

تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية
بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية

إعداد

د/ محمد دخيل الله الهاجري

دكتوراه إدارة تعليمية

تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية

د/ محمد دخيل الله الهاجري

مقدمة:

تعتمد المؤسسات الناجحة على التوجه نحو الاهتمام بتحقيق الجودة والتميز الذي يقوم على التحسين المستمر بتطبيق استراتيجيات متميزة، وقيام الأفراد بالمهام المطلوبة منهم وتنفيذها دون الحاجة إلى طلب ذلك، فالمؤسسات التي تتوقف عن التطوير المستمر لا مكان لها في العصر الحالي، حيث تلتهمها المؤسسات المتميزة في ظل ظروف التنافسية الشديدة بين المؤسسات في جميع المجالات.

ونظراً لأن المدارس ما زالت تعمل على أساس هرمي مركزي فقد ظهرت مشكلات البيروقراطية في أداء الأعمال الإدارية، وأدى ذلك إلى ضعف الدافعية وتدني قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال، وساد الروتين وعدم الرغبة في التغيير والتطوير رغم المحاولات العديدة لذلك، حيث انحصرت التغييرات في الشكل الظاهري وبقيت الإدارة المدرسية في حالة جمود فكري ترفض التغيير والتجديد لأساليبها؛ لأن هذا التحسين يمس كيائها ووجودها، وهذا الجمود الإداري انعكس على أداء المعلمين، فانحصر دورهم في التلقين وعدم الإستجابة للتجديد والنمو المهني الأمر الذي أدى إلى تدني الأداء المدرسي بشكل عام (نشوان، ٢٠٠٥، ٢٧٧)، فالأداء المدرسي الجيد يخلق مدرسة جيدة ومناخاً جيداً للتعلم والتدريس وكفاية وفاعلية النظام المدرسي يمكن أن تتحقق فقط إذا كان الأداء المدرسي على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية (Dimmock, 2009, 78)، فالتعليم والتعلم الجيد ثمرة الأداء الإداري. (Owen, 2011, 46)

ونظراً لوجود العديد من نماذج التميز الحديثة التي تهتدي بها المؤسسات الناجحة في عملها، مثل النموذج الأمريكي لتميز الأداء أو (نموذج مالكوم بالدريج (MBNQ))، والنموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence)

(Model)، والنموذج الياباني لإدارة التميز، فإن هناك ضرورة هامة للاستفادة من هذه النماذج في تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بالكويت.
مشكلة البحث:

تؤكد الأبحاث والدراسات في موضوع القيادة التربوية على وجود ترابط قوى بين الأداء الإداري والقيادة الفعالة ومدى نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها، فنجاح إدارة المدرسة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية قيادتها الإدارية، لذا اتجهت جهود الفكر التربوي إلى البحث عن سبل واستراتيجيات جديدة لتطوير الأداء الإداري، وتطبيق معايير القيادة الإدارية الناجحة. (Daniel, 2007, 1:2) فقد أكدت بعض الدراسات مثل دراسة (منى خليفة قاسم الخبارز، ٢٠١٦) إلى حاجة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت إلى المزيد من التطوير من أجل قيادة التعليم في المنطقة العربية، والاستمرار في المنافسة العالمية طبقاً للمؤشرات الدولية لتصنيف التعليم.

وأكدت دراسة (العنزي، ٢٠١٩) أيضاً أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للأداء الإداري المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة من المعلمين، فضلاً عن عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف المؤهل الدراسي والخبرة في التدريس.

كما أصبح تحسين الأداء ضمن معايير علمية مقننة ومحددة السمة التي تجمع معظم منظمات اليوم سواء كانت حكومية أم خاصة، رحية أو غير رحية، فقد بات من الضروري تحسين المخرجات ورفع رضا المستفيد. (الصعيدي، ٢٠١٨، ٢٢٩)

ونظراً لأهمية الأخذ بنماذج التميز العالمية وتطبيق معاييرها لتطوير الأداء الإداري مثل النموذج الأمريكي لتمييز الأداء أو مايسمى نموذج مالكوم بالدريج، والنموذج الأوروبي للتميز، والنموذج الياباني لإدارة التميز، خاصة وأن هذه النماذج تتبنى معايير واضحة يمكن السير في ضوءها لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية في ضوء بعض نماذج التميز العالمية.
يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- س١: ما الأسس النظرية للأداء الإداري بالمدارس؟
 س٢: ما أهم نماذج التميز العالمية وانعكاسها على الأداء الإداري بالمدارس؟
 س٣: ما واقع الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء نماذج التميز العالمية؟
 س٤: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بالكويت؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي الى تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بالكويت بالاستفادة من بعض نماذج التميز العالمية. وذلك من خلال ما يلي:
- تعرف الأسس النظرية للأداء الإداري.
 - تعرف أهم نماذج التميز العالمية وانعكاسها على الأداء الإداري بالمدارس.
 - الكشف عن واقع الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ميدانياً.
 - وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بالكويت
- منهجية البحث:**

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة (جابر وكاظم، ١٩٩٩، ١٣٣) وذلك للتعرف على الاسس النظرية للأداء الإداري بالمدارس، وعرض مفهوم التميز، وأهم نماذجه العالمية، وأهم أبعاد الأداء الإداري وفق نماذج التميز العالمية، كما اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة للكشف عن واقع الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ميدانياً، ووضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بالكويت.

أهمية البحث:

- ١) تطوير الأداء في أي مدرسة يعود بالنفع والفائدة على هذه المدرسة، حيث إن الأداء يتضمن القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بأي مؤسسة أو منظمة إلى مخرجات يمكن قياسها.
- ٢) الدراسة قد تساعد العاملين بوزارة التربية والتعليم على تطوير الأداء الإداري بمدارسهم في المراحل المختلفة.
- ٣) يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين ترتيب التعليم الابتدائي الكويتي في التصنيفات الدولية ليستمر في مقدمة هذه التصنيفات.

العينة والأدوات:

اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة للكشف عن واقع الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ميدانياً، تم تطبيقها على عينة عشوائية من المديرين والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت بلغ عددها (٢٢٣) فرداً من محافظة الفروانية.

المحور الأول: الأسس النظرية للأداء الإداري المدرسي.

أ) مفهوم الأداء الإداري المدرسي:

يعرف الأداء في اللغة بأنه: القيام بالشئ، وأدى الشئ: بمعنى قام به، وتأدى الأمر بمعنى أنجز (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٣، ١٠)، ويعرف قاموس التربية الأداء بأنه الإنجاز الفعلي للفرد من خلال ما يمتلكه من قدرات (Good, 1973, 414)، ويعرف في قاموس اكسفورد بأنه إنجاز العمل المطلوب أدائه من الفرد أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة عالية. (Hornby, 1995, 860)

كما يعرف بأنه: ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة. (اللقاني والجمل، ١٩٩٦، ١٠)

وهو أيضاً الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامة بأي عمل من الأعمال ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عملة لانجاز مهام وظيفية في أقصر وقت، وأقل جهد. (هاينز، ١٩٨٩، ٢٧١)

بالإضافة إلى أنه جميع الأنشطة والممارسات والسلوك المرتبطة بتحقيق الأهداف أو المخرجات التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها. (أحمد، ٢٠٠٦، ٢١)

وهناك أيضاً من يري أن عناصر الأداء تتمثل فيما يلي:

- (١) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية الهامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- (٢) **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام، وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.
- (٣) **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- (٤) **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة علي تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المشرفين. (محمد، ٢٠١١، ١٠٣)

ومما سبق يمكن تعريف الأداء الإداري اجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة والممارسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية العلاقات الإنسانية، وتدعيم الاتصال الإداري بين الأفراد والمؤسسات والتي تسعى إدارة المدرسة إلي تحقيقها.

(ب) فلسفة الأداء الإداري:

إن الفلسفة الرئيسية التي يقوم عليها الأداء الإداري هي تحديد أهداف المؤسسة وترجمتها إلي خطط عمل تفصيلية يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف في ضوء البعد الاستراتيجي، وإن مفهوم الأداء الإداري يستند أيضاً إلي بعض الفلسفات أهمها:

١. إن كل مستوى من مستويات الأداء الإداري هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة، ويوضح ذلك تداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء للوصول إلي الأداء الإداري ككل.
٢. إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس مع بقية أجزاء الشكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلي سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية إلي الهدم وتشنيت الجهود.
٣. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلي الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.
٤. إن إدراك النظرة التكاملية للأداء التنظيمي هو تساعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلي المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.
٥. إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلي التجانس الإداري والذي يؤدي إلي الجماعية في الأداء وإلي تحقيق الإبداع الإداري. (أبو النصر، ٢٠٠٨، ١٣١)

ج) معايير الأداء الإداري:

تعتبر عملية تحسين الأداء الإداري ضرورة في العصر الحالي ولكي تتحقق بفاعلية يجب أن يتوفر فيها بعض المعايير، والمعايير عبارة عن كمية الإنتاج التي ينبغي أن ينتجها الموظف ويستخدم مواد وآلات وأدوات ويعمل طبقاً لنظام موضوع في فترة زمنية معينة وأنواعها كالاتي:

١- **معايير كمية (Quantitative Standards):** وهي المعايير التي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة، ويمكن وضع مواصفات دقيقة لها.

٢- **معايير نوعية (Qualitative Standards):** وهي المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب وهنا يكون التركيز على صحة العمل ودقته.

٣- **معايير كمية نوعية (Quantity-Quality Standards):** وهي المعايير التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة ودقة وصحة العمل في نفس الوقت.

٤- **معايير التكلفة (Cost Standards):** وهي المعايير التي تتعلق بتكلفة الموارد والأجهزة والآلات وغيرها.

٥- **معايير زمنية (Tim Standards):** وهي تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل زيادة درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة وولائهم لها. (حمادات، ٢٠٠٦، ١٦٨: ١٦٩)

وعلى الرغم من وجود العديد من وجهات النظر حول تفسير الأداء إلا أن هناك بعض المعايير للأداء الإداري من أهمها ما يلي:

أ) **ضرورة وجود استراتيجية قبل البدء في وضع الخطط:** وتتمثل هذه الاستراتيجية في تحديد أولويات أهداف المنظمة من خلال استخدام بعض المقاييس الكمية، كما يجب أن تتم مقارنة الأداء بقاعدة أو هدف (أين نحن الآن وأين نود أن نكون؟)، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال جمع بيانات الأداء شهرياً بالنسبة لكل مقياس أداء من أجل مساعدة القادة والمديرين على الكشف عن الأداء المنخفض. ويجب فقط تطبيق خطط تطوير الأداء عندما تشير البيانات إلى وجود فرص حقيقية للتطوير (لا تحاول إصلاح ما هو سليم).

(ب) ما يمكن قياسه هو ما يمكن فعله: ينبغي أن يتم توجيه العاملين في أية منظمة من المنظمات إلى محاولة تحقيق أهداف أو الوصول إلى مخرجات يمكن قياسها، وهو ما يتيح لهم الفرصة الملائمة للحصول على التغذية الراجعة عن الأداء ويوضح لهم الاتجاه الصحيح له. ولتحقيق ذلك يمكن مناقشة نتائج البيانات التي يتم جمعها عن الأداء شهرياً (مرة واحدة شهرياً على الأقل) حتى يتمكن العاملون من تغيير الاتجاهات الأدائية السالبة سريعاً، وحتى يتمكنوا أيضاً من عمل تقييم دوري لفعالية خطط تطوير الأداء.

(ج) لا يمكن تطوير الأداء دون القيام بشيء مختلف: تلجأ العديد من المنظمات في كثير من الأحيان إلى إدخال نظم الدفع للأداء أو نظم التغذية الراجعة الخاصة بالأداء على اعتبار أنها سوف تغير أداء المنظمة وتعمل على تحسينه، وبالتالي العمل على نجاح المنظمة ككل. ولكن تجدر الإشارة إلى أن نتائج التغذية الراجعة قد تكون محبطة في بعض الأحيان، حيث إن المنظمة قد تقرر إدخال هذه النظم دون فحص جودتها. ولذا فإنه لا بد من الكشف الدقيق عن جوانب أداء كل عضو من أعضاء المنظمة حتى يمكن تطوير أدائه في ضوء تغير سلوكه.

(د) يميل الأشخاص دائماً إلى فعل ما يتناسب مع اهتماماتهم: يجب أن يستفيد أعضاء المنظمة من محاولات تطوير أدائهم، وأن تكون هذه الاستفادة شخصية ومرتبطة بما يهتمون به لكي يتم تحفيزهم والحفاظ على جودة أدائهم في الوقت ذاته. وعلى الرغم من أن هذا الأمر قد يبدو واضحاً إلا أن غالبية المنظمات لا تأخذ بعين الاعتبار عند محاولتها تطوير الأداء. فقبل الشروع في تنفيذ هذه المحاولات يجب أن يسأل القائمون على التطوير أنفسهم السؤال التالي: ما هو التأثير الشخصي لمحاولات التطوير المقترحة على العاملين؟ فمثلاً لو استهدف التطوير زيادة الإنتاجية، فهل سيؤدي ذلك إلى تقليل عدد ساعات العمل على سبيل المثال؟ ولذا يجب العمل على تقليل النتائج العكسية لمحاولات تطوير الأداء بقدر الإمكان، كما يجب تضمين النتائج الإيجابية. (North, 2010, 4: 6)

المحور الثاني: أهم نماذج التميز الإداري وانعكاسها على الأداء الإداري المدرسي
يعتبر تحقيق الأداء المتميز من جانب العاملين في أي منظمة أحد المبادئ الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأنه يسهم في تحقيق جودة السلعة أو

الخدمة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد، فالتميز ليس له حدود لأنه نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في أي جهة تقدم الخدمات، ولا يمكن ترك عملية تحقيق التميز في الأداء إلى الصدفة أو الحوادث العشوائية، إنما يتطلب توافر توجه استراتيجي مخططاً لا عشوائياً، شاملاً متوازياً لا جزئياً، منافساً للتطورات العالمية، وبالتالي سيسعى هذا المحور للتعرف على ماهية التميز وأهم نماذجه العالمية.

(١) مفهوم التميز:

جاء في قاموس "لسان العرب" أن مصطلح "التميز" يشير إلى ما يُفرد الفرد عن غيره من الناس. (ابن منظور، د.ت، ٤٣٠٧)

ويشير التميز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقة، تفوق فيها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر (أبو النصر ٢٠١٤، ٦٧).

والتميز يعني أيضاً القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألّفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواءً أكانوا مالكيين أم عاملين أم مستفيدين أم شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة. (الهلال، ٢٠١٢، ٦٤).

كما أن التميز هو تغيير الواقع الحالي وإدارة هذا التغيير من خلال التعلم والمعرفة لخلق الإبداع، ومن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر، وهو مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة. (السلمي، ٢٠٠٢، ١٢)

ويري جاكسون وبترفيلد (Butterfield, 1995, 77: 147) وأيضاً (Jackson, 2008, 196: 206) أن المتميز: هو الذي يظهر أداءً متفوقاً في أي مهمة لها قيمة علمية وأهمية نظرية، حيث حدد الأداء بأنه متفوق، وحدد أيضاً مجالات التميز في المجال العلمي والنظري.

كما يري (بدير، ١٩٩٥، ٢٣١) أن التميز " هو الكفاءة في العمل المرتبطة بالجهد الدائب من أجل بلوغ أعلى المستويات في شتى المجالات ومختلف التخصصات" حيث أوضحت أنه كفاءة في مجال العمل بصورة مستمرة تؤدي بالتميز إلى الوصول أعلى مستوى تحقيق الأهداف بمختلف أنواعها .

وهو يعني القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والتقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواء أكانوا مالكين أو عاملين أو مستفيدين أو شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وهو الارتقاء بأعمال وأنشطة المنظمة وأساليب وآليات وأدوات تقديم خدماتها وطرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة. (الهلال، ٢٠٢٠، ٦٤)

فالتميز تغيير الواقع الحالي وإدارة هذا التغيير من خلال التعلم والمعرفة لخلق الإبداع ومن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر، وهو مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة. (السلي، ٢٠٠٢، ١٢)

هو أيضاً قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار الإداري وطرح أفكار جديدة غير تقليدية، والارتقاء بجودة خدماتها، لتلبية احتياجات عملائها الخارجيين وتوقعاتهم المختلفة، مما يؤدي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء. (عطية، ٢٠١٧، ٣٩٦)

٢) مبررات ودواعي التميز في الأداء المدرسي :

بناءً على أهمية التميز، لما له من مردود إيجابي على زيادة فعالية الأداء الإداري، فيمكن أن نلخص أهم مبررات التميز في النقاط التالية:

أ) **التغير سريع وثابت:** فالتغير هو الحقيقة الراسخة التي يؤمن بها معظم البشر، فالإنسان يتغير وما حوله من بيئات دائماً في تغير مستمر ولكي يواكب الإنسان هذا التغير في كل ما حوله لابد من التدريب المتميز باستمرار

ب) المنافسة بلا حدود: ففي ظل العولمة الاقتصادية والثقافية وغيرها أصبح هناك العديد من التيارات القوية، التي تحتاج من جميع البشر إلى الاستعداد لمواجهة هذه العولمة ومتغيراتها بالتدريب المتميز، حتي لا نقتلنا الثقافات الحديثة من جذورها.

ج) تنامي الشعور بالجودة: فمع دخول الألفية الثالثة بدأ الجميع يسعى للجودة في كل شيء، وما دام الإنسان هو أعلي ما تمتلكه الدول من موارد، فكان لابد من السعي لزيادة كفاءة هذا الإنسان وتطويره من خلال التدريب المتميز.

د) طفرة تكنولوجيا المعلومات: والتي وضعت معظم الدول في معادلة صعبة، فإما مواكبة هذه التكنولوجيا بالتدريب المتميز، أو الانكماش والبعد عنها وبالتالي التأخر والتخلف مئات السنين عن بقية دول العالم. (البحيصي، ٢٠١٤، ٣٠: ٣١)

٣) أبعاد الأداء المتميز بالمدارس:

تتعدد أبعاد التميز في الدراسات والادبيات ويمكن عرض هذه الأبعاد بالتفصيل كما يلي:

١- **البعد التحملي:** وهو يشير إلى أن الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز تكون قادرة على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات التي تتيح لها فرصة أكبر لتعرف المشكلات والاستجابة المناسبة لها.

٢- **البعد الاسترجاعي:** وهو يشير إلى أن الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز تميل إلى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات تنعكس في صورة ملاحظات إدراكية مميزة وذلك لأن الكمية الإجمالية من المعلومات المختزنة في الذاكرة تكون أكبر من الكمية المختزنة في ذاكرة المدير العادي في أي وقت بالنسبة لأداء مهمة محددة.

٣- **البعد التصنيفي:** وهو يعني المقدره الفائقة للإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز على إعداد قائمة متميزة تحتوى على خواص أقل تدخلا بالمقارنة بالإدارة العادية حيث يقوم المدير ذو الأداء المتميز بترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابه الأكثر فيما بينها وإما اختلاف عن مكونات الفئات الأخرى.

٤- **البعد الهيكلي:** وهو يعني أن الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز لها مقدرة فائقة ليس فقط فيما يختص باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات وترتيبها ولكن أيضاً في معرفة كيفية استخدامها من خلال إعادة هيكلة هذه المعلومات تمهيداً لتقديم وعرض إطار فكري مجرد للأبحاث أو المهام أو المثيرات التالية.

٥- **البعد التجميعي:** وهو يعني أن الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز لديها القدرة على تجميع المعلومات في مجموعات معينة بحيث تعطي كل مجموعة معنى له دلالاته المحددة.

٦- **البعد الاستدلالي:** وهي تعني أن الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز لديها القدرة على الاستنتاج بدرجة تفوق الإدارة العادية وترتبط تلك المقدرة بدرجة تنظيم الذاكرة لنوع معين من المعلومات وذلك بغض النظر عن الاختلاف فيما بينها.

٧- **البعد الخاص بفحص المعلومات:** ويشير ذلك إلى أن الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز تعتمد على قواعد استرشادية لفحص البيانات وتقوم بتلخيص مجموعة النتائج باستخدام قائمة بالمشكلات.

٨- **البعد الخاص بتجميع الملاحظات والنتائج:** حيث تركز الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز على التعارض المحتمل كوسيلة ملائمة للتخلص من المشكلات بينما تقوم الإدارة العادية بربط النتائج التي توضح بعضها معاً.

٩- **البعد التبريري:** والتبرير هنا بالنسبة للإدارة العادية اتخاذ قرار بشأن توقيت وتحديد الحقيقة المشاهدة باعتبارها المشكلة الرئيسية بينما الإدارة المدرسية ذات الأداء المتميز تحاول دائماً تطوير صورها لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث في المستقبل. (عثمان، ١٩٩٨، ١٥٢)

٤) مجالات التميز:

تتنوع وتتعدد مجالات التميز المتاحة أمام الأفراد والمنظمات، وباب التميز مفتوح وواسع جداً أمام المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة والطامحين إلى الوصول لحالة من التفرد والتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويمكن عرض أهم مجالات التميز كما يلي:

أ) **التميز في المظهر،** فالانطباع الأول الذي يرسم ويرسخ في ذهن العميل هو مظهر وصورة الموظف الأول الذي يلتقيه، وهذا الانطباع سينعكس إيجابياً

على الانطباع المأخوذ عن المنظمة، فلا بد أن يكون الموظفون على مستوى عال من الأمانة، والابتسامة المرسومة على وجوههم باستمرار أمام عملاء المنظمة، فهذا يريح العميل، ويجعله متفائلاً وفخوراً بالتعامل مع هذا النوع من الموظفين المريحين.

ب) التميز في المهارات، فالتفرد في امتلاك مهارات وقدرات متميزة تلفت انتباه الآخرين، وتجعل الفرد محط أنظار إدارة المنظمة، والمنظمات تسعى دائماً لاستقطاب هذا النوع المتميز من الأشخاص، لأن الذي يمتلك مهارات وقدرات متميزة هو الذي يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، ويعتبر استقطاب مثل هؤلاء المميزين قيمة مضافة للمنظمة، ومن أهم عناصر رأس المال البشري في المنظمة، واستقطابهم، للعمل يساهم في تطور وتحسن أعمال وأنشطة المنظمات.

ج) التميز في إدارة الذات: تعتبر إدارة الذات ممارسة إدارية معاصرة تقوم على: الحضور والتركيز الذهني والعقلي الدائم، معرفة القدرات والمهارات والمواهب والمقومات الذاتية، المقدرة على السيطرة والتحكم بالقدرات، المقدرة على تحديد الأولويات والأفضليات، التعليم والتدريب المستمر وتنمية الإبداعات والمهارات والقدرات والمقومات الذاتية.

د) التميز في الأفكار والتطلعات: إن امتلاك الأفكار الخلاقة والتطلعات الإيجابية الطموحة، يجعل من الإنسان شخصية متميزة، لها القدرة على الإبداع الذي يبدأ بفكرة والابتكار الذي يبدأ بتطبيق الفكرة الإبداعية، والإدارات المتميزة في المنظمات تدعم وتحفز وتشجع أصحاب الأفكار والتطلعات البناءة، فهم رأس مال فكري من مقومات المنظمة الحديثة.

هـ) التميز في الأنشطة والوسائل: إن تميز نوعية النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة يجلب اهتمام الآخرين، فالمندرة تجلب كثرة الانتباه، والأهم هو إيجاد الوسائل والأدوات التي تتحقق من خلالها هذه الأنشطة، فالمنظمات المتميزة هي التي تتفهم المعنى والمفهوم الحقيقي للتميز، وهو الإتيان بالمنتج الجديد والنادر، وتحافظ وتحفز وتدعم الذي ساهم في ابتكار هذه الأنشطة والمنتجات.

(و) **التميز في التعامل مع العملاء:** يجب أن يشعر العميل بأنه أهم شيء بالنسبة للمنظمة والموظف، وأن الاهتمام بع يعد على رأس أولويات المنظمة والعاملين، كما يجب أن تلبى طلباته بالجودة والسرعة التي يتمناها، كما ذكرنا فإن الانطباع الأول الذي يرتسم في ذهن العميل هو مظهر وصورة أول موظف يلتقيه، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، وانطباع العميل الإيجابي عن المنظمة يجعله يعمل سفيراً لديها، فينقل الصورة الحسنة عنها للآخرين وينصحهم بالتعامل معها لأنه صاحب تجربة جيدة في ذلك.

(ز) **التميز في التخطيط ووضع الأهداف:** يعتبر التخطيط السليم لتحقيق أهداف واضحة وقابلة للتحقيق من المنظمات الرئيسية التي تبني عليها المنظمات وفق أسس متينة، فكل منظمة أعمال تخطط لتحقيق أهدافها وفق أسس علمية قابلة للقياس، ومعايير ومواصفات تقوم عليها خدماتها أو منتجاتها، والمنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها هي منظمة ناجحة ومتميزة، وتستطيع بناء على ذلك أن تطور وتحسن من أنشطتها لتصبح منافسة، وتمتلك الحصة السوقية التي تسعى إليها، والإدارة المتميزة هي القادرة على وضع الاستراتيجيات والخطط الفعالة والقابلة للتنفيذ، وتعمل على تمكين العاملين للمساهمة في وضع هذه الخطط والبرامج التنفيذية.

(ح) **التميز في التعامل مع اللوائح والأنظمة:** إن وجود لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ودليل وظيفي يبين الطريق أمام العاملين الجدد، ويتم تطبيقه على جميع العاملين بالمنظمة دون تحيز أو تمييز، والتعامل معها كدستور ومنهاج عمل يوضح لكل موظف حقوقه ودوره في المنظمة والمهام والواجبات الموكول إليه، كما تبين للعاملين لوائح الجزائيات والعقوبات بحق المخالفين والمهملين في عملهم، كذلك على المنظمة توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت والترقيات مبنياً على أساس جودة وتميز الأداء، فكل ذلك يريح الموظف ويجعله في بيئة واضحة، كما أن ذلك يحقق العدالة التي هي أساس تميز الإدارة ويساعدها في وضع الخطط والبرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون، والتي تنعكس على كفاءة الأداء في المنظمة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية. (عثمان،

(٢٠٠١، ١٠)

ونظراً لأن بعض الدراسات قد أكدت على أن كل محاولات التطوير والتحسين ستظل قاصرة ما لم ترتبط عملياتها بنماذج علمية قائمة على محكات ومعايير

للتميز، لرفع مستوي الكفاءة والفعالية التنظيمي من خلال برامج عمل مستمدة من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، ورفع كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية، فإن المحور التالي سيحاول عرض أهم هذه النماذج. (الفحيلة، ٢٠١٨، ٧٤)

٥) أهم نماذج التميز العالمية:

تتعدد نماذج التميز العالمية ومن أهم هذه النماذج النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج)، ويمكن عرض هذه النماذج بالتفصيل فيما يلي:

أولاً- النموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence Model)

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

ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج قياس تميز الأداء، وتتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال، خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

١- التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation: لأصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء،

الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال، وهذا هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

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

٣- **تطوير وإشراك الأفراد People Development and Involvement**: حتى تتطلق طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، إن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم تمثل رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص "إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في ايجاد بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

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

٥- **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose**: من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

٦- **الإدارة بالعمليات والحقائق Management by Processes and Facts**: حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

٧- **التعلم المستمر والإبداع والتحسين Continuous Learning**: وهو شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز " حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

٨- **إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility**: واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، ويرتب النموذج معايير " إدارة التميز " في مجموعتين هما مجموعة (الممكنات Enablers) التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها (النتائج Results) وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة. (باشيويه والراوي، ٢٠٠٩، ١١٣: ١١٥)

ويتضح أن التميز في نتائج العملاء والموارد البشرية والمجتمع، ما هو إلا محصلة وانعكاس للتميز في أسلوب القيادة التي تعمل على رسم السياسات وتطوير واستخدام استراتيجية ملائمة وإدارة الموارد البشرية وتحقيق الشراكات والكفاية في الموارد بكفاءة وفعالية، وتحسين عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل تساعد على التعلم والابتكار مما ينعكس في المحصلة على أداء المنظمة ككل. (الاشقر، الهنداوي، ٢٠١٧، ٥٤٨)

ثانياً- النموذج الأمريكي لتمييز الأداء (نموذج مالكوم بالدريج (MBNQ)):

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذج باسمه يصدر جائزة، تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في معايير نمودجه والذي تأسس سنة ١٩٨٧م، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (١٠٠٠) نقطة، تتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسية وهي: (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المعلومات تحليلياً، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل)، واستطاع برنامج الجودة القومي لبالدريج أن يخصص نموذجاً

يتناسب مع الجودة في النظام التربوي ويسمى (محكات التربية من أجل الامتياز في الأداء). (زايد، ٢٠٠٣، ٤٣٧)

وهو نموذج يهتدي به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمنح في مجال الجودة و ذلك لتوافر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة، وسهولة تطبيقه على مختلف المؤسسات مع اختلاف أنشطتها وحجمها ومواردها وطاقتها، ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي:

- ١- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.
- ٢- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
- ٣- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ٤- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- ٥- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ٦- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- ٧- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- ٨- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
- ٩- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى الحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- ١٠- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو. (باشييوه والراوي، ٢٠٠٩، ١١٥: ١١٧).

ثالثاً - النموذج الياباني لإدارة التميز (ديمنج):

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

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

أما المعايير المستخدمة والتي يتم قياس تميز الأداء في المؤسسات على أساسها في هذا النموذج، فيمكن عرضها بالتفصيل كما يلي:

أ) السياسات:

يتعلق بسياسة الجودة في المؤسسة من حيث مضمونها، وكيفية إعدادها وتناسقها مع السياسات الأخرى، وإعتماد سياسة نشر الجودة، ومراجعة السياسة وتحديثها، والعلاقات بين السياسة السياسية والتخطيط، ومدى شرح السياسات التي تنتهجها المؤسسة، ووضوحها، وأهمية توافر أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ومرتبطة بتلك السياسات.

ب) التنظيم وإدارته:

ويتعلق بمدى وضوح السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، ومدى التفويض، وتوزيع السلطة، وأشكال التنظيم المعتمدة لتحقيق اندماج العاملين - كاللجان وحلقات التدريب - وكيفية التنسيق بينها، ومدى التعاون بين الأقسام المختلفة من خلال استخدام فرق العمل.

ج) إدارة المعلومات:

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

د) المواصفات القياسية:

أي المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها، وأساليب مراجعتها وتحديثها واستخدامها.

هـ - الموارد البشرية:

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

و) تأكيد وضمان الجودة:

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

س) الرقابة:

يشير إلى نظم السيطرة على الجودة داخل المؤسسة من حيث محتواها، اعتمادها، والأساليب الإحصائية، والأنشطة والعمليات، واستخدام الأساليب المختلفة للتأكد من جودة المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة إلى عملائها .

ح) التحسين:

يتناول استخدام الطرق الإحصائية لتحليل المشكلات التي تواجه تحقيق الجودة في المؤسسة، والخطط التي تضعها لعلاج تلك المشكلات.

ط) التأثيرات - النتائج:

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

ك) الخطط المستقبلية:

وهو ما تقوم به المؤسسة من خطط مستقبلية، من أجل تحسين الجودة، مع بيان الوضع الحالي، وتقدير التغييرات في متطلبات العملاء والبيئة المحيطة

بالمؤسسة، والتخطيط للمستقبل بالاستناد إلى هذه التغييرات المتوقعة، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط. (<http://www.juse.or.jp/upload/files>)
وبدراسة النماذج السابقة، يتضح أنه يمكن الاهتمام بها في تطوير الأداء الإداري بالتركيز على الأبعاد التالية:

٦) أهم أبعاد الأداء الإداري المدرسي وفق نماذج التميز العالمية:

تتعدد أبعاد تحسين الأداء الإداري ومن أبرزها ما يلي:

أ) التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):

تفتقر المدارس العربية لثقافة التخطيط الاستراتيجي، نظراً لما للسياق المدرسي من خصائص تتسم بالمحافظة والثبات النسبي، والتبعية لما تعتمده السلطات التعليمية المركزية من سياسات، فضلاً عن قلة الصلاحيات المعطاه لمديري المدارس، وعدم القيام بمبادرات فيها بعض المخاطرة، الأمر الذي رسخ العمل في ظل التعليمات الواردة من المستويات الأعلى دون أدنى تخطيط لمستقبل الحياة المدرسية، الأمر الذي حتم وجود مستويين متوازيين من الأنشطة التخطيطية المدرسية، الأول هو مستوى الفكر المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، والثاني مستوى التخطيط الإجرائي العملي لتطوير المدرسة على المدى المتوسط والقريب. (مدبولي، ٢٠٠١، ٣٥)

وقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في هذا العصر من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى ووضع التجديدات والتحسينات موضع التطبيق، فلا تخلو منظمة في هذا العصر من خطة استراتيجية، وانسحب الأمر على المنظمات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لأعضاء المجتمع المدرسي، إذ يحدد التخطيط الاستراتيجي الغاية، ويعطي المبررات، ويوضح المسار كما يوفر المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء ومتابعة مدى التقدم الذي تم إحرازه. (الحر، ٢٠٠١، ٩٣)

ب) المشاركة الفعالة في القرارات:

تحتل المشاركة المدرسية وخاصة المشاركة في عملية صنع القرارات مكانة مهمة في الممارسات الإدارية على مستوى كافة المنظمات لأنها تؤثر على السلوك

الفردى لصانع القرار بالإضافة لامتداد تأثيرها إلى السلوكيات والأفعال الإدارية لكافة أفراد الجماعة أو التنظيم، عن العمل تعرضت حياة المنظمة للخطر، كما أنها تعد بمثابة النشاط الأساسي الذى يؤثر على الأداء. Kim& Mauborgne, (2010, 325)

وتعد العمليات والأنشطة الإدارية هى نتاج سلسلة من القرارات، فالسياسات ما هى إلا نتاج قرارات تتخذ فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين؛ والإجراءات تأتي نتيجة قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات؛ والبرامج الزمنية هي قرارات ترتبط بمواعيد تنفيذ مختلف مكونات العمل؛ والتخطيط ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات المرتبطة بكمية ودرجة جودة النتائج المطلوب تحقيقها؛ والتنظيم الإداري ذاته ما هو إلا عملية القصد منها تحديد من، ومتى، وإلى أى مدى يقوم كل فرد فى المنظمة باتخاذ القرارات (جوهر، ٢٠١٠، ١١١).

وتمر عملية صنع القرار بمجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- **تعريف المشكلة:** وتعنى باختصار معرفة مسببات المشكلة أو الحالة التى تدعو لاتخاذ القرار، فكثيراً ما يكون اتخاذ القرارات لحدوث مشكلة، كذلك تتخذ القرارات لأشياء يتوقع حدوثها مستقبلاً أو قرارات ستؤدى إلى تحقيق بعض الأهداف. (المنيف، ١٩٨٠، ١٧٩: ١٨٠)

٢- **تحليل المشكلة:** وتشير هذه الخطوة إلى وجود مشكلة ومكان حدوثها

وظروفها وكيفية حدوثها ومعلومات كمية عن تأثيراتها. (Cooper&

(Argyris, 2013, 154

٣- **طرح الحلول البديلة:** وتختلف هذه الحلول باختلاف المشكلة، ولكن الحلول

البديلة هى الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع وتستلزم تفكيراً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور عليها. (أحمد وحافظ،

٢٠١٢، ١٠٠).

٤- **اختيار أفضل البدائل:** فيما أننا استخدمنا حث الأفكار وحاولنا أن نحصل

على عدد كبير من البدائل فإن أول عملية منهجية هنا هي حذف البدائل غير الفعالة وغير الممكنة، وبعدها تقييم كل بديل وأثره على الحقائق المعطاة والأسباب الواضحة وإمكانية إزالة هذه المسببات، ويتم اختيار البديل مع الاهتمام بالاعتبارات المستقبلية المرتبطة بتنفيذ البديل وإمكانية هذا البديل في

تحقيق الهدف، وهل يمكن تنفيذه كأساس، وهل يستطيع الإداري تحفيز العاملين على الاستمرارية في تنفيذ هذا البديل. (Chris et al., 2004, 13) -
٥- **اتخاذ القرار:** فقد يعتقد البعض أن اختيار أفضل بديل هو الوصول بعملية اتخاذ القرار للنهاية، ولكنها لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله لعمل فعال، الأمر الذي يتطلب من المرؤوسين فهم التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم وكذلك التغيرات المتوقعة في سلوك وتصرفات الآخرين مع ضرورة إحساس المرؤوسين بأن القرار هو قرارهم إضافة إلى تحفيزهم وترغيبهم، مما يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. (أحمد وحافظ، ٢٠١٢، ١٠٠).

وهناك نوعان رئيسيان للمشاركة في صنع القرارات هما المشاركة الرسمية والمشاركة غير الرسمية، وفيما يلي نلقى بالضوء على هذين النوعين:
أ- **المشاركة الرسمية:** وفيها يكتسب أعضاء التنظيم صفات رسمية للقيام بعملية المشاركة التي تكون محدودة بهيكل تنظيمي رسمي، وذلك من خلال الأعمال الاعتيادية التي يقومون بها، ومن أهم أمثلتها المجالس الاستشارية التي تتكون من ممثلين عن مختلف إدارات وأقسام المنظمة وتكون مهمتها دراسة المسائل التي تحال إليها على أن توصى بالمقترحات اللازمة لحلها، وترفع هذه المقترحات إلى المستويات الإدارية العليا التي لها حق اتخاذ القرار وصناعته ولها أن تأخذ بها أو تهملها. (أحمد وحافظ، ٢٠١٢، ١١٢).

ب- **المشاركة غير الرسمية:** وهي ذلك النوع من المشاركة الذي لا يتبع برامج زمنية محددة أو قواعد ثابتة، ولكن الإدارة تلجأ إلى إتاحة الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في صنع القرار وتحاول استشارتهم في حال وجود موقف أو قضية عامة تتطلب صنع قرار. (Freiberg, 2007, 102)

ج) العلاقات الإنسانية بالمنظمة:

تعتبر من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلوا على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف. (فيليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٥، ١٠٤)

كما أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد الأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتقانيهم لتحقيق أهداف المنظمة. (جميلة، ٢٠١٥، ٦١)

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية. (عثمان، ٢٠٠١، ٢٠)

ولقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقيها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز الغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات الأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحت الجميع على ذلك.

كما تساهم العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة فيما يلي:

١- توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

- ٢- تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالبا ما يكون حاجزة بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- ٣- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فيسكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.
- ٤- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز والابداع في العمل. (تشايمان، ٢٠٠٥، ٥٤)
- ٥- تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصا ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.
- ٦- توجب الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكون العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحلية والتعاون والصدق والأمانة.
- ٧- تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.
- ٨- تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره الى تحقيق الرغبات الأولية عندهم. (جميلة، ٢٠١٥، ٦٢: ٦٣)

(د) الاتصال الإداري:

تكم أهمية الاتصالات المؤسسية في أثرها الفعال على الأداء الإداري في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء. (محمد، ٢٠٠٦، ٩٧)

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظراً لدورها الحيوي في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة وبقل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الإداري. (مصطفى، ٢٠٠٥، ٧١)

ونظراً لأن الأداء الإداري يعبر عن مستوى انجاز العمل، فهو يتأثر بشكل كبير بالبيئة المادية للعمل، والتي من عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل، من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية مما تنتجها هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائي، فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر، وسرعة، بالاستفادة من مميزات الاتصال الإداري الفعال يحب عمله، ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه، وتزداد خبرته، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل، ويرغب في الانتقال من العمل، وينخفض مستوى أدائه، ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الأداء، فيؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء، والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وارتفاع الكفاءة الإنتاجية. (القصبي والشرقاوي، ٢٠٠٥، ٣١٠)

وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي

عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياسته. (خليل، ٢٠٠١، ٢٥٥)

فالاتصال وسيلة ضرورية لتفعيل الأداء الإداري للعاملين؛ ذلك لأن به يدرك العاملین ما الذي عليهم فعله وكيف يمكن تحقيق الفعل، ومن خلال الاتصال تمرر الإدارة رسائل الشكر والتحفيز وتبعث رسائل التقييم والتوجيه ورسائل التكوين المستمر بكل مستجد في العملية الإنتاجية سواء كانت الرسائل لفظية أو كتابية أو رمزية مباشرة أو غير مباشرة، وكيفما كان اتجاهها فالإحساس بالتواصل بين العامل والإدارة من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوس. (ابراهيم، ١٩٩٩، ٢٣٤: ٢٣٥)

المحور الرابع: واقع الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

للإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة تم تصميم استبانة وتقنيها وتطبيقها على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وبعد معالجة النتائج إحصائياً تم تفسيرها وتحليله، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ) تقنين الأداة - تقنين الأداة تم حساب الصدق والثبات كما يلي:

١) صدق الأداة:

يقصد بصدق الاستبانة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله (السيد، ١٩٧٩، ٥٤٩)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحتوى حيث استخدم الباحث طريقة صدق المحتوى، حيث تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على مجموعة من المحكمين، لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن العبارات شاملة وواضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وبعد الاسترشاد بآراء هؤلاء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

٢) ثبات الأدوات:

ويقصد بالثبات: أن تعطي الأداة نفس النتائج أو قريباً منها، إذا ما أعيد استخدامها مرة أخرى في ظروف مشابهة، وقد تم حساب معامل الثبات للاستبانة

بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) وجاءت قيمة معامل الثبات للاستبانة ومحاورها كما في الجدول التالي:

جدول (١) نتائج معامل ثبات كل محور من محاور الاستبانة والقيم الكلية

معامل الثبات	المحور
0.77	الأول: التخطيط الاستراتيجي
0.82	الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار
0.87	الثالث: العلاقات الإنسانية
0.90	الرابع: الاتصال الإداري
0.85	الاستبانة ككل

حيث يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للمحاور مقبولة إحصائياً، وكان أعلى قيمة في المحور الرابع الخاص بالاتصال الإداري، بينما كان أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ في المحور الأول الخاص بالتخطيط الاستراتيجي، أما بالنسبة لمعامل ثبات الاستبانة ككل فهو يساوي (٠.٨٥) وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

ب) عينة الدراسة:

تم التطبيق على عينة عشوائية من المديرين والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت بلغ عددها (٢٢٣) فرداً من محافظة الفروانية، توزيعها كالتالي:

جدول (٢) توزيع عينة معلمي المرحلة الابتدائية والمجتمع الأصل

النسبة المئوية للمجتمع الأصل	المجتمع الاصل	العدد	الوظيفة
٤٤,٤ %	٤٥	٢٠	مدير
٥٥,١ %	٧٨	٤٣	وكيل
٥,٤٨ %	٢٩١٧	١٦٠	معلم
٧,٣٣ %	٣٠٤٠	٢٢٣	الاجمالي

حيث بلغ عدد المديرين في العينة ٢٠ مديراً بنسبة ٤٤.٤% للمجتمع الاصل، وبلغ عدد الوكلاء ٤٣ وكيلاً بنسبة ٥٥.١%، كما وصل عدد المعلمين الى ١٦٠ معلماً بنسبة ٥.٤٨ من المجتمع الاصل.

المحور الأول - التخطيط الاستراتيجي:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي، والنسب المئوية وكأً ومستوي دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتوفر في المدرسة خطة استراتيجية واضحة.	109	48.9	71	31.8	43	19.3	2.29	متوسطة	١
٢	تمتلك المدرسة رؤية ورسالة ومنظومة قيمية محددة تخدم العملية التعليمية.	122	54.7	40	17.9	61	27.4	2.27	متوسطة	٢
٣	تسعى خطة المدرسة لتنمية الجانب الفكري والجسمي والمعرفي للطلاب.	45	20.2	117	52.5	61	27.4	1.93	متوسطة	٣
٤	خطة المدرسة تخدم جميع أفراد المجتمع المدرسي.	45	20.2	117	52.5	61	27.4	1.93	متوسطة	٣
٥	تتحترم الإدارة آراء وتوجهات جميع العاملين بالمدرسة عند وضع الخطة الاستراتيجية.	45	20.2	40	17.9	138	61.9	1.58	صغيرة	٤
٦	يتم ترجمة خطة المدرسة الى أنشطة وإجراءات عملية.	45	20.2	40	17.9	138	61.9	1.58	صغيرة	٤
٧	تهتم المدرسة في خطتها بتأهيل وتدريب المعلمين.	45	20.2	40	17.9	138	61.9	1.58	صغيرة	٤
٨	تحدد المدرسة بوضوح مؤشرات تقييم الأداء.	45	20.2	117	52.5	61	27.4	1.93	متوسطة	٣
٩	تساهم خطة المدرسة في خدمة المجتمع الخارجي والاستفادة منه أيضاً.	45	20.2	117	52.5	61	27.4	1.93	متوسطة	٣
١٠	يوجد خطة لصيانة المبنى المدرسي ومرافقه بصورة دورية.	45	20.2	40	17.9	138	61.9	1.58	صغيرة	٤
المحور كله										
								1.86	متوسطة	—

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبرة الأولى (تتوفر في المدرسة خطة استراتيجية واضحة) في المركز الأول، كما جاءت العبرة الثانية (تمتلك المدرسة رؤية ورسالة ومنظومة قيمية محددة تخدم العملية التعليمية) في المركز الثاني أيضاً، وهما أعلى عبارات

المحور الأول من حيث الوزن النسبي، مما يؤكد وجود خطة استراتيجية بها رؤية ورسالة واضحة للجميع.

كما جاءت العبارات (٣، ٤، ٨، ٩) في الترتيب الثالث بوزن نسبي متوسط يساوي (1.93) وهذه العبارات جميعها تركز بدرجة كبيرة على خطة المدرسة، مما يؤكد حاجة هذه الخطط المدرسية إلى المزيد من الاهتمام وتغيير ما يمكن تغييره بها، خاصة أن من شروط الخطة الاستراتيجية المرونة وعدم الجمود، حتي تسهم هذه الخطة في نمو الأفراد وخدمة المجتمع الخارجي بصورة أكبر.

بنما جاءت العبارات (٥، ٦، ٧، ١٠) في الترتيب الرابع والأخير بوزن نسبي صغير يساوي (1.58) مما يؤكد وجود بعض القصور في جوانب التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بهذه العبارات، خاصة احترام آراء العاملين والتركيز على التنمية المهنية المستمرة لهم، والاهتمام بتطبيق الأنشطة والاهتمام أيضاً بخطت الصيانة المستمرة بالمدرسة.

وبالنظر إلى درجة المحور ككل يتضح أن الوزن النسبي متوسط مما يؤكد حاجة محور التخطيط الاستراتيجي إلي التحسن والتطوير تحقيق الريادة والتميز.

المحور الثاني - المشاركة في اتخاذ القرار:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار والنسب المئوية وكما ٢١ ومستوي دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي.:

جدول (٤) استجابات أفراد العينة حول محور المشاركة في اتخاذ القرار

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	يشارك المرؤوسين رؤساءهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	46	20.6	153	68.6	24	10.8	٣
٢	نقص الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار يؤثر على فعالية القرار.	46	20.6	129	57.8	48	21.5	٤
٣	القرارات الصادرة من الإدارة، قرارات روتينية وغير مخططة.	22	9.9	24	10.8	177	79.4	١٠
٤	عملية مشاركتك في اتخاذ القرارات هي مجرد شعارات فقط.	72	32.3	46	20.6	105	47.1	٥
٥	يطلب من المرؤوسين توثيق جميع القرارات الإدارية الصادرة.	24	10.8	48	21.5	151	67.7	٩
٦	تنفيذ جميع القرارات التي تتخذها	46	20.6	129	57.8	48	21.5	٤

في ضوء بعض نماذج التميز العالمية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
									الإدارة العليا بدون نقاش.	
٦	متوسطة	1.77	32.3	72	57.8	129	9.9	22	يأخذ المدير بآراء المرؤوسين الملائمة وذات الفائدة العملية والتي يمكن تطبيقها.	٧
٢	كبيرة	2.41	-	-	57.8	129	42.2	94	تساعد الإدارة على دعم وتنمية روح الفريق بين المرؤوسين.	٨
٨	صغيرة	1.62	57.8	129	21.5	48	20.6	46	تحرص إدارة المدرسة على إعطاء الحوافز المناسبة لعملية المشاركة في صنع القرارات المدرسية.	٩
٤	متوسطة	1.98	21.5	48	57.8	129	20.6	46	تتجنب إدارة المدرسة أسلوب فرض الآراء على المرؤوسين.	١٠
٧	متوسطة	1.72	57.8	129	10.8	24	31.4	70	تحيل إدارة المدرسة بعض أمور المدرسة للمرؤوسين لدراستها والتوصل إلى قرارات حيالها بالأغلبية.	١١
١	كبيرة	2.48	20.6	46	10.8	24	68.6	153	تحافظ المدرسة على سرية القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية وتحرص على عدم تسريبها عن طريق الأفراد الذين ساهموا في صنعها.	١٢
	متوسطة	1.88							المحور كله	

يتضح من الجدول السابق مايلي:

جاءت العبارات رقم (١٢، ٨) في الترتيب الأول والثاني على التوالي والخاصة بمحافظة المدرسة على سرية القرارات المتعلقة بمشكلات المدرسة وعدم تسريبها، ودم الإدارة روح التعاون والعمل في فريق بالمدرسة، مما يؤكد احترام المجتمع المدرسي الكويتي لخصوصية الأفراد وتماسك المجتمع وانتشار روح التعاون والجماعة

وجاءت العبارات (١، ٢، ٤، ٦، ٧، ١٠، ١١) في ترتيبات متوالية من حيث الوزن النسبي وبدرجة متوسطة، بينما جاءت العبارات (٣، ٥، ٩) في المراتب الاخيرة بوزن نسبي صغير تراوح بين (١.٢٩، ١.٦٢) مما يشير إلى جدية القرارات التي تتخذها الإدارة ولكن هذه القرارات لا تطلب المدرسة من المرؤوسين توثيقها،

وربما يرجع ذلك إلى عدم الحاجة إلى ذلك أو انشغال العاملين بالمدرسة بالمهام الأخرى وعدم وجود أرشيف لحفظ هذه القرارات وبالنظر إلى درجة المحور ككل يتضح أن الوزن النسبي متوسط مما يؤكد حاجة محور المشاركة في اتخاذ القرارات إلي المزيد من اللامركزية وإشراك العاملين بالمدرسة بصورة أكبر في صناعة القرارات وإدارة المدرسة جنباً إلى جنب مع مدير المدرسة من أجل تحقيق الريادة والتميز.

المحور الثالث- العلاقات الإنسانية:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول العلاقات الإنسانية والنسب المئوية و٢١ ومستوي دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (٥) استجابات أفراد العينة حول محور العلاقات الإنسانية

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	ترتفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة.	24.7	87	39.0	136	36.3	81	1.87	متوسطة	٦
٢	يقتنع معظم أفراد المؤسسة بأهمية العلاقات الإنسانية.	39.0	136	61.0	216	-	-	2.39	كبيرة	٣
٣	يطلع المدير العاملين على معدل إنجازهم للأعمال.	12.1	43	-	-	87.9	196	1.24	صغيرة	٨
٤	يعتذر المدير إذا بدر منه ما يدعو للاعتذار.	12.3	43	-	-	87.7	194	1.22	صغيرة	٩
٥	يحفز العاملين بعضهم البعض على الأداء المتميز.	48.9	169	51.1	177	-	-	2.48	كبيرة	٢
٦	يوضح المدير للموظف نقاط ضعفه بطريقة مقبولة.	24.2	82	36.8	128	39.0	136	1.85	متوسطة	٧
٧	تقدر الإدارة جميع المرؤوسين وتحترم آرائهم ومقترحاتهم.	51.1	177	12.1	43	36.8	128	2.14	متوسطة	٤
٨	تبتعد إدارة المدرسة عن تصيد وتتبع أخطاء المرؤوسين.	39.0	136	12.1	43	48.9	169	1.90	متوسطة	٥
٩	تأخذ إدارة المدرسة الظروف الإجتماعية والشخصية الخاصة بالمرؤوسين.	24.2	82	39.0	136	36.8	128	1.87	متوسطة	٦
١٠	تشارك ادره المدرسة المرؤوسين فى كافة المناسبات.	-	-	24.7	85	75.3	168	1.24	صغيرة	٨
١١	تحرص إدارة المدرسة على الظهور كقدوة حسنة أمام المرؤوسين ليحتذوا بها فى الأخلاق وأداء الواجبات.	63.2	217	24.7	85	12.1	43	2.51	كبيرة	١
	المحور كله							1.88	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارات (١١، ٥، ٢) في الترتيب الاول والثاني والثالث على الترتيب بوزن نسبي كبير، وهي عبارات خاصة بحرص الإدارة على الظهور كقوة حسنة أمام الجميع، وتحفيز العاملين بالمدرسة على التميز، بالإضافة إلى اقتناع الإدارة المدرسية بأهمية العلاقات الإنسانية بين الافراد، مما يؤكد اهتمام الدولة بتتمية وتدعيم الكوادر الإدارية بالمدارس واختيار أفضل العناصر البشرية لقيادة المدارس الابتدائية

كما جاءت العبارات (١، ٦، ٧، ٨، ٩) في ترتيبات متوالية وبوزن نسبي متوسط وهي عبارات تهتم بالروح المعنوية للأفراد بالمؤسسة ومراعاة الظروف الاجتماعية والشخصية الخاصة بالأفراد، والبعد عن تصيد أخطاء الأفراد، مما يشير إلى نجاح الإدارة بمدارس التعليم الابتدائي الكويتي في احتواء الأفراد بالمدارس.

بينما جاءت العبارات (٣، ٤، ١٠) في المراتب الأخيرة بوزن نسبي صغير، مما يؤكد وجود بعض المشكلات في إطلاع المرؤوسين على معدلات انجازهم وتقارير متابعتهم باستمرار، وضعف ثقافة الاعتذار لدى بعض المديرين، وربما يرجع ذلك إلى أن هذه الامور قد يكون معظمها وجهات نظر وتحتاج إلى وجود بعض الحكماء بالمدرسة لحل مثل هذه القضايا.

وند النظر للمحور ككل يتضح لنا اهتمام الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الابتدائي بالعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، مما يؤكد حاجة هذا المحور لى مزيد من الدعم والتطوير لتحقيق التميز في الأداء، ولأن مراعاة الجانب الإنساني في حياة المرؤوسين سينعكس بالطبع على انتاجيتهم ونجاح مؤسساتهم.

المحور الرابع - الاتصال الإداري:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول الاتصال الإداري والنسب المئوية وكا ٢١ ومستوي دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة حول محور الاتصال الإداري

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	لا يوجد بالمدرسة تعقيدات ادارية وتتضح أنماط الاتصال.	14.8	122	54.7	67	30.0	67	1.84	متوسطة	٦	
٢	يوجد بالمدرسة اتصال فعال بين المستويات الإدارية بالمدرسة.	10.3	143	64.1	56	25.1	56	1.84	متوسطة	٦	
٣	تستخدم المدرسة أكثر من وسيلة اتصال مع المعلمين والعاملين	25.6	34	15.2	34	58.7	131	1.66	صغيرة	٧	
٤	تسعى إدارة المدرسة باستمرار لتطوير نظم الاتصال.	20.2	109	48.9	109	30.5	68	1.89	متوسطة	٥	
٥	تحجب المدرسة المعلومات عن المرؤسين.	25.1	133	59.6	133	14.8	33	2.10	متوسطة	٢	
٦	قلة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال بالمدرسة.	15.2	165	74.0	165	10.3	23	2.05	متوسطة	٣	
٧	تقوم المدرسة بعمل تغذية راجعة باستمرار لتحسين عمليات الاتصال داخل المدرسة وخارجها.	30.0	67	4.9	11	64.6	144	1.64	صغيرة	٩	
٨	تعتمد المدرسة على برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين على تقنيات الاتصال.	34.5	77	30.9	69	34.1	76	2.00	متوسطة	٤	
٩	تستخدم إدارة المدرسة وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة في التواصل مع الافراد.	30.5	68	64.1	143	4.9	11	2.25	متوسطة	١	
١٠	الرسائل الإدارية الصادرة عن إدارة المدرسة واضحة ومفهومة للجميع.	44.8	10	20.2	45	34.5	77	2.10	متوسطة	٢	
١١	توزع الإدارة المهام والمسئوليات على المرؤوسين بطريقة عادلة.	9.9	22	45.3	101	44.4	99	1.65	صغيرة	٨	
المحور كله											
									1.91	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق مايلي:

جاءت العبارات (٩، ١٠) في الترتيب الأول والثاني على التوالي والخاصة باستخدام الإدارة المدرسية لوسائل اتصال إلكترونية حديثة في التواصل مع الأفراد بالمدرسة ووضوح وسلامة الرسائل الصادرة لهم من المديرين، وربما يعكس ذلك حالة التقدم التكنولوجي التي يعيشها المجتمع الكويتي، وانتشار العديد من وسائل التواصل الإلكترونية كالاتصالات الهاتفية والايملات والواتس آب والماسنجر وغيرها من الوسائل الحديثة.

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٨) في ترتيبات متوسطة من حيث الوزن النسبي وهي تمثل أغلب عبارات المحور، وجاءت العبارات (٣، ٧،

(١١) في الترتيب الأخير بوزن نسبي صغير، والخاصة بتوزيع الإدارة المهام والمسئوليات على المرؤوسين بطريقة عادلة، وقيام المدرسة بعمل تغذية راجعة باستمرار لتحسين عمليات الاتصال داخل المدرسة وخارجها، واستخدام المدرسة أكثر من وسيلة اتصال مع المعلمين والعاملين، وربما يرجع ذلك إلى عدم حاجة المدرسة لوسائل متعددة للاتصال فوسيلة واحدة قد تفي بالغرض، كما أن توزيع المهام والمسئوليات قد يختلف من درجة وظيفية لأخرى، وقد تحتاج بعض المدارس لوضع معايير وقواعد جديدة ثابتة لتوزيع المهام والحصص الدراسية وخاصة في حالات غياب بعض المعلمين والاجازات الطارئة وغيرها.

وبالنسبة للمحور ككل فدرجته متوسطة أيضاً، مما يدعو إلى وضع آليات لتحسين مستوى محاور الاستبانة ككل، وهذا ما تحاول الدراسة تحقيقه في المحور التالي.

تعقيب عام على الاستبانة ككل:

يتضح مما سبق وجود بعض المشكلات في الأداء الإداري والتي تحتاج إلى وضع آليات مقترحة لتحسينها وتطويرها من أجل تحقيق التميز المحلي والعالمى، ومن أهمها مايلي:

- (١) ضعف تقدير الإدارة لآراء وتوجهات بعض العاملين بالمدرسة عند وضع الخطة الاستراتيجية
- (٢) ضعف وجود خطة لصيانة المبنى المدرسى ومرافقه بصورة دورية
- (٣) ضعف اهتمام المدرسة في خطتها بتأهيل وتدريب المعلمين
- (٤) ضعف ترجمة خطة المدرسة الى أنشطة واجراءات عملية
- (٥) بعض القرارات الصادرة من الإدارة، قرارات روتينية وغير مخططة.
- (٦) عدم توثيق جميع القرارات الإدارية الصادرة من المدرسة.
- (٧) ضعف الاهتمام بإعطاء الحوافز المناسبة لعملية المشاركة فى صنع القرارات المدرسية.
- (٨) قلة اطلاع المدير للعاملين على معدل إنجازهم للأعمال.
- (٩) ضعف مشاركة ادره المدرسة المرؤوسين فى كافة المناسبات.
- (١٠) ضعف استخدام المدرسة لاكثر من وسيلة اتصال مع المعلمين والعاملين

(١١) ضعف قيام المدرسة بعمل تغذية راجعة باستمرار لتحسين عمليات الاتصال داخل المدرسة وخارجها

(١٢) وجود بعض المشكلات في توزيع الإدارة للمهام والمسئوليات على المرؤوسين بطريقة عادلة.

المحور الخامس- آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض معايير التميز العالمية:

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، سيتم وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض معايير التميز العالمية، ويمكن عرض ذلك بالتفصيل كما يلي:

فلسفة ومنطلقات الآليات المقترحة:

ترتكز الآليات المقترحة على مجموعة المنطلقات يمكن إيجازها في ما يلي:

(١) الحاجة المستمر لتطوير الأداء الإداري المدرسي في ظل التغيرات المحلية والعالمية المعاصرة مع مراعاة ظروف المجتمعات.

(٢) الاستجابة لمتطلبات ثورة المعلومات والاتصالات والثورات التكنولوجية والعلمية.

(٣) المشاركة في صنع القرار تعطي للعاملين الشعور بأهميتهم.

(٤) مراعاة العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المجال التربوي أصبحت ضرورة هامة لتحقيق التميز المستدام.

(٥) التخطيط الاستراتيجي نقطة انطلاق أي عمل متميز يهدف الى تحسين الأداء الإداري.

(٦) الأداء الإداري المتميز يحتاج لعمليات اتصال اداري سليمة وناجحة.

الآليات المقترحة:

(١) بالنسبة لمحور العلاقات الإنسانية:

- العمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون والعمل في فريق .
- الحرص على تحسين العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين.
- استخدام طرق التحفيز المناسبة للحصول على الأداء المطلوب.
- تطبيق مبدأ العدالة والمساواة مع جميع العاملين بعيداً عن التحيز.
- بث روح العمل الجماعي بين جميع العاملين داخل الإدارة.
- تشجيع العمل التعاوني بين جميع العاملين.

- إطلاع العاملين بالمدرسة على معدلات إنجازهم للأداء باستمرار.
- أن يوضح المدير للموظف نقاط ضعفه بطريقة مقبولة.
- إحترام آراء ومقترحات جميع المرؤوسين
- البعد عن عن تصيد وتتبع أخطاء المرؤوسين.
- مراعاة الظروف الإجتماعية والشخصية الخاصة بالمرؤوسين.
- مشاركة المرؤوسين في كافة المناسبات.

(٢) بالنسبة لمحور الاتصال الإداري:

- استخدام اكثر من طريقة واسلوب في الاتصال بين العاملين.
- تطوير منظومة الاتصال بالمدرسة وفق مستحدثات التكنولوجيا.
- عمل قاعدة بيانات مفصلة لأعضاء كل مدرسة واتاحتها للجميع على موقع المدرسة الإلكتروني.
- الاهتمام بعمل تغذية راجعة باستمرار لتحسين عمليات الاتصال داخل المدرسة وخارجها.
- استخدام برامج تدريبية حديثة لتنمية مهارات العاملين على تقنيات الاتصال.
- الالتزام بوضوح الرسائل المرسله لجميع الأفراد لمنع تأويل ما بها من معلومات والفهم المغلوط لها.

(٣) بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي:

- وضع خطة استراتيجية واضحة ومرنة لكل مدرسة وتحديثها باستمرار
- تحديث رؤية ورسالة المدرسة والاهتمام بمنظومة قيمية محددة تخدم العملية التعليمية.
- الاهتمام بتنمية الجانب الفكري والجسمي والمعرفي للطلاب
- التركيز في خطة المدرسة على خدمة جميع أفراد المجتمع المدرسي
- أن تحترم الإدارة آراء وتوجهات جميع العاملين بالمدرسة عند وضع الخطة الاستراتيجية
- أن يتم ترجمة خطة المدرسة الى أنشطة واجراءات عملية
- التركيز على تأهيل وتدريب المعلمين بالخطة الاستراتيجية للمدرسة
- وضع مؤشرات محددة لتقييم الأداء بالمدرسة ومراجعتها باستمرار

- وضع خطة لصيانة المبنى المدرسى ومرافقه بصورة دورية
- **٤) بالنسبة لمحور المشاركة في صناعة القرار:**
- العمل على اشراك المرؤوسين رؤساءهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
- توثيق جميع القرارات الإدارية الصادرة عن الادارات العليا.
- عمل نقاش مدرسي في القرارات الهامة قبل اتخاذها من الإدارة المدرسية والادارات العليا
- الأخذ بآراء المرؤوسين الملائمة وذات الفائدة العملية والتي يمكن تطبيقها.
- تقديم حوافز مناسبة لعملية المشاركة في صنع القرارات المدرسية.
- تجنب أسلوب فرض الآراء على المرؤوسين.
- المحافظة على سرية القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية وعدم تسريبها عن طريق الأفراد الذين ساهموا في صنعها.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد يسري (١٩٩٩): الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- ابن منظور، قاموس لسان العرب، ج٦، د. د. ت. دار صادر، بيروت
- أبولنصر، مدحت (٢٠١٤): الأداء الإداري المتميز، ط٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .
- احمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبرى (٢٠١٢): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٦): "المحاسبة وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي"، مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني عشر، العدد ٤٢، يوليو.
- الأشقر، احمد محمد عبدالسلام، والهنداوي، احمد عبدالفتاح (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة التربية- جامعة الأزهر، ١٧٥٤، ج٣
- الأغبري، عبد الصمد قائد (١٩٩٨): "الأنماط القيادية الممارسة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، السنة الثالثة والعشرون، العدد ٨٣.
- باشيويه، حسن عبد الله، والبرواري، نزار (٢٠٠٩): نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية (دراسة مقارنة)، البحرين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، العدد (٣).
- البحيصي، عبدالمعطي محمود (٢٠١٦): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز دراسة ميدانية علي الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة.
- بدير، كريمان (١٩٩٥م): دراسات وبحوث في الطفولة المصرية، عالم الكتب..

- تشايمان، إلود إن (٢٠٠٥): **النجاح في العلاقات الإنسانية أساليب عملية للتنمية الذاتية**، دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية.
- جابر، عبد الحميد جابر، وكاظم، أحمد خيرى (١٩٩٠): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جميلة، بن زاف (٢٠١٥): **العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة** (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد ٢١).
- جوهر، صلاح الدين: **المدخل فى إدارة وتنظيم التعليم**، دار الثقافة للنشر، القاهرة.
- حافظ، محمد صبري، والبحيري، السيد محمود (٢٠٠٦م): **تخطيط المؤسسات التعليمية**، عالم الكتب.
- الحر، عبد العزيز محمد (٢٠٠١): **"مدرسة المستقبل"**، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٦): **"القيادة التربوية في القرن الجديد"**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخباز، منى خليفة قاسم (٢٠١٦): **تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الغدارة بالمشاركة**، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي.
- خطاب، عايدة سيد (٢٠٠٩): **أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية، المؤتمر السنوي الرابع عشر: الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الإقتصاد القومي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج ٢.
- خليل، سالمة (٢٠٠١): **الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي التاسع - الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات**، جامعة عين شمس، القاهرة.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٣): **الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز**، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- السلمي، علي: **إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)**، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، ٢٠٠٢م.

- سليم، عبد الرحمن (٢٠١٢): أساسيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها العملية، مكتبة النهضة، بنى سويف.
- السيد، فؤاد البهي (١٩٧٩). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (ط٣). القاهرة : دار الفكر العربي.
- الصعيدى، هند احمد محمد سعيد (٢٠١٨): نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع١٧٨، ج١، ابريل.
- عثمان، الأميرة إبراهيم: نمو إطار نظري لأبعاد الخبرة المؤثرة في كفاءة وفعالية الأداء المحاسبي.
- عثمان، محمد رأفت أحمد (٢٠٠١): المهارات الأساسية في العلاقات الإنسانية، أبوظبي، الامارات.
- عطية، افكار سعيد خميس (٢٠١٧): تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٤، ع١٤٤.
- العززي، خالد جاسم محمد (٢٠١٩): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت' الاردن.
- الفحيلة، ابراهيم بن زيد بن حمد (٢٠١٨): تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والابحاث، مج٧، ع٣.
- فيلة، فاروق عبده، وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة، الأردن.
- القصبي، راشد، والشرقاوي، سعدية (٢٠٠٥): تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة قناة السويس، العدد ٩.
- اللقانى، أحمد حسين، والجمل، على (١٩٩٦): معجم المصطلحات التربوية المعرفية فى المناهج وطرق التدريس، القاهرة، عالم الكتب .،

مجمع اللغة العربية (١٩٩٣): المعجم الوجيز ، طبعة وزارة التربية والتعليم. محمد، أميرة على (٢٠٠٦): الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

محمد، رواية (٢٠١١): " إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية " ، القاهرة، الدار الجامعية والنشر والتوزيع .

مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١): "التخطيط المدرسي الإستراتيجي"، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥) : إدارة السلوك التنظيمي رؤيه معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة.

المنيف، إبراهيم عبد الله (١٩٩٩): الإدارة- المفاهيم، والأسس، والمهام، دار العلوم، الرياض.

نشوان، يعقوب حسين (٢٠٠٥). "التربية في الوطن العربي"، الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع .

هاينز، ماريون أي (١٩٨٩): "إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة.

الهالات، صالح علي (٢٠١٢): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز، دراسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Butterfield, E.C., Nielsen, D., Tangen, K.L., & Richardson, M.B. (1995). Theoretically based psychometric measures of inductive reasoning In SE Embrelson (Ed)Test design Devetopmenis in psychotog and pschomelrics, Orlando FL Academic Press.

christ, B., Myers, K. & Reed, J. (2004). The intelligent school. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cooper, C. and Argyris, C.(2013). The Concise Blackwell Encyclopedia of Management, Massachusetts, Blackwell Puplishers.

-
- Daniel, G. (2007). The New Direction in Social Administration, *Pennsylvania School Study Conucil*, Vol. 7.
- Dimmock, C.(2009). "Managing For Quality and Accountability in Western Australian Education", *Educational Review Journal*, 42 (2), p.78
- Freiberg, H.(2007). *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*, Taylor and Francis, Inc., London.
- Good, C. (1973). Dictionary of Education, New York, McGraw Hill Book Company.
- Hornby, A.(1995). Oxford Advanced Learner's Dictionary, 5th edition, Oxford University Press.
- Jackson, N.E.& Biemiller, A. J. (2008). Letter, word, and text reading times of precocious and average readers. *Child Development*, 56, pp1196-206.
- Kim, C. and Mauborgne, R. (2012). "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy" *Journal of Strategic Management*, Vol. 19. 1998.
- North, D. (2001). *Economic Performance Through Time: The Limits to Knowledge*", Washington University
- Owen,J. (2011). *Managing Education*, Longman Group UK Ltd ,London.
- The Application Guide for The Deming Prize ,The Deming Grand Prize2017 For Companies and Organizations Overseas. Available at: <http://www.juse.or.jp/upload/files>
www.Deming.org (accessed 1-10-2019)