

القيادة المتميزة مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية

في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

Distinguished leadership is an entry point to achieve institutional
excellence in the College of Basic Education in the Public
Authority for Applied Education and Training in the State of
Kuwait

إعداد

د. منيرة جويلان العازمي

Dr. Munira Jailan Al-Azmi

مدرّب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

Doi: 10.21608/jasep.2021.206503

قبول النشر: ٢٤ / ١١ / ٢٠٢١

استلام البحث: ١٥ / ١١ / ٢٠٢١

العازمي ، منيرة جويلان (٢٠٢١). القيادة المتميزة مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. مج ٥، ع ٢٤، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ص ص ١٨٣ – ٢١٤.

القيادة المتميزة مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة
للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

المستخلص:

هدفت الدراسة بصفة رئيسة الكشف عن عناصر القيادة المتميز التي تحقق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها المنهج الوصفي، بتحليل عناصر التميز المؤسسي، والقيادة المتميزة، والبنية الوظيفية لعمادة كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وأوضحت النتائج أن من أهم متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات، القيادة الجامعية المتميزة، الثقافة التنظيمية، الموارد والكفاءات، للقيادة المتميزة مجموعة من الصفات منها: المبادرة، العضوية، التمثيل، التكامل، التنظيم، السيطرة، الإنتاج، الاتصال، وأن لعمادة كلية التربية الأساسية بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجموعة من الوظائف الحيوية التي تزيد من التميز المؤسسي، منها وضع الرؤية الخاصة بالكلية، وتنفيذ السياسات العامة لها، إعداد ميزانية الكلية، وبرامجها، متابعة التدريبات، والبرامج الطلابية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتميزة - التميز المؤسسي - كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

Abstract:

The study aimed, as a chief, to reveal the elements of outstanding leadership that achieve institutional excellence in the College of Basic Education in the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait, and the study used to achieve its goal the descriptive approach, by analyzing the elements of institutional excellence, distinguished leadership, and the functional structure of the Deanship of the College of Basic Education in the Public Authority for Education Applied and training in the State of Kuwait. The results clarified among the most important requirements for institutional excellence in universities, distinguished university leadership, organizational culture, resources and competencies, for distinguished leadership a set of characteristics, including: initiation, membership, representation, integration, organization, control, production, communication, for the Deanship of the College of Islamic Education, College of Basic Education In the Public Authority

for Applied Education and Training in the State of Kuwait, there are a set of vital functions that increase institutional excellence, including setting the college's vision, implementing general policies for it, preparing the college's budget and its programs, following up on trainings and student programs.

Key words: Distinguished Leadership - Institutional Excellence - College of Basic Education in the State of Kuwait.

مقدمة:

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب من القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

والجامعة باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ماهي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة للحفاظ على الكفاءة المتقدمة، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي (رفيع، المهدي، عبد المنعم، ٢٠٢٠، ٨٢).

وتسعى الجامعات إلى تحقيق التميز المؤسسي بها كونه يعكس تفوقها، وتفردا عن غيرها، من الجامعات عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لمنسوبيها من الطلاب، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن (أبو رجب، ٢٠٢٠، ٧١٦).

إن المؤسسة التعليمية الجامعية بحاجة ماسة إلى دليل عملي لإرشادها نحو تحقيق التميز في الأداء، وهنا تكمن أهمية وضع تصور لتفعيل إدارة التميز في تلك المؤسسات الجامعية والتي ينطلق من حقيقة مفادها أن النتائج المبهرة التي تحققها المؤسسات التعليمية الجامعية تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين، وتنسق مختلف الموارد المتاحة لتلك المؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية ذوي المنفعة للمؤسسات التعليمية، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، ثم تجري عملية متابعة وتقييم الأداء

واتخاذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتوفير معلومات مرتدة، تجعل المؤسسة تتعلم وتبتكر، وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (شهاب الدين، ٢٠٢٠، ٦٤١).

ولا يمكن أن تتم عملية التميز المؤسسي بالجامعة إلا بوجود قيادة متميزة والتي تهتم بوضع مجموعة من الاستراتيجيات والسلوكيات والمهام التي يتبناها المسؤولين والمديرين في الجامعة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، كما لا يمكن أن يتم التميز المؤسسي بالجامعة إلا بوجود قيادة متميزة تعمل على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد الجامعة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (حسوني، ٢٠١٠، ٥٦).

وتسعى القيادة المتميزة بالقدرة على التفكير باستمرار من أجل تحليل جميع وجهات النظر والعلاقات التي تقع ضمن الحدود التنظيمية، وذلك لكي تتحقق أهداف الجامعة، بشكل مستمر، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا عندما يكون هناك قائد يمتلك رؤية واضحة وفهم ثاقب حول إشكالية التعقيد بين المنظمة وأصحاب المصالح والبيئة المحيطة بالجامعة (Sarfraz & Sarfraz, 2017:41).

كما أن للقيادة المتميزة تأثير مباشر على التميز المؤسسي خاصة بالجامعة من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك لا يأتي إلا من خلال تميز المدير القائد بالمهارات القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد داخل الحرم الجامعي للتوصل لأفكار جديدة (Al Amarat, 2019, 15).

كما أن القائد المتميز يمتلك القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق قدرة الجامعة على المدى الطويل لتحقيق أهدافها، كما تستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ويستطيع أن يبحث في أسباب المشكلة، والوصول إلى حلول غير تقليدية لها، خاصة مع كثرة الأعباء بالتعليم الجامعي، فلا يمكن للجامعة أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد- أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة للتعلم (Rowe, 2001, 81).

كما أن القيادة الداعمة لمؤسسيها لها تأثير إيجابي كبير على النتائج الفردية والجماعية، كما أن لها تأثير على السلوكيات التنظيمية للأفراد وعلى أداء المهام المكلفين بها، فأداء الموظفين هو نتاج إدراكهم للدعم، الذي يحصلون عليه لأداء عملهم بشكل مناسب، والدافع لرفع مستوى الأداء؛ لذلك فإنه من العناصر الرئيسية لأداء الموظف هو مقدار الدعم الذي يتلقاه من المدير القائد، فالموظفون وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة عندما يدركون

تميز القائد بقدره قيمة مساهمتهم ويهتمون برفاهيتهم في العمل الأمر الذي يزيد من تأثيرهم في بيئة العمل ومن ثم يتحقق التميز المؤسسي للجامعة (الدلاش، ٢٠١٨، ٣٨٠).

وتسعى كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، إلى تدعيم القيادة المتميزة بها، من أجل تحقيق التميز المؤسسي عبر قيادة متميزة تدير المناخ التربوي التعليمي، وتسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على عناصر القيادة المتميز كمدخل لتحقيق التميز به، من أجل إكسابها مزيد من القدرة على التنافسية الدولية بين نظائرها من الكليات الأخرى في العالم.

مشكلة الدراسة :

تعد القيادة المتميزة أحد أهم مداخل تحقيق التميز داخل الجامعة، لما تلعبه من دور بارز في تطوير الجامعات، والسير بها نحو التنافسية العالمية، من خلال مواكبتها لتحديات القرن الحادي والعشرين ، وهذا لا يمكن أن يتم إلا بوجود قيادة جامعية متميزة ومبدعة تتسم بمزيج من المهارات الإدارية والقيادية (Blak,2015).

وبالإشارة إلى الواقع هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى قصور في إعداد وتأهيل القادة المتميزين بالجامعات عامة، فكثير من القادة يفتكرون إلى الإبداع والابتكار ، وإلى القدرة على إلهام المسرؤوسين للإبداع، كما أنهم لا يمتلكون القدرات التي تؤهلهم للاستفادة من الهياكل الشبكية والافتراضية، والافتقار للتنسيق الاستراتيجي (زاهر، ٢٠١٤).

وتعد كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، أحد أهم الكليات الأكاديمية بالكويت، والتي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر قيادة متميزة، إلا أن الواقع يشير إلى غير ذلك حيث تشير دراسة (الرشدي، ٢٠١٨) إلى أنه على الرغم من أن مستوى التفكير التأملي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت جاء مرتفعاً؛ إلا أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة؛ وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تدريب وحث أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت على استخدام وتوظيف مهارات التفكير التأملي من أجل النهوض بالأقسام داخل الكلية، كما أشارت دراسة (صالح، العمر، ٢٠١٥) إلى تمتع الإدارة بكلية التربية الأساسية بمقومات الذكاء الاجتماعي اللازم لرفع جودة العمل والانتاج وتذليل الصعاب إن وجدت، إلا أن العاملين يرون أهمية التزام الإدارة بمزيد من الشفافية والصراحة والقدرة على الاعتراف بالخطأ، كما أشارت دراسة (بو عباس، ٢٠١٠) إلى أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة ولجميع المجالات، إلا أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً، الأمر الذي يؤكد ضعف تحفيز ودعم رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس للإنجاز، وإذا كان هناك كثير من الوظائف التي تتحقق من الإدارة لتكون الكلية لتحقيق التميز المؤسسي، إلا إن هناك مجموعة من الوظائف الأخرى التي تحتاج إلى بلورتها للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف تسهم القيادة المتميزة في تحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
- (٢) ما ظروف نشأة وتطور كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟
- (٣) ما عناصر القيادة المتميز التي تحقق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة رئيسة الكشف عن عناصر القيادة المتميز التي تحقق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تحدد أهمية الدراسة نظرياً في إلقاء الضوء على:

- (١) مفهوم التميز المؤسسي، وأهميته، وأهدافه، وأبعاد بالجامعة، ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي.
- (٢) التعريف بعناصر القيادة المتميزة وأدوارها لتحقيق التميز المؤسسي.
- (٣) الكشف عن الهيكل التنظيمي والإداري لكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- (٤) تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يبحث في تحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية الأساسية بالكويت، ومن العمل على النهوض بها لتواكب التنافسية العالمية بين الكليات التربوية.
- (٥) يستمد هذا البحث أهميته من ندرة الدراسات التي تناولت القيادة المتميزة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة، الأمر الذي يستدعي إجراء تلك الدراسة للوقوف على عناصر الإدارة المتميزة الداعمة للتميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

ثانياً: الأهمية التطبيقية للبحث

تتحدد أهمية الدراسة تطبيقياً كونها تفيد الفئات التالية:

- (١) القائمين على شؤون التعليم الجامعي بدولة الكويت.
- (٢) الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، حيث تقدم لهم أهم عناصر دعم القيادة المتميزة لتحقيق مزيد من التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية.
- (٣) كليات التربية بجميع الدول العربية كونها ترشددهم إلى أهمية القيادة المتميزة في تحقيق التميز المؤسسي.
- (٤) القيادات الجامعية؛ حيث تضع الدراسة نصب أعينهم العناصر التي يجب أن يتمتع بها القائد لتحقيق التميز المؤسسي بكلياتهم، ودفع العاملين بها من أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والإداريين، إلى تحقيق تميز مؤسسي يضع كلياتهم في مصاف الكليات المتقدمة.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البنية الوظيفية لكل من القيادة المتميزة، والتميز المؤسسي، والممارسات الوظيفية لعمادة كلية التربية الأساسية للوقوف على عناصر القيادة المتميزة التي تحقق التميز المؤسسي بها.

مصطلحات الدراسة:

(١) التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: "سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (عبد المطلب، ٢٠١٠، ٨٤)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: سعي كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، الى الاستفادة من نشاطات منسوبيها من القيادات المتميز من أعضاء هيئة التدريس، والكوادر الإدارية لتحقيق أهداف وغايات الكلية وتحقيق رسالتها على الوجه الأكمل.

(٢) القيادة المتميزة:

تعرف القيادة المتميزة بأنها: "قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة الأزمات" (الرافعي، عبده، ٢٠١٨، ٣٤).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: القدرات التي يمتلكها عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام والتي تمكنهم من استفلال أفضل الفرص لتنظيم العمل داخل الكلية لتجاوز الأزمات ووضع الكلية في مصاف الكليات الكبيرة.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على القيادة التربوية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم ما توافر لدى الباحثة من دراسات سابقة، تناولت موضوع هذه الدراسة، بعضها وثيقة الصلة بالدراسة الحالية وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بها حيث سيتم التركيز خلال العرض على أهداف الدراسات السابقة الرئيسية، والمنهج المستخدم، وأداة الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها وذلك وفق ترتيب زمني بوقت إجرائها من الأحدث فالأقدم حتى تبرز التطورات التي شهدتها مجال البحث في بيئات عربية أو أجنبية. وسيتم عرض الدراسات السابقة العربية أولاً، تتبعها الباحثة بالدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (العبادي، العميدي، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة لدى القادة الاستراتيجيين لتحسين وتطوير أداء المنظمات وانعكاس ذلك على نجاحها في عالم يسوده التغيير والتطورات المتسارعة. اعتمد البحث مقياس (Rozhan & Ishizaki, 2016) لقياس المتغير المستقل (مقدرات القيادة الاستراتيجية) وأبعاده هي (القدرة علي الإنجاز، القدرة علي الإدراك، الاستعداد لتولي القيادة، امتلاك الفطنة) في حين اعتمد مقياس (Wendler, 2014) لقياس المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج البحث والتي أشارت إلى أن مقدرات القيادة الاستراتيجية يمكن أن تسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بوضع معايير ومقدرات خاصة الاختيار قياداتها الاستراتيجية والعمل على توفير الظروف والإجراءات التنظيمية الملائمة من أجل تعزيز الرشاقة التنظيمية فيها.

دراسة (عبد الله، الكيلاني، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى قياس واقع اعتماد إدارة الجودة في كلية التربية بجامعة الكويت على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، كما هدفت تعرف الفروق في استجابات مجتمع الدراسة لواقع اعتماد إدارة الجودة في كلية التربية بجامعة الكويت على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة من أربع مجالات و(٣٧)

فقرة تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (٦٧) عضو هيئة تدريس من حملة درجة الدكتوراه. وأظهرت النتائج وجود درجة منخفضة لواقع اعتماد إدارة الجودة في كلية التربية بجامعة الكويت على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما تبين من خلال استجابات أفراد العينة، أن معيار القيادة قد جاء في الرتبة الأولى من حيث التطبيق، في حين جاء معيار نتائج العمل المؤسسي في الرتبة الأخيرة.

دراسة (عليق، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وإيجاد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتحديد معوقات ومقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للمسئولين بالجمعيات الأهلية المختارة للدراسة وعددهم (٦٩) مسئول، وطبقت الباحثة استمارة استبيان للمسئولين، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٨)، حيث جاء في الترتيب الأول مشاركة العاملين بالمعلومات بمتوسط حسابي (٢,٤٠)، وجاء بالترتيب الثاني الاستقلالية في العمل بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وجاء بالترتيب الثالث الاتصالات الفعالة بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، وجاء في النهاية فرق العمل بمتوسط حسابي (١,٩٧). كما أثبتت أن مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الابتكار بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وجاء بالترتيب الثاني الجودة بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وجاء في النهاية المرونة بمتوسط حسابي (٢,٤٩). وفي النهاية أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (٠,٣٧٣).

دراسة (رفيع، المهدي، عبد المنعم، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها، والتعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد منظمات التعلم. واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة المشكلة وتوصل في نتائجه إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي ومنها: زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية

جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها.

دراسة (شليبي، عيس، محمد، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد اختار الباحث عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددهم (١١١) فرداً تم تقسيمهم إلى عدد (٢٠) فرداً لإيجاد المعاملات العلمية (صدق وثبات) استمارتي استبيان، وعدد (٢٠) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية لاستمارتي استبيان، وعدد (٧١) فرداً لتطبيق استمارتي استبيان قيد البحث بحيث تمثل عينة البحث ٦٣,٠٦% من إجمالي مجتمع البحث البالغ عدده (١٧٦) فرداً، وهم ممثلين في مدراء ووكلاء إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية وموجهين وموجهات التربية الرياضية في إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية، ومدراء ووكلاء والمعلمين والمعلمات والإداريين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٩٣) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عن مستوى ٠,٠٥، مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإداري وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية.

دراسة (الحجري، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى تحليل ودراسة وظيفة التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية وأثرها في التمييز المؤسسي في المنظمات، وقد تم اتباع المنهج الاستقرائي التحليلي معتمداً في ذلك على الأدبيات السابقة وتحليلها وتفسيرها؛ حيث أكدت الدراسات بأن المورد البشري العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال كفاءة وفعالية أدائه الذي يعكس التفوق والتميز في المنظمات، وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بوظيفة التدريب وتطبيقها التطبيق الأمثل والفعال على العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على، التعريف بالمورد البشري وإدارة الموارد البشرية والتعريف بوظيفة التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية أهميتها، أهدافها، ومبادئها، وفوائدها وعلاقتها بالتميز المؤسسي، ومن أهم النتائج نشر العلم والثقافة وبيان أهمية التدريب وأثره في عملية الإبداع في أداء العاملين مما يؤدي إلى التميز في المنظمات.

دراسة (الجمل، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، نوع الجامعة).

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ تكونت عينة الدراسة من (٨٥) عضو هيئة تدريس يعملون في أربع جامعات في محافظة الخليل (جامعة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة فلسطين التقنية فرع العروب). استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتباع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل لسياسات الاختيار والتعيين كان متوسطاً، كما أن درجة التميز المؤسسي متوسط أيضاً، وجاءت مجالات التميز المؤسسي على الترتيب: مجال التميز القيادي، مجال التميز في تقديم الخدمة، مجال التميز البشري. كما بينت النتائج أن إدارات الجامعات تشجع العاملين نحو تقديم أفكار متميزة، وتسعى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة، في حين أن إدارات الجامعات لا تهتم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري. وتبين أن الجامعات تشجع التغذية الراجعة من الطلبة للارتقاء بمستوى الخدمات، كما تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها. وبينت النتائج وجود علاقة معنوية بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح محاضر وأستاذ مساعد، ووفق متغير الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: (تطوير سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية بما يتوافق مع احتياجات الجامعات واختيار الكفاءات، صياغة استراتيجيات واضحة مبنية على الأسس العلمية لتحقيق التميز المؤسسي، والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي).

دراسة (الداود، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تحقيق التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة. وتم تطبيقها على مجتمع البحث المكون من (٣٨٦) قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، حيث أوضح أفراد الدراسة على أن هذه المعوقات متحققة بدرجة عالية جداً، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز، وعدم تبني إدارة الجودة وقياس الأداء بالوزارة للتقديم على مثل هذه الجوائز، وأوصت الدراسة بالعمل على توفير الموارد المادية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، وتبني منظومة التحفيز الملائمة للقادة والعاملين بما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو تبني برامج التميز وتطبيقها على أرض الواقع، وضرورة تفعيل إدارة

للتميز في إدارات التعليم لتساعد المدارس التي ترغب في التقديم على الجوائز وتسهل لها الإجراءات، وتشرف على الدراسة الذاتية للمدرسة، وتقوم بالزيارة الخارجية لتقييم عمل المدرسة وفق آلية تقنية تسهم في تطوير المدارس.

دراسة (العوضي، والعوضي، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسسي متغير تابع. جاءت النتائج لتثبت وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية. ومن أهم ما اقترحه الدراسة ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية، وضع خطة استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشتمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء، مع تحديد الأهداف المرحلية والخطط التنفيذية التي تستطيع الشركات الدولية أن تعزز من ممارساتها في مجالات إدارة المعرفة، تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل

ممكنات ونتائج التميز المؤسسي.

دراسة (عيد، ٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، وقد قدمت الدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول، والذي تم من خلاله استعراض التحديات التي تواجهها القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها العولمة وظهور مفهوم التحالف والشراكات والتكامل والترابط، وإدارة التكنولوجيا. والمبحث الثاني، ونوقش فيه التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتم فيه تناول القيادة وتطور الفكر القيادي في المحور الأول، والفكر الإداري المعاصر كموجه استراتيجي لعمل القيادة الجامعية في المحور الثاني والتي من خلاله تم استعراض اتجاهات الموجة الثالثة والمتمثلة في الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك اتجاهات الموجة الرابعة والمتمثلة في الإدارة بالمعرفة، وإدارة رأس المال الفكري، وتكنولوجيا الأداء البشري، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. والمبحث الثالث، وقد تصور مقترح لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومدخل الدراسات

المستقبلية، وقدمت تصور مقترح يتضمن قائمة معايير لأداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين.

دراسة (الرشيدى ، ٢٠١٨):

هدفت الدراسة الى التعرف إلى مستوى التفكير التأملي ومستوى اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس عن مستوى التفكير التأملي ومستوى اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التفكير التأملي واتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمّ تطوير استبانة مكونة من (٦٢) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٨) عضو هيئة تدريس في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التفكير التأملي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت جاء مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت جاء متوسطاً.

دراسة (الدلاش، ٢٠١٨):

استهدفت الدراسة التعرف على أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة القياس (استقصاء)، وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة القابضة للأدوية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لدعم القيادة على المرونة الوظيفية للعاملين وأوصت بالاهتمام باختيار أنماط القيادة المتميزة لتحسين قدرة العاملين على مواجهة صعوبات العمل وزيادة معدل المرونة الوظيفية لديهم.

دراسة (صالح، العمر، ٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الاجتماعي للقيادة الحالية في رفع جودة إنتاج العاملين في قطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، من خلال استطلاع آراء العاملين حول أهم سمات وصفات القيادة الذكية التي تتمتع بها الإدارة والقطاعات، ومدى امتلاكها للمهارات والقدرات الاجتماعية الخاصة لمقومات الذكاء

الاجتماعي. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول، بيانات عامة. والقسم الثاني، عبارة عن محورين رئيسيين من أسئلة مغلقة على مقياس التقدير الخماسي وعددها ٣٠ بنداً. ، وخلصت الدراسة إلى: (١) إن الإدارة الناجحة من وجهة نظر أفراد العينة هي الإدارة القادرة على التكيف مع المواقف والظروف الخاصة بالعمل والقائمة على الاحترام المتبادل والشعور بمعاناة العاملين بالمؤسسة، الذين لا يحتاجون من الإدارة إلا إلى الشفافية والصراحة والقدرة على الاعتراف بالخطأ إذ وجدت أخطاء من الإدارة. (٢) تتمتع الإدارة الحالية بمقومات الذكاء الاجتماعي لرفع جودة العمل والإنتاج وتذليل الصعاب. (٣) اتضح من التحليل العاملي أن أهم عوامل الإدارة الذكية الناجحة تتمحور في: العلاقات الإنسانية، والكفايات المعرفية والمهارية للإدارة، وسعة المدارك الثقافية والعلمية والإمام بأحداث المتغيرات العالمية في مجال الإدارة وتبادل التعاون والخبرات مع الجهات الخارجية ذات الصلة. وفي ضوء ذلك، تم تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها التحفيز على رفع جودة الانتاج بين العاملين في قطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Butama, Mathenge & Munga2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٩٦) موظف في شركة (Juhudi Kilimo Limited)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

دراسة (Daniela, 2018):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسس تعزيز ممارسة التميز لدى المنظمات خاصة الدعم القيادي ووجود إدارة وخطة استراتيجية فعالة، حيث تؤدي تلك العناصر إلى دعم القدرات المؤسسية في إحداث التغيير الفعال لتحقيق مظاهر التميز والتفرد في الأداء، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي وأداة الاستبانة للوقوف على تلك الأسس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التميز المؤسسي مبنى على إدارة علاقات قوية مع العملاء والمجتمع، مع وجود آلية للقياس والمتابعة، والتقييم الدوري بصورة منظمة.

دراسة (S. Rao , 2016)

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن التعاون يمكن من خلاله بناء فرق فعالة لتحقيق الفاعلية والتميز المؤسسي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أنواع الشخصيات المختلفة لأعضاء الفريق، الاستفادة من مواطن القوة لديهم، فهم توقعاتهم، وتطبيق أدوات وأساليب القيادة المختلفة حسب الموقف لبناء فريق عمل فعال وتوصلت الدراسة أن للقيادة دور كبير في تحقيق التآزر بين أعضاء الفريق لتحقيق الفاعلية والتميز المؤسسي.

دراسة (M.S. Rao , 2015) :

هدفت الدراسة إلى كيف يمكن قبول التغيير بشكل فعال لتحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وجاءت نتائج الدراسة تؤكد على أن الشيء الوحيد الثابت في بيئة الأعمال العالمية الحالية والتغيير والمنافسة وكذلك أشارت إلى ان التغيير يتطلب عقلية مستتير و أدوات ومهارات. فالقائد الناجح هو الذي يواكب التغيرات. وخلصت الدراسة إلى ان التغيير أمر لا مفر منه لتحقيق الفعالية والتميز المؤسسي.

دراسة (Raharjo',The Others , 2015) :

هدفت الدراسة تحديد العلاقة المحتملة بين العوامل المساعدة والنتائج في نماذج التميز، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وأوضحت الدراسة كيف يمكن ان تسهم متغيرات مختلفة في العوامل المساعدة والنتائج لنماذج التميز، من خلال دراسة حالة لنموذجين مختلفين للتميز وهما نموذج التقييم الإيطالي العام ، والمعهد السويدي للجودة وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المساعدة في النموذج السويدي وهي (الاستراتيجية والتخطيط) أعلى من النموذج الإيطالي وهي (تنمية الموارد البشرية) ، أما النتائج في النموذجين كانت من نصيب رضا العميل أو المستفيد من الخدمة.

دراسة (Haydari&Davood,2013) :

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي ونموذج التميز الأوربي في جامعة طهران ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ونموذج التميز الأوربي. وأظهرت النتائج باستخدام معامل الارتباط أن أفضل مؤشرات النموذج الأوربي هو نقل وتكامل المعرفة، والتفكير المنظومي، والانفتاح والتجريب.

دراسة (Ringrose,2013) :

هدفت الدراسة إلى وصف إطار لتطور التميز المؤسسي الذى يرسخ مبادئ وممارسات أطر الإدارة الرائدة التى تمارس فى استراليا وأوربا وأمريكا، وهدفت إلى ملئ الفراغ الموجود حتى الآن للحصول على دليل إرشادى لاستشاريين وممارسين الجودة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتوصلت البحث إلى محتوى أطر رائدة، وقدم مجموعة من المبادئ التوجيهية لتنفيذ الاستشارات الإدارية للممارسين الجودة، والهدف من إطار التميز المؤسسي هو تقديم فوائد مماثلة لبرنامج جائزة أخرى مثل الجوائز العالمية للتميز، والخطط التى تتحقق عندما يستخدم الممارسون الأطر وتنفيذا المنظمات وتطبق لجائزة التميز وطنيا وعالمياً.

دراسة (Qawasmeh, the others,2013) :

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية (OC) في تحقيق التميز المؤسسي (OE) بجامعة جدارا حيث إنها جامعة أردنية خاصة تأسست حديثاً في عام ٢٠٠٦، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وأكدت النتائج على وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة الجامعية الشاملة والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة أن الإدارة العليا ينبغي أن توفر فرص التدريب والتطوير لجميع موظفي الجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة أنها اختلفت في هدفها عن الدراسة الحالية، حيث تناولت مجموعة من الدراسات القيادة كدراسة (العبادي، العميدي، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الرقابة التنظيمية وذلك من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة لدى القادة الاستراتيجيين لتحسين وتطوير أداء المنظمات وانعكاس ذلك على نجاحها في عالم يسوده التغيير والتطورات المتسارعة، ودراسة (عيد، ٢٠١٩) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى التفكير التأملي ومستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، ودراسة (الدلاش، ٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، ودراسة (صالح، العمر، ٢٠١٥) التي هدفت إلى إبراز دور الذكاء الاجتماعي للقيادة الحالية في رفع جودة إنتاج العاملين في قطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ودراسة (Daniela, 2018) التي هدفت إلى الوقوف على أسس تعزيز ممارسة التميز لدى المنظمات خاصة الدعم القيادي، ودراسة (Butama, Mathenge & Munga 2019) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي.

بينما تناولت مجموعة أخرى من الدراسات التميز المؤسسي كدراسة (عبد الله، الكيلاني، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى قياس واقع اعتماد إدارة الجودة في كلية التربية بجامعة الكويت على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودراسة (عليق، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وإيجاد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، ودراسة (رفيع، المهدي، عبد المنعم، ٢٠٢٠). التي هدفت إلى التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها، والتعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه

الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، ودراسة (شلبي، عيس، محمد، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية، ودراسة (الحجري، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحليل ودراسة وظيفة التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي في المنظمات، ودراسة (الجمال، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، ودراسة (العوضي، والعوضي، ٢٠٢٠) التي هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، ركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، ودراسة (S. Rao , 2016) التي هدفت إلى التأكيد على أن التعاون يمكن من خلاله بناء فرق فعالة لتحقيق الفاعلية والتميز المؤسسي، ودراسة (M.S. Rao , 2015) التي هدفت إلى كيف يمكن قبول التغيير بشكل فعال لتحقيق التميز التنظيمي، ودراسة (Raharjo', The Others , 2015) التي هدفت إلى تحديد العلاقة المحتملة بين العوامل المساعدة والنتائج في نماذج التميز، ودراسة (Ringrose,2013) التي هدف إلى وصف إطار لتطور التميز المؤسسي الذي يرسخ مبادئ وممارسات أطر الإدارة الرائدة التي تمارس في استراليا وأوروبا وأمريكا.

وبصفة عامة يمكن القول أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في تحديد منهجيتها بالإضافة إلى تحديد أسس التميز المؤسسي، والوقوف على مفهوم القيادة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة التميز المؤسسي، والقيادة كأحد عناصر الثقافة التنظيمية، إلا أنها تختلف عن جميع كونها تقف على عناصر القيادة المتميزة التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

ويمكن معالجة الدراسة الحالية وفق المحاور التالية:

المحور الأول: القيادة المتميزة، مفهومها، صفات القائد المتميز، وأدواره، والتحديات التي تواجه القيادة المتميزة بالجامعة.

(١) مفهوم القيادة المتميزة:

تعرف القيادة المتميزة بأنها " عنصر للتصور الاستباقي والتفكير الاستراتيجي والعمل من أجل مستقبل المنظمة، وخلق رؤية وتحفيز العاملين، وتشكيل الاستراتيجيات على المستويين الفردي، والتنظيمي" (Arikan & Enginoglu,2016,1).

كما يمكن تعريفها بأنها " قدرة الفرد على التنبؤ والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها أن تخلق مستقبل مستدام للمنظمة" (Lear,2012,5).

و يمكن تعريفها بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق قدرة المنظمة على الاستمرار على المدى الطويل في بيئة الأعمال" (Rowe,2001,81).

٢) صفات القيادة المتميزة :

أهم صفات القيادة المتميزة هي (البديري، ٢٠٠١، ٦٢-٦٣). :
أ. المبادأة : وتعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزايد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر القائد بالعمل وحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة .

ب. العضوية : وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل القرب منهم ومخالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمية بعيداً عن المركزية.

ج. التمثيل: وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته، والسعي في مصلحتها، وتمثيلها في جميع المواقف .

د. التكامل : ويتمثل ذلك في مايقوم به القائد من أعمال لاتخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد، وتقليص هوة التنافر بينهم إن وجدت .

هـ. التنظيم : وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وكذلك علاقات العمل فيما بينهم وينظمها .

و. السيطرة : وتعني تسلط القائد على مجموعته، وتحديد سلوكهم وعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها .

ز. الاتصال : وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة علمه بما يتصل بها من أمور.

ح. الإنتاج : وهو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يتأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة .

٣) أدوار القائد المتميز :

يقوم القائد المتميز بمجموعة من الأدوار منها(البراعي، ٢٠٠٩، ١٣٣):

أ. اختيار الموظفين وتدريبهم وتعويضهم وتحفيزهم والاعتراف بأعمالهم المتميزة.

ب. توفير الموارد اللازمة للقيام بالأعمال المختلفة.

ج. تحديد تفاصيل العمليات والإجراءات اللازمة.

د. تهيئة البيئة الصحية للعمل.

- ه. بناء روح الفريق والتعاون الضروري للنجاح.
- و. وترى الباحثة أن أهم الأدوار التي يجب أن يقوم بها قائد المدرسة
- ز. تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية داخل المدرسة .
- ح. المشاركة الإيجابية في تطوير العمل داخل المدرسة .
- ط. التعامل مع جميع فئات المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور بكفاءة.
- ي. بناء ثقافة التميز لدى المعلمين.
- ك. توفير بيئة مشجعه على التعلم والإبداع.
- ل. تبني سياسة التغيير.

(١) التحديات التي تواجه القيادة الجامعية

- ومن أهم هذه التحديات ما يأتي (البناء، ٢٠١٦، ٤٧٠) (عيد، ٢٠٢٠، ٣٥٢-٣٥٣) :
- أ. العولمة وما نتج عنها من ظهور مفهوم المنافسة في مجالات عمل الجامعات، والتي بني على أساسها التصنيفات العالمية للجامعات، مما فرض على الكلية إنتاج مخرجات تستطيع المنافسة في السوق على المدى البعيد.
 - ب. الثورة المعرفية وما خلفته من ظهور علوم جديدة وانفجار معرفي أدى للعديد من التغيرات المستمرة في الاحتياجات من التخصصات والمهارات للموارد البشرية، ومتطلبات سوق العمل سواء النوعية أو الكمية.
 - ج. الثورة التكنولوجية وما نتج عنها من ثورة في سهولة الاتصالات وانتشار معلوماتي بسرعة فائقة على المستوى العالمي قضى على الحواجز بين الدول، وأوجب على الجامعات ضرورة استخدام طرق تكنولوجية حديثة وامتلاك المهارات اللازمة لاستخدامها وإدارتها وتوظيفها.
 - د. التكتلات الاقتصادية التي استلزمت إعداد كوادر تعتمد على إدارة التكنولوجيا وعمق المعرفة في التخصص.
 - ه. ظهور النظريات الإدارية الحديثة واعتماد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات، وتطبيق ذلك في الإدارة الجامعية على المستوى العالمي.
 - و. الاتجاه صوب التركيز على الموارد البشرية في تطوير منظومة العمل المؤسسي؛ مما يستلزم من القيادات ضرورة بناء منظومة متكاملة لبناء قدرات تلك الموارد وتطويرها باستمرار بما يتواءم وتطورات العصر المتلاحقة.
 - ز. حدوث تغيرات جوهرية في مجالات متعددة تضع مهام ومسؤوليات جديدة على القيادة تستلزم مهارات غير نمطية منها انهيار مفهوم الزمان، انهيار مفهوم التنظيم التقليدي، انهيار مفهوم الاستقرار والثبات.
- المحور الثاني: التميز المؤسسي، تعريفه، أهميته، أهدافه، أبعاده، ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي :**

(١) تعريف التميز المؤسسي :

يعرف التميز المؤسسي بأنه: " نظام تمارس فيه المؤسسة عملياتها وأنشطتها وفق معاني الجودة الفائقة من خلال استفادتها الكاملة من كوارها البشرية المتميزة ومواردها المالية لتحقيق أفضل النتائج التي ترضي كافة المستفيدين من خدماتها (صقر، ٢٠١٦، ١٥). كما عرفه (Grote,2002) بأنه: " قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتحصح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية".
بينما يعرفه البعض بأنه: " ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج (جائزة الملك عبد الله، ٢٠١٧، ٣١).

و يمكن تعريفه أنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج عنها نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون (البيحيصي، ٢٠١٤، ٦)
كما يمكن تعريفه أنه: قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهو يبحث في تقييم أداء المنظمة بالإستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة (فياض، ٢٠١٥، ٤١)

(٢) أهمية التميز المؤسسي :

إن فلسفة التميز تكمن في كونه لا بد من من اتخاذه كنمط فكري وأسلوب حياة؛ حيث إن المنظمات والمؤسسات التي تتواجد في هذا العصر هي تعيش في عصر المنافسة الشرسة وظل التطورات التكنولوجية، لذا يضع المؤسسات في وضع محرج في عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة تلك التغيرات من أجل الوصول إلى عدد أكبر من التطلعات، لذا فإن التميز في أداء المؤسسات مهم لها، وأصبح خياراً مهماً في ظل التغيرات المحيطة (جبر، ٢٠١٠، ١٨).

كما تأتي أهمية التميز المؤسسي كونه يسهم بأن يكون الفرد مبدعاً حتى يستطيع أن يتكيف مع الظروف والمتغيرات ، كما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق وإلا بوجود الجهود الإبداعية الخلاقة من قبل قائد مبدع متميز، وأن التميز المؤسسي وضع تحديات أمام منظمات الأعمال للبحث عن أفضل السبل لبناء استراتيجيات المنظمة وتطويرها باستمرار تجاه تعظيم قيمة أعمالها، حيث تبرز في مجال التميز المؤسسي عدة استراتيجيات تختلف في معالجتها تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والدخل الذي تتبناه (الدويسمية، ٢٠١٦، ٧٢).

(٣) أهداف التميز المؤسسي :

من أهم أهداف التميز المؤسسي ما يلي (غازي، ٢٠١٤، ٣٦):

- أ. الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
- ب. التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.

- ج. ثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والاسراتيجيات بشكل دورى.
د. السعى إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
هـ. العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
و. تحقيق النتائج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
ز. الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعلمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة .
ح. العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

٤) أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد التي تعتبر أهم أبعاد التميز في الجامعات وهي دراسة (رفيع، المهدي، عبد المنعم، ٢٠٢٠، ٩٤).

البعد الأول - التميز القيادي : يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها.

البعد الثاني - التميز الخدماتي: إن لجوء المتعاملين مع الجامعات إلى التعامل مع المنافسين، يعد مؤشراً على وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، فهذا العرض يفضي لعمل خطة عمل لتصحيح نواحي القصور.

البعد الثالث- التميز المعرفي: أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات والموارد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزداد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدن تكلفة إضافية.

٥) مبررات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات:

يوجد العديد من الأسباب التي فرضت على كليات الجامعات المختلفة التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي وتتمثل في(عيدروس، ٢٠١٥، ١٢٩) :

- أ. تأثر الجامعات بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات عالمياً.
ب. تجسير العلاقات بين التعليم الجامعي وقطاعات سوق العمل بما يضمن ربط البرامج التعليمية الجامعية بمتطلبات وتقنيات سوق العمل وطنياً ودولياً.
ج. زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، فيما يتعلق بتصدر التصنيفات الدولية من خلال تبني أفضل الآليات والأولويات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي الجامعي.

- د. بناء استراتيجية متكاملة الأبعاد عن التوجهات الرئيسية للجامعات ورؤىها المستقبلية تحت مظلة التنافسية الدولية.
- هـ. إيجاد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات وتوجه القيادات حيال معايير الأداء المهنية.
- و. بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء المهني، وقابليته للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ز. إعداد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين آليات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتنميتها.
- ح. تحديد مدى فعالية وكفاءة القدرة التنافسية لكل جامعة حيال تجويدها لكافة أنشطتها وفعاليتها وتوظيف التقنيات الحديثة بمنظومتها التعليمية والإدارية.
- ط. بناء استراتيجية تطويق للجامعة تمكنها من الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية، لبناء قادة متميزة تمكنها من النهوض بالجامعة ووضعها على الطريق الأمثل، وتمكين العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي التعاوني.

٦) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات :

- للتميز المؤسسي بالجامعات مجموعة من المتطلبات التي تركز على قيادة متميزة أهمها ما يلي (أبو الوفاء، وآخرون، ٢٠١٦، ١٨) :
- أ. القيادة الجامعية المتميزة: تعد القيادة الجامعية القادرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو اقتصاد المعرفة، والقدرة على المستفيدين والتأثير فيهم، وخلق فرق العمل، والانتماء للجامعة.
- ب. الثقافة التنظيمية: ويقصد بها تطوير وإدارة الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري مع الاهتمام بجودة الخدمة، وخدمة المستفيدين، ومعاملة العاملين بها.
- ج. الموارد والكفاءات: يعد الإنسان المحرك الأساسي لأي تنظيم، والجامعة مؤسسة معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مهارات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات هي من توجد التميز والفارق بين الجامعات عندما يتم دعمها بموارد مالية وتقنية تسهل عليها وتساعد على الابتكار والإبداع.
- المحور الثالث: نشأة وتطور كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

١) نشأة وتطور كلية التربية الأساسية:

نشأت كلية التربية الأساسية بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عام ١٩٦٢م، ومنذ ذلك الحين مرت بمرحلة متعددة وأسماء مختلفة، تدرجت عبرها من معهد بسيط للمعلمين والمعلمات، حتى غدت كلية أكاديمية ضخمة تضم

تسعة عشر قسماً علمياً من مختلف التخصصات التي يحتاج إليها سوق العمل الكويتي. وقد تبدل نظامها من السنة الكاملة الدراسية إلى نظام المقررات الفصلي، ومن مدة دراسة سنتين إلى أربع سنوات، وتتنوع الأقسام بالكلية لتصل إلى تسعة عشر قسماً علمياً تطرح برامج علمية متعددة، ما بين علمي وأدبي وإسلامي وفني ورياضي وموسيقي وتقني مع أعضاء هيئة تدريس وهيئة تدريب مؤهلة، من ذوي الخبرة والمكانة من داخل الكويت وخارجها من الدول العربية والأجنبية. وتتفاعل هذه الخبرات بما لها من تنوع ثقافي، بصورة تكاملية أدت إلى الاستفادة منها بأقصى صورة ممكنة لتتحول كلية التربية الأساسية من مجرد منشأة تعليمية إلى منظومة متكاملة ومناورة ثقافية شامخة تؤثر في المجتمع وتتأثر بمطالباته، وتتماشى مع أحدث منجزات العصر ومع التطوير الدائم والعطاء المستمر والعمل الدعوب من أجل رفعة الوطن (2021, <http://www.paaet.edu.kw>).

٢) الهيكل القيادي لكلية التربية الأساسية :

يتضمن الهيكل القيادي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؛ العميد، والعميد المساعد للشئون الأكاديمية، والعميد المساعد للشئون الطلابية بنين، والعميد المساعد للشئون الطلابية بنات، وفيما يلي بيان لاختصاصات كل منهم.

٣) الاختصاصات الوظيفية للقيادي المتميز (عميد، والعميد المساعد للشئون الأكاديمية، والعميد المساعد للشئون الطلابية بنين، والعميد المساعد للشئون الطلابية بنات):

يشرف العميد على الشئون العامة، والشئون الخاصة بالعميد المساعد للشئون الأكاديمية، والعميد المساعد للشئون الطلابية بنين، والعميد المساعد للشئون الطلابية بنات مساعد العميد للشئون الطلابية، حيث يشرف كل منهم على الخطوط المتعلقة بشئون الطلبة والخدمات التعليمية والأنشطة الطلابية والعلمية في ضوء الخطة الموضوعية والسياسات المحددة تحدد اختصاصاته على وجه الخصوص كما يلي (2021, <http://www.paaet.edu.kw>).

أ. وضع التفاصيل المتعلقة بالبرمجة الزمنية لأعمال الإرشاد والتسجيل بالتنسيق مع المكاتب ذات الصلة بالكلية.

ب. الإشراف العام على عملي الإرشاد والتسجيل بالتنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية والوحدات الفنية والمكاتب ذات الصلة والتحقق من انتظام العمل بها .

ج. الإشراف على الامتحانات متابعتها بالتنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية

د. التنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية رئيس لجنة الجدول بالكلية بشأن اعداد

الجدول الدراسية وجدول الاختبارات.

هـ. التنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية رئيس لجنة الجدول بالكلية لحسم المشاكل المتعلقة بالمجموعات الدراسية قبل واثناء وبعد انتهاء فترة التسجيل، والتنسيق مع مساعد

- العميد للشؤون الأكاديمية ومكتب التوجيه والإرشاد والأقسام المعنية لحسم المشاكل المتعلقة عملية الإرشاد، والتنسيق مع المساعد العميد للشؤون الأكاديمية إعداد ميزانية الكلية، والتنسيق مع المساعد العميد للشؤون الأكاديمية والأقسام المعنية للإشراف على اختبارات و مقابلات القبول، والتنسيق مع المكاتب ذات الصلة لوضع الترتيبات الخاصة ببرامج اللقاءات التنويرية للطلبة المستجدين والإشراف على التنفيذ.
- و. اعتماد نتائج اختبارات مقابلات القبول للطلبة المستجدين.
- ز. النظر في جميع مشاكل الطلابية المتعلقة بالتسجيل والعبء الدراسي والتضارب في المواعيد للطلبة المتوقع تخرجهم وأي مشاكل أخرى تظهر وإيجاد الحلول لها بالتعاون مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية والأقسام العلمية والمكاتب ذات الصلة >
- ح. تجهيز وإصدار البيانات والإحصاءات الخاصة بالشؤون الطلابية بالتعاون مع الأقسام العلمية والمكاتب ذات صلة .
- ط. تمثيل عميد الكلية في اجتماعات لجنة الشؤون الطلابية للبت في (طلبات التحويل من وإلى الكلية- طلبات تغيير التخصص- طلبات الانسحاب من جميع المقررات - طلبات وقف القيد - طلبات تأجيل قبول الطلبة المستجدين والمحولين - التماسات الطلبة المفصولين، وتمثيل عميد الكلية عند الحاجة في الأنشطة الطلابية التي تقدم بها المكاتب ذات الصلة (الجمعيات العلمية - المعارض - المهرجانات - الندوات - المسابقات .. الخ
- ي. رئاسة اجتماعات لجنة التوجيه والإرشاد متابعة الجوانب الأكاديمية والفنية من أعمال مكتب التوجيه والإرشاد بالكلية .
- ك. متابعة الطلبة أثناء فترة التدريب الميداني والنظرة في المشاكل التي قد تطرأ خلال فترة التسجيل وضع الحلول المناسبة لها بالتعاون مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية، متابعة تنفيذ قرار مجلس الكلية المختصة بشؤون الطلبة، ومتابعة تنفيذ قرارات لجنة الشؤون العلمية المغتيبون الطلبة، العمل بالإشراف على ومتابعة عمال مكتب الرعاية الطلابية لضمان حسن سير العمل، متابعة تنفيذ سياسة القبول بالكلية.
- ل. الإشراف على تنفيذ السياسات العامة التي تصدرها إدارة الهيئة و عمادة الكلية في ما يتعلق بالشؤون الطلابية ومتابعة النشرات والمجلات والأدلة الصادرة عن المكاتب ذات الصلة بالشؤون الطلابية، والإشراف على توزيع الطلبة على المرشدين العلميين بالتنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية و الأقسام العلمية بصورة فصلية كلما اقتضت الحاجة.
- م. المساهمة في إعداد خطة التعريف بأهداف وبرامج وأنشطة الكلية بالتنسيق مع عمادة شؤون الطلبة و التدريب وإدارة العلاقات العامة بالهيئة، الإشراف على العمليات الانتخابية بالكلية، و الإشراف على أنشطة الجمعيات العلمية بالكلية والمساهمة في تطوير أداؤها، و الإشراف على الأنشطة الطلابية والندوات والمحاضرات والمعارض التي

تقام داخل الكلية. و الاشراف على ومتابعة اعمال مكتب التوجيه والارشاد للضمان حسن سير العمل، والاشراف على ومتابعة اعمال مكتب التسجيل لضمان حسن سير العمل.
ن. القيام بما يكلف من اعمال من قبل عميد الكلية.

المحور الرابع : النتائج و التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة المتميزة بكلية التربية الأساسية:

(١) نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

أ. لا يمكن أن تتم عملية التميز المؤسسي بالجامعة إلا بوجود قيادة متميزة والتي تهتم بوضع مجموعة من الاستراتيجيات والسلوكيات والمهام التي يتبناها المسؤولين والمديرين في الجامعة.

ب. القيادة الداعمة لمرووسيا لها تأثير إيجابي كبير على النتائج الفردية والجماعية، مما يدعم التميز المؤسسي للكلية.

ج. من أهم متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات ، القيادة الجامعية المتميزة، الثقافة التنظيمية، الموارد والكفاءات،

د. للقيادة المتميزة مجموعة من الصفات منها: المبادأة، العضوية، التمثيل، التكامل، التنظيم، السيطرة، الإنتاج، الاتصال.

ه. هناك مجموعة من المبررات التي تدفع بتحول الجامعات نحو القيادة المتميزة لتحقيق التميز المؤسسي منها: تأثر الجامعات بالعولمة وثورة الاتصالات، تجسير العلاقات بين التعليم الجامعي وقطاعات سوق العم، زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، بناء استراتيجية متكاملة الأبعاد عن التوجهات الرئيسية للجامعات ، إيجاد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات

و. يوجد لعامة كلية التربية الأساسية بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجموعة من الوظائف الحيوية التي تزيد من التميز المؤسسي، منها وضع الرؤية الخاصة بالكلية، وتنفيذ السياسات العامة لها، إعداد ميزانية الكلية، وبرامجها، متابعة التدريبات، والبرامج الطلابية، المساهمة في إعداد خطة التعريف بأهداف وبرامج وأنشطة الكلية.

(٢) التوصيات والمقترحات الإجرائية للدراسة :

لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، يجب أن يتسم القائد المتميز بها بما يلي :

(١) **المرونة الوظيفية:** وتعني قدرته على الصمود النفسي والقدرة على الارتداد من الحالات الصادمة المحتملة فضلاً عن التكيف بشكل مناسب مع التغيرات الطارئة، وترتبط المرونة بتسيير العمل داخل الكلية ككل إذ أن التغيير السريع يؤدي إلى اضطرابات سريعة في بيئة العمل، ومن ثم على القائد المتميز الاهتمام بالمرونة لأنها السبيل الوحيد للتغلب على الاضطرابات السريعة.

(٢) **الدعم النفسي** لمنسوبي الكلية من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب؛ فإدراك السلامة النفسية، يرجع إلى وجود قيادات داعمة تمثل المصدر الأساسي للسلامة النفسية التي تمثل أكبر مصدر لمشاركة العاملين وإيجابيتهم، والعمل بروح الفريق، ولكي بنجح القائد في تهيئة هذا المناخ الإيجابي الداعم للفريق يحتاج إلى مهارات أساسية تساعده على كسب ثقة واحترام فرق عمله ومنها:

- أ. فهم الأنماط السلوكية لمختلف العاملين بالكلية.
- ب. الاتصال الجيد، والاستماع، فالاستماع يعني الإدراك والفهم والتفكير لكي يتم التفاعل.
- ج. دفع الأفراد داخل الكلية بجميع طوائفهم من خلال المدح والإطراء، فالمديح والشكر والتقدير يساهم في إحداث التأثير الفعال لتماسك الفريق والسيطرة عليه وكسب احترامه أيضاً كان نوع الفيق أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلاب داخل الكلية.
- د. استخدام أسلوب حل المشكلات بدلاً من النقد.
- هـ. معالجة النقد: فيجب أن يكون النقد بطريقة مقبولة، ويكون بأسلوب واضح وعباراته مفهومة وسهلة وليست غامضة.

(٣) **تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي داخل الكلية:** فالقائد المتميز يستطيع أن يشحن الهمم، ويشجع مبدأ التجربة وروح المبادرة وزرع الثقة بأن كل فرد من أفراد الكلية قادر على العمل بإبداع من خلال توافر الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونةويمكن أن يتم ذلك ويدفع الكلية نحو التميز من خلال:

- أ. وضع القدوة ونمذجة الأسلوب.
- ب. تكوين رؤية ملهمة مشتركة.
- ج. تحدي العمليات.
- د. تمكين الآخرين وتفويض السلطة.
- هـ. التشجيع لخلق بيئة إيجابية لأعضاء الفريق.

(٤) **الاستفادة من تجاربه السابقة:** لكي تكون قيادة الكلية حديثة ومتطورة وفعالة، وتعمل على تحقيق الأهداف. وبالتالي الوصول إلى مؤسسة متميزة تعمل على تحقيق نتائج غير مسبوقه وكذلك الوصول إلى أعلى درجات الإنجاز، لابد لقائد الكلية من الاستفادة من تجاربها السابقة وكذلك تستفيد المؤسسة من الموارد البشرية وتوظفها في مكانها المناسب والوصول إلى أعلى درجات الإنجاز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم

- بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بهارة القيادة، والقدرة على التفكير المتجدد الذى يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى إبتكار حلول جديدة لمشاكلها.
- ٥) التفرد بمجموعة من الخصائص السلوكية التي تميزه وتكسبه ثقة العاملين بالكلية منها:
- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، كما يمتلك القدرة على القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة، ومساعدة الكلية فى إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها فى مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.
 - الاستفادة المثلى من طاقاته الشخصية، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم فى عمليات صنع القرارات.
 - الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات فى المؤسسات.
 - تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة من أصعب المهارات التى يمكن تعلمها، ومن أهم المهارات التى يجب أن يعمل القادة على تطويرها، فمن أهم سمات القائد القدرة على التعامل مع الآراء الناقدة، فقبول القائد لتلك الآراء والتقييميات يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة ومحاولة التغلب عليها.
 - إن القادة البارزين لديهم بعد نظر، فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضييق القنوات.
 - التكامل أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملأ أن تكون عادلاً وأميناً وعلى خلق رفيع، كما يجب أن يمتلك الكفاءة، والتي تتطلب أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يحتذى به.
 - الرؤية العقلية له والتي تعد أهم المهارات العلمية، فلكى تحل المشكلة لا بد أولاً أن تحدها وتحيط علماً بكل جوانبها.
 - يتمتع القادة الفاعلين بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتى والاتزان الوجدانى وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين.

المراجع أولاً: المراجع العربية

- أبو الوفاء، جمال محمد، وآخرون (٢٠١٦). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٣٣-٧٦.
- أبو رجب، ولاء السيد (٢٠٢٠). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، (١٤)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧١٣-٧٣٤.
- البحيصي، عبد المعطي (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- البدري، طارق عبدالحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
- البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٩). تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،
- البناء، أحمد عبد الله الصغير (٢٠١٦). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية، ٢٦ (٥)، جامعة الأسكندرية، ٤٥١-٥٤١.
- بوعباس، فوزية عباس يوسف (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- جبر، عرفات (٢٠١٠). الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الجمل، سمير سليمان (٢٠٢٠). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (٩)، جامعة الإسراء، فلسطين، ١٦١، ١٨٧.
- الحجري، ربيعة علي عبد الله (٢٠٢٠). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة "التدريب" في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، ١٠ (١٠٥)، عبد الفتاح إدريس للنشر، ١٤٥-١٥٨.

- حسوني، أثير عبد الأمير (٢٠١٠). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة الكويت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١(٢)، ٣٣-٧٩.
- الداود، حسن عبد العزيز محمد (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٩(١)، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن، ١٣٦-١٥٤.
- الدلاش، صفاء عبد الحميد عبدالعزيز أحمد (٢٠١٨). أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩(٢)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، ٣١٥-٣٣٤.
- الدويسمية، مهذ مولود (٢٠١٦). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية لطيران في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٦، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الرشيد، نواف خلف ناجي (٢٠١٨). مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- رفيع، ديمة عبد الله يوسف، المهدي، سوزان محمد، عبد المنعم، هناء حسين محمد (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، ٨١-١٠٣.
- الرفيعي، على عبود، عبده، ضرغام حسن (٢٠١٨). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٥(١)، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، ٢٤-٥٥.
- زاهر، ضياء (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي، مرتكزات وسيناريوها، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية
- شلبي، رضا مصطفى هلال، عيس، مصطفى محمد صبحي، محمد، محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠). العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ٢٥(١)، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها، مصر، ١-٣٢.
- شهاب الدين، حسب الرسول يوسف التوم (٢٠٢٠). مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية

- للدراستات التربوية والنفسية، ٨(٣)، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٦٣٧-٦٥٣.
- صالح، أحمد، العمر، جاسم إبراهيم(٢٠١٥). الذكاء الاجتماعي وأثره في نجاح سلوكيات الإدارة الذكية بقطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، جلة دراسات في التعليم الجامعي، (٩)، جامعة أسيوط، مصر، ٢٤١-٣٥٥.
- صقر، محمد عمر عبد القادر(٢٠١٦). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأساسية، فلسطين.
- العبادي، هاشم فوزى دباس، العميدي، ضرغام علي مسلم (٢٠٢٠). مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٢(٢٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، ٣٧٩-٣٩٨.
- عبد الله، إلهام يوسف محمد، الكيلاني أنمار مصطفى (٢٠٢٠). واقع اعتماد إدارة الجودة في كلية التربية بجامعة الكويت على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، المجلة التربوية الأردنية، ٥(١)، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، الأردن، ١٦٦-١٨٦.
- عبد المطلب، عبد الحميد(٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للطباعة
- علق، مبروكة محمود محمد(٢٠٢٠). تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (٢١)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، ٢٥٣-٢٩٦.
- العوضي، عادل خير الله ناصر عبد الله، العوضي، فايزة خير الله ناصر عبد الله (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣١)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، ٢٢٣-٢٥٣.
- عيد، هالة فوزي محمد(٢٠١٩). التخطيط التعليمي والإدارة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٣(١)، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، ٣٣٩-٣٨٥.
- عيدروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، ١(١٠١)، كلية التربية، جامعة بنها، ٨٨-١٣٥.

- غازي، على على(٢٠١٤). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير
الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، ١(٣)، مصر، ١-
٤٩.

- فياض، عبد الله(٢٠١٥). المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي الدور
الوسيط للذكاء التنافسي، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الأساسية، عمان.
ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. The Academy of Management Executive, 15(1), 81-94.
- Al-Amarat, M. S. (2019). The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members. World Journal of Education, 9(3), 9-21.
- Arikan, Cenk Laçın & Enginoglu, Didem,(2016), A CONTEMPORARY APPROACH TO STRATEGIC LEADERSHIP , International Journal of Information Technology and Business Management 29th March 2016. Vol.47 No.1
- Butama, N. M., Mathenge, P., & Mungai, C. (2019). Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Juhudi Kilimo Limited, Kenya. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, ISSN 2250-057X, Impact Factor: 6.384, Volume 09, Issue 9, Page 23-28.
- Daniela C.2018. Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations: insights from focus group research across Europe. Measuring Business Excellence, 22, 1, pp: 14-30.
- Dawn Ringrose, ,"Development of an organizational excellence framework", The TQM Journal, Vol. 25 Iss 4,2013, pp.441 – 452
- Dick.Grote(2002),The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers, United States Of America,p2.

- Hendry Raharjo',The others , "Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss 1,2015, pp. 120 – 135.
- Heydari, Marzieh, Davood, Sayyed Mohammed Reza,The Relationship between Organizational Learning and EFQM Excellence Model in University of Tehran, European online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.,2.No.,3, 2013, pp. 1987-1991
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.(
- M.S. Rao , "Collaborate to build effective teams to achieve organizational excellence and effectiveness", Industrial and Commercial Training, Vol. 48 Iss 1,2016, pp. 24 – 28.
- M.S. Rao , "Embrace change effectively to achieve organizational excellence and effectiveness", Industrial and Commercial Training, Vol. 47 Iss 3,2015, pp. 145 – 150
- Qawasmeh, Farid, Darqal, Nadeen, Qawasmeh, Isra, The Role of Organizational Culture in Achieving Organizational Excellence, ,OP.cit,pp.5-19.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. The Academy of Management Executive, 15(1), 81-94.
- Sarfraz, H., & Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with Bloom's taxonomy. Industrial and Commercial Training, 49(1), 40-47 .

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

(<http://www.paaet.edu.kw> , 2021)