

دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

الطالب/ عبد الوهاب حيدر علي حيدر

معلم

إشراف

د/ حنان عبد الستار محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ راضى عبد المجيد طه

أستاذ أصول التربية وعميد الكلية

كلية التربية- جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة الماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت أ.د/ راضى عبد المجيد طه د/ حنان عبد الستار محمود أ/ عبد الوهاب حيدر علي الإطار العام للبحث

مقدمة:

تمثل المدرسة المؤسسة الأكثر تأثيراً داخل أي مجتمع من المجتمعات البشرية، نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به في خدمة المجتمع، وفي إعداد الكوادر البشرية التي تقوده مستقبلاً نحو تحقيق التميز، ومواجهة التحديات التربوية في عصر يتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار.

وعلى الرغم من أهمية دور جميع العاملين بالمدرسة، إلا أن دور مدير المدرسة يعد هو الأهم بما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم، في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية لذا يجب أن يتخلى مدير المدرسة عن المداخل الإدارية التقليدية، ويتبنى المداخل الإدارية الحديثة، ومن أهمها مدخل إدارة التميز (منير حسن أبو زعيتير، ٢٠٠٩م، ٣).

ولقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات. (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ص ٣٤٦ - ٣٤٤).

كما تتضمن إدارة التميز نظاماً متكاملًا يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها، وترقى إلى المستوى العالمي، ويتحقق التميز من مجمل مجهود المنسوبين في المنظمة على كافة المستويات، كما أنه لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز، بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار (علي السلمي، ٢٠٠١، ص ٧٧)

من هنا فإدارة التميز حالة من حالات الإبداع المستدام التي تقدم توجهات مستقبلية للمؤسسة وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي وتزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت جميع مجالات الحياة، فهي ليست ترفاً أو رفاهية في الفكر الإداري، بل مطلباً ملحاً للمؤسسات التي تبحث عن التطور والارتقاء والحصول على الميزة التنافسية الدائمة.

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم وتطوره الكثير من التحديات والمتطلبات، كوجود إدارة مدرسية فاعلة متطورة ومواكبة لمستحدثات العصر بقيادة مدير يتسم بصفات القائد المتميز الذي يستشف مواطن الضعف فيقويها ومواطن القوة فيعززها بوضع الخطط المدروسة الناجمة عن خبرات سابقة، وكما أشارت دراسة بدر آل مزروع (بدر آل مزروع، ٢٠١٠م) إلى أن المؤسسات التربوية تواجه تحديات كثيرة يصعب مواجهتها أو التعامل معها من خلال أساليب تقليدية.

وعلى الرغم من بروز مفاهيم إدارية حديثة مؤخراً مثلاً إدارة التميز، والتي تسعى نحو تطوير المدرسة إيماناً منها بأهمية التغيير والتطوير، وعلى الرغم من تطبيق هذه الإدارة في العديد من المدارس ونجاحها في تطوير الإدارة المدرسية، إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة هبة محمود اللهواني (هبة محمود اللهواني، ٢٠٠٧م) ومحمود قمبر (محمود قمبر، ٢٠٠٤م) أشارت إلى أن ممارسات الإدارة المدرسية في معظم الدول العربية في الوقت الراهن - كسالف عهدها - لم يمسه أي تغيير، فهي إدارة مسيرة بتعليمات مركزية، ومهمتها الأساسية الإشراف الشكلي، والمحافظة على الوضع التعليمي القائم، بعيداً عن تحقيق التميز والفاعلية.

وإنطلاقاً من أهمية تطوير منظومة الإدارة المدرسية في إيجاد مدرسة فاعلة قادرة على تحقيق أهدافها، وقادرة على التكيف والاستجابة للتطور الحديث وحاجات ومتطلبات المجتمع، جاءت الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لتحقيق متطلبات المدرسة الفاعلة بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التميز.

تساؤلات البحث:

يسعى البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة التميز في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما متطلبات تحقيق إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
٣. ما دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لإدارة التميز في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. تعرف متطلبات تحقيق إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت .
٣. تعرف دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. أهمية موضوع البحث وإدارة التميز تعد من المداخل الهامة والمؤثرة في تحقيق التميز والأهداف التربوية.
٢. تفيد نتائج هذه البحث مختلف الأطراف التربوية مثل المديرين والمعلمين والقائمين على العملية التربوية، حيث تسهم في تعريفهم بأهمية تفعيل إدارة التميز لتحقيق الأهداف المدرسية.
٣. قلة الدراسات المتعلقة بدراسة إدارة التميز في المجال التربوي، خاصة في دولة الكويت.

مصطلحات البحث:

إدارة التميز Excellence Management

تعرف إدارة التميز بأنها "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح، وتتفوق المؤسسة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل" (Cristina, M. & Colurcio, M, 2006, p43).

كما تعرف بأنها "فلسفة إدارية تتمثل في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل عناصر الأداء بالمنظمة، والتنسيق فيها بينها بما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية دائمة، تساعد على زيادة الحصة السوقية، وبالتالي ربحية المنظمة، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق توقعات كل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (منى أحمد محمد، ٢٠٠٩م، ص ص ٣٢٤ - ٣٥١).

ويعرفها الباحث بأنها "النظام الإداري غير التقليدي، والذي تتحول المدرسة من خلاله إلى مؤسسة قائمة على الإيجابية والتفاعل بين جميع منتسبيها لأجل تحقيق أهدافها المختلفة".

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم إدارة التميز:

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطوق التفكير المنظومي، الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها (شاكر محمد فتحي، ٢٠١٥، ١١).

كما تعرف إدارة التميز على أنها تفاعل العناصر الأربعة التالية: (KAI, K: 2001,)

19-23.

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء.
- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة.
- النتائج: وتتضمن تحقيق رضا العملاء، ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة تحقيقها.

كما تعرف إدارة التميز بأنها تطبيق المؤسسة لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل آخذين بعين الاعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل (ماجد محمد عبد السلام، ٢، ٢٠١٥، ١ - ٢٩).

كما ينظر إلى إدارة التميز على أنها نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح، وتتفوق المؤسسة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل (Cristina, 2006, 43).

وبالتالي فإن إدارة التميز تعد فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات تعمل على التحسين المستمر، من خلال: تحديد وتعريف التميز، وتحسين الأداء، وتحسين النظام الإداري.

ثانياً: أهداف إدارة التميز:

تهدف إدارة التميز إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات، وتحقيق جودة العمليات، وتوفير المعلومات ووضوحها لدي جميع العاملين، وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة، وتنمية عديد من

المهارات لدي العاملين مثل مهارات حل المشكلات، والعمل على وجود تحسينات مستمرة في المؤسسات التربوية، وتحقيق مستوى عال من الإنجاز.

كما تهدف إدارة التميز إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضي عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٦، ٧٨).

وبذلك فهي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها، وتوفير قدر كاف من المعلومات عن ركائز التميز ومعاييرها، وتفعيل المحاسبية العامة لضمان تحقيق معايير الجودة المتفق عليها، وإمكانية تغيير بعض اللوائح والقوانين مثل استقلالية المؤسسات الجامعية، والإدارة الذاتية لها، وتشجيع كل من المشاركين والطلاب على فهم المعايير والأداء وفقا لها، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على اتخاذ القرارات التي ترتبط بالشئون المالية، والمساهمة في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً: مبادئ إدارة التميز وركائزها

تستند إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطوق التفكير المنظومي الذي يري أن المؤسسة منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض خلال العملية الإدارية من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهدافها، وذلك من خلال القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة، والاعتماد على تقييم العميل أو المستفيد في معرفة مدي التميز في الأداء، والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة

التنافسية، وتستند إلى فلسفة إدارية حديثة تنطلق في إدارتها عادة من بعض الأساليب ومنها:
(محمد اللوقان، ٢٠١١، ٥٨)

- أسلوب حل المشكلات: ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق لمناقشة المشكلات فيالمؤسسة التربوية، والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة.
- المقارنة المرجعية: وتعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات منافسة تؤدي إلى التفوق في الأداء، ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأحسن، وهذه المقارنة تهدف إلى تحديد توقعات الدارسين في المؤسسات واحتياجاتهم.
- أنظمة الاقتراحات: ويكون بوضع نظام للاقتراحات للأفراد العاملين بالمؤسسة التربوية، وتتبنى هذه الاقتراحات ويتم دراستها.
- أنظمة التوقيت المناسب: وهو أسلوب يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد، وطلب الكمية في الوقت المناسب.
- رقابة العمليات الإحصائية: حيث تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة ببيانات تساعد على حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما بمشاركة العاملين.

كما تقوم إدارة التميز على عدة مبادئ هي: تنمية وحفز الابتكار، وتنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، والالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة، والالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، وتنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين، وتنمية آليات التفكير المنطومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، والتوجه بالنتائج، والتركيز على العملاء، والاهتمام المتوازن بأصحاب المصالح والمعنيين، وإدماج المؤسسة في المناخ المحيط، وتنمية الأنشطة والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدي العاملين (علي السلمي، إدارة التميز، ٢٠٠١، ٢٩).

وتعتمد إدارة التميز على بعض الأسس والركائز ومنها: (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٦، ٦٣ - ٦٩).

١. وجود رؤية مشتركة: وتعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة التميز من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة، حتى يعطي الجميع مزيداً من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية.

٢. توافر بناء استراتيجي متكامل: حيث يتطلب تحقيق إدارة التميز وجود بناء استراتيجي متكامل داخل المؤسسة يعبر عن توجهاتها الرئيسية، ونظرتها للمستقبل.

٣. المشاركة في صنع القرار: حيث اتفق كثير من علماء إدارة التميز على أهمية عملية المشاركة في صنع القرار، وإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمساهمة في العمل الإداري، واتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء قبل أن تتخذ القرارات.

٤. الإدارة بالحقائق: حيث تستند إدارة التميز إلى المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط وتوقع المشكلات، والتنبؤ بالفرص والتهديدات.

٥. الإدارة الفعالة للموارد البشرية: حيث تستند إدارة التميز لبعض الطرق والأساليب المنهجية في إدارة العنصر البشري بالمؤسسة، وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين، وتحسين كفاياتهم المهنية والإدارية، حيث يسهم ذلك في دعم استراتيجيات المؤسسة التربوية وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات المختلفة.

٦. التركيز على النتائج المستهدفة: حيث تلتزم إدارة التميز بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة، وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

٧. تمكين الأفراد العاملين: حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، ويقتضي التمكين توفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة للفرد لتحرير طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف.

رابعاً: المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

تتطلب 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 التفاعل والتكامل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة علي التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة علي تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات. وتحقيق إدارة التميز يتطلب توفير المتطلبات الآتية: (حسين محمد الدوري، ٢٠٠٨م، ٢٨٧-٢٤٩)

- ١- خطة استراتيجية متكاملة.
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسهم وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- ٣- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٤- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- ٥- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- ٦- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات.
- ٧- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

كما أن هناك عدد من المتطلبات لإبقاء إدارة التميز في مواجهة الثورات المعلوماتية المتتالية ومن هذه المتطلبات ما يلي: (طالب علوم طالب، ٢٠١٧م، ٤٥ - ٤٦)

- ١- **الديمومة:** ونعني بها استمرار تغير المفاهيم والمبادئ الإدارية التقليدية إلى مبادئ تتصف بالمرونة المستمرة من أجل إرساء مفهوم الديمومة فيها.
- ٢- **العالمية:** الانطلاق من حيز جغرافي محدود أي نظرة محلية تتسم بالضييق إلى إطار أعم يحيط بالمؤسسة وهي العالمية أي أن الإطار يتسع للعالم بمافيه.
- ٣- **التقنية الحديثة:** إبراز الجانب المتحول من العمليات الإدارية التقليدية إلى العمليات الذكية التقنية الرقمية.
- ٤- **التفكير:** التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي والابداع والابتكار وتنمية القدرات التنافسية.
- ٥- **المعلوماتية:** التحول من الهياكل التنظيمية العمودية الجامدة إلى الهياكل الشبكية والافتراضية المرنة القائمة على المعرفة وتقنيات المعلومات.
- ٦- **النمو المستدام:** تعميق مفهوم النمو وتحويله إلى نمو مستدام ومتواصل من أجل إرضاء جميع المعنيين .

وهناك عدد من الخطوات التي يجب إتباعها لبناء المؤسسات المتميزة

وهي: ((Sasmita, P, 2003, 203 - 216))

١. نقل رؤية القيادة الإدارية فيما يتعلق بعملية التميز إلى كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشكل واضح ومحدد.
٢. الربط بين التميز التنظيمي وكافة عمليات وأنشطة المنظمة.
٣. فهم القدرات الأساسية وتقويمها فيما يتعلق بكيفية استغلالها بشكل أمثل من أجل تحقيق التميز.
٤. تمكين العاملين وتشجيع المبادرات.
٥. توظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى استفادة ممكنه.
٦. نشر المعرفة بين جميع العاملين داخل المنظمة.

خامساً: أبعاد إدارة التميز:

هناك مجموعة من الأبعاد لإدارة التميز تتمثل فيما يلي:

١. القيادة: حيث تعد القيادة إحدى معايير التميز، وركناً مهماً من أركانه، فهي حجر الزاوية في تحقيق التميز والتفوق، وركائز التميز في المنظمة تعتمد على تناسب الإستراتيجية الموضوعية، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة (مأمون الدراكة وطارق شبلي، ٢٠٠٢م، ٦٧).

١- الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي من أسس بناء المنظمات بل هو الأداة الرئيسة لضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق أهدافها، وبخاصة أنشطة تنفيذ الأعمال والإشراف والتنسيق، لذلك فإن المنظمات تختلف من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات ومرد ذلك يعود إلى أن لكل منظمة مهام وأهداف وظروف بيئية خاصة بها (محمد قاسم القيروتي، ٢٠١٣، ١٤٣)

٢- الكادر البشري: تشير الأدبيات إن لن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تملك من موارد مادية فقط، ولكن أيضاً في ضوء ما تملكه مواردها البشرية لمواجهة عصر المعرفة، لذا فإنها مطالبة بتهيئة المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعتمد أيضاً إلى تنمية الموارد البشرية وحتى تأتي تنمية الموارد البشرية ثمارها فلا بد أن تراعي عدة مبادئ أساسية فرضها عنصر المعرفة منها: (محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، ٢٠١٠م، ٣٧ - ٥٧)

أ- تشجيع المنظمة على إحداث التعلم التنظيمي.

ب- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل.

ج- توسيع فرص التعلم والتدريب أمام الموارد البشرية.

د- التأكيد على مبدأ المحاسبية أو المساءلة التعليمية.

٣- أنظمة العمل: وهناك عدة أساليب تنتهجها المنظمات لجعل نظام العمل السائد بالمنظمة محفزاً ومهيئاً لتحقيق التميز التنظيمي منها ما يلي: (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٣م، ١٦ - ٣٢).

- الحماس للتغيير والرغبة في التميز.
- الإيمان بأهمية التدريب في تنمية المهارات.
- توفير نظام فعال للاتصالات، بشتى أنواعها.
- فلسفة إدارية مؤمنة بالابتكار والتجديد والتطوير.

٤- الإستراتيجية: استخدمت الاستراتيجية كصفة للأهداف والقرارات المهمة، ثم بدأت خلال الستينات من القرن المنصرم تنتقل إلى الدولة ومنظمات الإدارة الحكومية، وتعرف أنها الطريقة التي تعمل بها المنظمات والأسلوب الذي تفكر به للحفاظ على البقاء والتقدم والنماء، ويجمع الاستراتيجية عوامل مشتركة تتمثل في الآتي: (عامر الكبيسي، ٢٠٠٦، ١٣)

- أ- الاستراتيجية رؤية جماعية للمستقبل الذي سيواجه المنظمات.
- ب- خطة استشرافية تحدد المسارات الواجب أتباعها.
- ج- قرارات مهمة ومدروسة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص.

٥- إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يُعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الإقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، وهي خلافاً عن الموارد الأخرى لا تنقص بالإستخدام، ولكن تتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد (ليليمحمدحسني، ٢٠١٢، ١٠٦).

٢- التكنولوجيا: ويمكن تلخيص أهمية التكنولوجيا ودواعي استخدامها لتحقيق التميز فيما يلي: (جعفر الجاسم، ٢٠١٥، ٢٦ - ٢٧)

- إتاحة الفرصة لتطبيق أفضل لقانون اقتصاديات الوقت والجهد والمال على أرض الواقع.
- توفير إمكانية التعاون على نطاق واسع لا سيما بالنسبة للدخول في الشبكات.
- منع تكرار الجهد نظرا لحجم النشاط المتزايد.
- الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة مثل الاتصالات المباشرة.
- الإمكانيات الكبيرة التي توفرها الحواسيب الالكترونية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

توصيات البحث

دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت،
ومنها:

١. المتطلبات المتعلقة بالقيادة، ويتمثل دور المدير فيما يلي:
 - إسناد إدارة المدرسة من خبرات العاملين لتطوير العمل المدرسي.
 - تشجيع إدارة المدرسة العاملين على العمل بروح الفريق
 - تعزيز إدارة المدرسة ثقافة التميز لدى العاملين.
 - تقدير إدارة المدرسة انجازات المعلمين وجوانب التميز لديهم.
٢. المتطلبات المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات، ويتمثل دور المدير فيما يلي:
 - مراعاة احتياجات العاملين في وضع خططها السنوية.
 - إعداد الخطة السنوية بناء على مؤشرات الأداء الفعلية والبحوث والدراسات التربوية.
 - إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية.
 - مراجعة الخطة السنوية بصفة مستمرة.
 - متابعة عملية تنفيذ الخطة السنوية.
٣. المتطلبات المتعلقة الموارد البشرية، ويتمثل دور المدير فيما يلي:
 - إشراك العاملين في الأنشطة والفعاليات المدرسية.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
 - تدعيم الأفكار الإبداعية لدى العاملين.

- تشجيع العاملين على التنمية المهنية من خلال مشاركتهم بالندوات والدورات التدريبية والمؤتمرات الداخلية والخارجية.
- مكافئة العاملين المجتهدين تقديراً لأدائهم المتميز.
- ٤. المتطلبات المتعلقة بالعلاقات والموارد، ويتمثل دور المدير فيما يلي:
 - الحرص على تبادل الخبرات مع المدارس المتميزة.
 - إدارة الموارد المالية بصورة جيدة.
 - استخدام التقنيات الحديثة فى العمليات الإدارية.
- ٥. المتطلبات المتعلقة بالعمليات الإدارية، ويتمثل دور المدير فيما يلي:
 - تطوير الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.
 - ابتكار أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى العاملين.
 - تشجيع العاملين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام
 - الاهتمام بتوثيق العمليات الإدارية بشكل دوري.

المراجع:

١. بدر آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراة. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠م.
٢. جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات**، عمان: دار أسامة للنشر، ٢٠١٥.
٣. حسين محمد الدوري، **الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري**، أعمال مؤتمرات الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٨م.
٤. رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد (٢٣)، عدد (٩٠)، ٢٠١٢.
٥. رضا إبراهيم المليجي، "تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج (٢٣)، ع (١٠٠)، ٢٠١٦.
٦. شاكر محمد فتحي، "التميز التنظيمي"، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مجلد (٢)، عدد (٥)، ٢٠١٥م.
٧. طالب غلوم طالب، **رحلة إلى شئون الحياة**، الجيزة : أطلس للنشر والانتاج الاعلامي، ٢٠١٧م.
٨. عامر الكبيسي، **التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦.
٩. عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا: المفاضلة المعيارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، مصر، ٢٠٠٣م.
١٠. علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١.
١١. ليليمحمدحسني، "درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **المجلة الدولية للتربية المتخصصة**، مجلد (١)، عدد (٤)، ٢٠١٢.
١٢. ماجد محمد عبد السلام، واقع إدارة التميز بجامعة الاقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، شئون

- البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين ، مجلد ٢٣ ، عدد ٢ ، ٢٠١٥ .
- ١٣ . مأمون الداركة وطارق شبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
- ١٤ . محمد اللوقان، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات السعودية "تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١
- ١٥ . محمد قاسم القيروتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط٤، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٣ .
- ١٦ . محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية(دراسة ميدانية)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (٢٦)، عدد(٢)، ٢٠١٠م.
- ١٧ . محمود قمير، "الإصلاح التربوي في مصر ضروراته - فعالياته - معوقاته". **المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية في الفترة من ٢-٣ أكتوبر**، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤م.
- ١٨ . منى أحمد محمد، "إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات". **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة جامعة بورسعيد، عدد (٢) ، ٢٠٠٩م.
- ١٩ . منير حسن أبو زعيتر، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م
- ٢٠ . هبة محمود اللهواني، المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، **رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٧م.

21. Sasmita, P.; Nagantara, P: “Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study”, **International Journal of Training and Development**, Vol.(7), No.(3), 2003.
22. Cristina, M. & Colurcio, M, “The Evolving Path of TQM: Towards Business Excellence and Stakeholder Value”, **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. (23), No. (5), 2006
23. KAI, K: Benchmarking Excellence. **Journal measuring business excellence**. Vol 5, Denmark. 2001.