أخلاقيات المهنة في إدارة المدارس، الأمر الذي يضمن التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بأخلاقيات الإدارة والعناية بجانب العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- أن النجاح في التصور المقترح يعتمد على الكيفية التي يستجيب بها مديرو المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام في دولة الكويت ومدى استعدادهم للعمل على تكييفهم للسياق المتطور على الدوام.

رابعاً : أهداف التصور المقترح

- وضعت الباحثة عدداً من الأهداف منها :
- تقديم مقترحات إجرائية للتغلب على التحديات المعاصرة العالمية والمحلية والمظاهر والتأثيرات الناتجة عنها .
- تدريب القيادات الإدارية في كليات التربية الأساسية والمرحلة الثانوية بمنطقة الأحمدى بالكويت على عدد من المهارات والأساليب الإدارية الحديثة بغرض رفع مستوى أدائها ومنها : مهارات التخطيط ، والتقويم ، والتوجيه والقيادة ، والاتصال ، والمهارات الفنية والإدارية ، والتكنولوجية والإنسانية وإدارة الموارد البشرية ، والمهارات الإدراكية (التصورية) .
- تشجيع القيادات الإدارية في المدارس على مجاراة التقدم التقني في المجال الإداري

- لا سيما في مجال تقنية المعلومات والاتصالات ، والإفادة من التطبيقات التقنية الحديثة ، لتقوم بأدوارها الوظيفية علي الموجه المطلوب .
- تطوير الأداء الإداري سعياً لتحقيق التميز الإداري ، وإحراز الميزة التنافسية لمخرجاته علي المدى البعيد.
- الحث على إعادة النظر في القوانين واللوائح والأنظمة ، وتعديلها لتتواءم مع المتغيرات العالمية والمحلية .
- المساهمة في النهوض بالتعليم الثانوي من خلال تطوير أداء قياداته الإدارية .
- تعزيز العلاقة والشراكة بين مؤسسات التعليم وسوق العمل بما يخدم الطرفين ، وتنمية الاقتصاد الوطني .

خامسا : أهمية التصور المقترح

- تتمثل أهمية التصور المقترح في ضوء التميز الإداري فيما يلي :
- التنمية المهنية لقادة المراحل التعليمية من خلال برامج التدريب والتطوير أثناء الخدمة .
- التنمية المهنية لقادة المراحل التعليمية من خلال آليات التطوير الذاتي
- التطوير الذاتي لقادة المرحلة الثانوية من خلال الحقائق التعليمية والتدريبية .
- التطوير الذاتي لقادة المراحل التعليمية من خلال التعليم المبرمج .
- التنمية المهنية لقادة المراحل التعليمية من خلال التقنيات المعاصرة .
- التطوير الذاتي لقادة المراحل التعليمية من خلال برمجيات الحاسوب
- التطوير الذاتي لقادة المراحل التعليمية من خلال التعليم الإلكتروني .
- التطوير الذاتي لقادة المراحل التعليمية من خلال التعليم عن بعد .

سادسا : متطلبات تطبيق التصور المقترح

- يحتاج التصور المقترح إلى متطلبات تشريعية وتنظيمية وبشرية ومادية لتسهيل تطبيقه، وتتمثل هذه المتطلبات في :
- ٨- تكوين اتجاه إيجابي لدى القيادات العليا بأهمية تطوير أداء القيادات الإدارية ، وأن تتبنى هذا التصور المقترح ، وتعمل على نشره ، والتوعية به لدى الجهات المعنية لحشد الدعم لتنفيذه .
- ٨- توفير كافة الإمكانيات المادية ، والبشرية ، والتنظيمية اللازمة لتطبيق هذا التصور .
- ٨- إعداد برامج إدارية إلكترونية وتوفير الوسائل التقنية الحديثة ، وتطوير نظام المعلومات ، وشبكات الاتصال ، والمكتبات الرقمية .
- ٨- إعداد برامج للاتصال والتواصل بالنظم العالمية المماثلة للاطلاع على التطورات الحديثة والاستفادة منها .
- ٨- تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والحد من البيروقراطية .
- ٨- استمرارية التنمية والتطوير والتأهيل للقيادات الإدارية في المراحل التعليمية .

ولتحقيق التصور المقترح ، فالأمر يتطلب توافر المقومات الآتية:

- خطة استراتيجية متكاملة وتتضمن توجهات المنظمة في المستقبل ويجب أن تحتوي على العناصر الضرورية التالية وهي (الرسالة ، الرؤية ، القيم والأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة الأجل والخطط) .

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسهم وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد موصفات وشروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والمجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات وقياسها بالنسبة للأهداف والمعايير المقررة للأداء

سابعا : آليات تنفيذ متطلبات التصور المقترح

يتم تحقيق التصور المقترح لأبعاد كل محور من محوري التصور على النحو التالي:
المحور الأول : الهندسة الإدارية

٠٠ - آليات خاصة بمجال التخطيط :

- وضع الخط البديلة للتعامل مع العوامل الطارئة بكفاءة .
- تتضمن عملية التخطيط الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل.
- التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة .
- الاستفادة من المجتمع المحلي عند التخطيط للأخذ بأنماط التفكير الإبداعي لديهم .
- تحديد المهمات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مستجدات العمل.
- وضع مقاييس للأداء لاكتشاف كفاءة العاملين في المدرسة في عملهم .
- مواكبة اختيار الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل .

٠٠ - آليات خاصة بمجال التوجيه :

- تشجيع البحث العلمي لدى العاملين .
- دعم النمو المهني للعاملين في المدرسة .
- تدريب العاملين على مهارات خاصة مثل حل المشكلات وصنع القرار التربوي.
- التوجيه الإيجابي للعاملين بالمدرسة .
- توجيه وترتيب الأولويات لدعم القرارات التربوية .

٠٠ - آليات خاصة بمجال التنظيم :

- دعم أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل المدرسة .
- تفويض السلطة للعاملين في المدرسة .
- التحسين المستمر للإجراءات الإدارية بهدف التقليل من الأخطاء في العمل .
- وضع حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات التي تواجه العاملين .
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية .

- توزيع الاختصاصات علي العاملين داخل المدرسة .
- ٠٠ آليات خاصة بمجال المتابعة والتقييم :
 - متابعة تنفيذ خطط أعضاء هيئة التدريس .
 - تحديد مواطن الضعف في الأداء ومعالجتها .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقويم الأداء .
 - توضيح معايير تقويم أداء العاملين لتعزيز القيم الايجابية التي تسهم في تحسين العمل .
 - تحقيق الرقابة بفحص نتائج الأداء وتقويمها نوعياً وكيفياً .
 - متابعة أنشطة العاملين داخل المدرسة .
 - توفير مناخاً تعاونياً للعاملين يساعدهم علي تقويم أدائهم .
- المحور الثاني : واقع التميز الإداري
- ٠٠ آليات خاصة بمجال إدارة الموارد المالية والبشرية :
 - الدعم المالي لمؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة .
 - استثمار قدرات العاملين وامكانياتهم في توفير بعض الاحتياجات المادية وصيانتها .
 - معالجة مواطن الضعف في قدرات العاملين من خلال برامج تطويرية .
 - الاعتماد على منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية (مادية وبشرية) للمدرسة .
 - تعزيز مواطن القوة في قدرات العاملين ويعمل على استثمارها .
- ٠٠ آليات خاصة بمجال الطلبة والأنشطة اللامنهجية :
 - إيجاد برامج لملء أوقات الفراغ لدى الطلبة داخل وخارج المدرسة .
 - استثمار قدرات الطلاب الإبداعية وتسويقها .
 - توجيه المدرسة بتصميم برامج تنمي الذوق المهني والانتاجي لدى الطلاب .
 - وضع أنشطة لتنمية معرفة الطالب باحتياجات البيئة وخدمتها .
 - اكتشاف المواهب والقدرات والاستعدادات المختلفة لدى الطلاب ، وصقلها وتطويرها وتوجيهها وجهة سليمة ومفيدة .
- ٠٠ آليات خاصة بمجال العلاقات التنظيمية والمجتمع المحلي:
 - بناء برامج تهتم بتنمية قدرات أولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي .
 - استثمار جميع المبادرات المجتمعية لتطوير المدرسة .
 - دعوة المتميزين بالإنجازات في المجتمع لتكريمهم في احتفالات المدرسة .
 - تفعيل الأنشطة الريادية لزيادة وتفعيل العلاقات بين المعلمين .
 - تنظيم لقاءات ودية مع المعلمين وفق برنامج زمني موقت لبناء وتعزيز العلاقات بين العاملين والمدرسة .
 - تصميم خطة مستمرة لدراسة المجتمع المحلي لفهمه للتعرف علي إمكانياته واحتياجاته .
- ٠٠ آليات خاصة بمجال استراتيجيات وسياسة العمل المدرسي :
 - العمل وفق نظام رقابة فعال يعني بالجودة والتميز لمتابعة تنفيذ المهام في المدرسة .
 - تنفيذ القرارات التي تخدم سياسة العمل في المدرسة .
 - تصميم برامج إبداعية لتنفيذ المهام تتفق مع سياسة التعليم العامة .
 - الحرص علي صياغة الأهداف قابلة للتطبيق في المدرسة .
 - تصميم نظام معلومات دقيق يخدم العمل المدرسي واتخاذ القرارات الرشيدة .
 - وضع خطط بديلة لمواجهة متطلبات العمل المدرسي لتحقيق مبدأ المرونة .

- تحديد معايير متميزة في العمل المدرسي مثل (جودة التعليم أو صحة المهنية والبيئة أو الصحة والسلامة)
 - مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات تهدف إلى التحسين والتميز في العمل المدرسي.
- ثامنا : المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها:**

(أ) معوقات قد تعيق تطبيق التصور المقترح :

- تتوقع الباحثة أن يواجه تطبيق التصور المقترح بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه بالشكل المطلوب ، ومنها :
- جمود اللوائح والقوانين والنظام التعليمي ، والمركزية والبيروقراطية في الأعمال الإدارية.
 - الافتقار للهياكل المرنة التي تتلاءم مع متطلبات تحسين الأداء والقابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
 - عدم مرونة الهيكل التنظيمي .
 - غياب الرؤية والرسالة للمؤسسة لدى العاملين، والقصور في تحديد الأهداف والغايات من تطبيق إدارة التميز وعدم الإلمام الكافي بأبعاد تطبيق فلسفة إدارة التميز .
 - غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع .
 - غياب بناء شراكات مع المجتمع المحلي .
 - القصور في تدريب العاملين على كيفية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة .
 - الافتقار لقواعد معلومات دقيقة ، عدم وجود إدارة لنظم المعلومات .
 - اعتماد الإدارة المدرسية في حل مشكلاتها على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية ورفض الأفكار الجديدة في ظل المناخ المدرسي السائد .
 - ترسيخ بعض القيم السلبية مثل : البطء الشديد ، والتسلط ، والفردية ، وشيوع مناخ غير صحي لا يشجع على تحسين العلاقات الإنسانية ، وإشباع حاجات الأفراد العاملين.

(ب) التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق التصور المقترح :

تقترح الدراسة عدداً من الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام بدولة الكويت ، أهمها ما يلي:

- تقديم دورات تدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام في توظيف معايير التميز الإداري.
- تقديم حوافز تشجيعية ومادية لمديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام المتميزين في تطبيق معايير التميز الإداري في المدارس في دولة الكويت.
- إتاحة الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في الفعاليات المختلفة في المدارس في دولة الكويت.
- الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية على معايير التميز الإداري في الأداء المؤسسي في المدارس في دولة الكويت.
- إلزام المدارس بإعداد قواعد بيانات إلكترونية لتوظيفها في اتخاذ القرارات المتنوعة كنوع من التميز في تطبيق التكنولوجيا في المدارس في دولة الكويت.
- وضع نظام للتوثيق يشمل تحديد الاحتياجات وكيفية التنفيذ والمتابعة لتقييم مدى تحقيق أهداف البرامج التعليمية لضمان تطبيق معايير التميز الإداري في الأداء المؤسسي في المدارس في دولة الكويت.

- الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال تطبيق معايير التميز الإداري في الأداء المؤسسي في المدارس في دولة الكويت.
- ضرورة التخفيف من الأعباء الإدارية والتدريبية عن إدارة المدارس في دولة الكويت؛ لتمكينها من تطبيق معايير التميز الإداري في الأداء المؤسسي في المدارس في دولة الكويت.
- وجود خطة لتأهيل وإعداد معلمي المدارس في دولة الكويت وتنمية كفاءاتهم واستكمال إعدادهم.
- توفير فرص التنمية المهنية المستدامة لأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين في المدارس في دولة الكويت.
- العمل على ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين والموظفين بالمدارس في دولة الكويت والشعور بالانتماء لأسرة واحدة وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ضرورة توظيف الإدارة المدرسية للإبداع الإداري وتقبل المبادرات الإبداعية في المدارس في دولة الكويت.
- توافر كل الظروف المهيأة لتطبيق معايير التميز للأداء المؤسسي في المدارس في دولة الكويت: ثقافة، وفكر، موارد بشرية، ومادة، وإمكانات وتجهيزات، وكفاءات، وخبرات، وغيرها.

البحوث المستقبلية:

- إن مجال الدراسة ما زال في حاجة لمزيد من الدراسات ومن أهم الدراسات المقترحة:
- إجراء دراسة ميدانية حول ممارسة الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة في دولة الكويت لمعايير التميز الإداري .
- إجراء دراسة حول سبل تفعيل معايير التميز الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت.
- دراسة اتجاهات العاملين في المدارس الكويتية نحو تطبيق معايير التميز الإداري في تطوير الأداء الأكاديمي والمؤسسي في مرحلة التعليم قبل الجامعي.
- دراسة نقدية لجهود وزارة التربية والتعليم الكويتية في توظيف الاتجاهات الحديثة كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس.

المراجع

- آلاء عارف سليم السالم ، عثمان ناصر محمود منصور: الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، المرجع السابق ، ص ١٥٨
- إيهاب عبد ربه سمهود : واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى – غزة ، ٢٠١٣.
- بشير العلاق: القيادة الإدارية ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، ٢٠١٠ م ، ص ٩٨ .
- حسام أبو وطفة : إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٠ م ، ص ١٩-٢١ .

- رضا إبراهيم المليجي ، صلاح الدين محمد توفيق : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق ، **مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر** ، مجلد ٢٣ ، العدد ٩٠ ، إبريل ، ٢٠١٢.
- رضا عبد الله أبو راس ، رمضان جمعة الشارف : إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع جودة الخدمات المصرفية ، دراسة ميدانية علي مصرف الصحاري (الإدارة العامة) ، **مجلة الأستاذ** ، العدد ١٥ ، ٢٠١٨.
- شبل بدران الغريب ، سلامه عبدالعظيم حسين ، رضا ابراهيم المليجي : **الثقافة المدرسية** . عمان : دار الفكر ، ٢٠٠٥.
- عبدالمنعم الدسوقي حسن الشحنة : متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز "EFQM" : دراسة ميدانية ، **مجلة الإدارة التربوية** ، مجلد ٨ ، العدد ٣٠ ، ٢٠٢١.
- علي السلمي : **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، ط ٢ ، مصر ، دار غيب ، ٢٠١٢ م.
- علي فلاح الضلاعين : معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ، **مجلة العلوم التربوية** ، المجلد ٣ ، العدد ١ ، ٢٠١٨ م ، ص ٤٢٤ .
- عيطه خلف أبو احمد : التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدي العاملين من وجهة نظر مساعدي المديرين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠٢٠ م ، الأردن.
- عيطه خلف أبو احمد : التميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدي العاملين من وجهة نظر مساعدي المديرين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠٢٠ م ، الأردن.
- مازن جهاد إسماعيل الشوبكي : تأثير استخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مركز البحوث للدراسات والاستشارات الاجتماعية لندن – بالتعاون مع منتدى الفكر العربي وجامعة البتراء المؤتمر الدولي الخامس لمركز لندن ، الاتجاهات المعاصرة في مؤسسات التعليم (إصلاح .. تطوير) ، جامعة البتراء ، الأردن ، ٢٠١٦.
- محمد أحمد بصنوي ، هشام عبد الحفيظ الغريب: **المرجع الحديث في الهندسة الإدارية** ، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع ، جدة ، ٢٠١٤ ، ص ٤٣ .
- محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة : **إدارة الجودة الشاملة : كيف تطور مشروعاتك ومنهجك؟** ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٧.
- محمد العميرة : **مبادئ الإدارة المدرسية** ، ط ٤ ، عمان : دار الميسرة ، ٢٠١٢ م.
- محمد حسين : **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف** . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ .
- محمد يوسف حسن بزبز : درجة فاعلية جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، مجلد ٢٨ ، العدد ٢ ، ٢٠٢٠ م.
- منال حسن محمد النظامي : درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية بالمدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها ، **رسالة ماجستير** ، جامعة جرش ، الأردن ، ٢٠١٣ .

-
- نبيل محمود الصالحي : استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، عمان ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ .
 - نجلاء محمد حامد ، زيدان، أسماء مراد صالح مراد : أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مجلد ٢٨ ، العدد ٣ ، يوليو ، ٢٠٢٠ م.
 - نشوى عشري ثابت خطاب : تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد ٣٣ ، العدد ١ ، يناير ، ٢٠١٧ م.
 - Neill, S. & Sohal, A. (1999) . "Business process reengineering: A review of recent literature", Technovation, Vol.19, No. (9) .
 - Susanto, H., Chen, C. K., & Almunawar, M. N. , Revealing big data emerging technology as enabler of LMS technologies transferability. In Internet of things and big data analytics toward next-generation intelligence , 2018, (pp. 123- 145). Springer, Cham. , Susanto, H., Leu, F. Y., & Chen, C. K. , Business Process Reengineering: An ICT Approach. Apple Academic Press , 2019 .
-