

النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس

الثانوية بدولة الكويت - دراسة تحليلية

نادية خالد ملاوي العازمي

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة والمستقاة من مدخل النزاهة التنظيمية لتجويد إدارة الأداء الإداري لدى العاملين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وتوصل البحث الحالي للعديد من النتائج، ومنها: أن إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت تعاني من مجموعة من المشكلات، ومن أهمها: ضعف الإدارة المدرسية: نتيجة لعدم وجود تطوير ملموس في الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وعدم توافر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير، بالإضافة إلى ضعف القيادات الإدارية: حيث تتركز الممارسات الوظيفية لمديري المدارس في معظمها على الجوانب الإدارية والروتينية على حساب الجوانب الفنية، فكثير من مديري المدارس ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، غلبة النمط المركزي على أداء العمل، والفردية في اتخاذ القرار، ويرجع ضعف الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية في الكويت إلى: قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

واقترح البحث الحالي العديد من المقترحات، أهمها: إعداد ندوات ومحاضرات يقوم بها أساتذة متخصصون يوضحون فيها أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وخاصة مدخل الأداء المتوازن والتدريب على كيفية تطبيقه، وعقد دورات تدريبية للمدراء على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاستعانة بأجهزة الكمبيوتر في إنشاء قواعد بيانات بالمدارس، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين بالمدارس، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وعقد اختبارات إدارية ونفسية للمدراء قبل توليهم المناصب الإدارية، والتواصل الدائم مع مراكز التدريب بالإدارات والمديريات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: النزاهة التنظيمية ، الأداء الإداري.

Abstract

The current research aims to develop a set of proposed measures drawn from the approach to organizational integrity to improve the management of administrative performance of workers in secondary schools in the State of Kuwait, and the current research used the descriptive approach, and the current research reached many results, including: The high school administration in the State of Kuwait suffers from a group of Problems, the most important of which are: Weakness of school administration: as a result of the lack of tangible development of working personnel, the development of their skills and administrative capabilities, and the lack of capabilities and funds necessary to carry out all the tasks and responsibilities expected of the principal, In addition to the weakness of administrative leadership: where the functional practices of school principals are mostly focused on the administrative and routine aspects at the expense of the technical aspects. The administrative performance of the secondary school in Kuwait indicates: The lack of powers granted to the school principal in exchange for the responsibilities entrusted to him.

The current research suggested many proposals, the most important of which are: Preparing seminars and lectures by specialized professors explaining the most important modern administrative methods, especially the approach to balanced performance and training on how to apply it, holding training courses for managers on using modern administrative methods, and using computers to create databases in schools. And delegating some powers to school personnel, providing material and moral incentives to workers, holding administrative and psychological tests for managers before assuming administrative positions, and constant communication with training centers in educational departments and directorates.

Key words: organizational integrity, management performance.

مقدمة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الراهنة مثل: الزيادة الهائلة في المعرفة وزيادة التوجه نحو السوق العالمي، وتأثير ظاهرة العولمة وشدة المنافسة بين المؤسسات المناظرة وطنياً وإقليمياً ودولياً، بجانب التوجهات الداعية للتوظيف الأمثل للأساليب والمداخل الحديثة في مجال الإدارة المدرسية والتعليمية بما يحقق التطوير الأمثل لإدارة الأداء بالمدارس الثانوية العامة.

ويتضح جلياً أن المؤسسة التعليمية في ظل هذا التطور تواجه العديد من التحديات التي قد تعوق وتهدد تحقيق أهدافها، " ومع ذلك فإن هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوز مشاكلها، وتحافظ على حظوظها في تحقيق أهدافها من خلال القيادات الإدارية التي تستطيع أن تتخذ القرارات السليمة التي تسمح للمؤسسات بالارتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يتوقف النجاح الذي يحققه أي مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها في تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها^(١)

"فالمؤسسات التي تتوافق نزاهتها مع أهدافها تكون أكثر نجاحاً وتقدماً، حيث إن النزاهة تخفض الفرص لارتكاب الانتهاكات وتكشف السلوكيات غير الأخلاقية في المؤسسات وتمكنها من الاستجابة لتوقعات أفراد المجتمع"^(٢)، وفي هذا السياق أدرك المهتمون بالنظم التربوية الصلة القوية التي تجمع بين النزاهة والمؤسسات التربوية " وصار على العاملين في الميدان التربوي مهمة إبراز دور النزاهة في الوقت الحاضر والتأكيد على المهمة التي ينبغي أن تنهض بها "^(٣). وتجدد الإشارة إلى أن إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية في أي مؤسسة يتضمن عدة مراحل منها: فهم أهمية النزاهة التنظيمية وضرورتها وفوائدها للفرد والمؤسسة وإيجابيات تطبيقها كما يتطلب

إدراك خطورة وسلبيات غياب النزاهة التنظيمية عن المؤسسة كما أوصت بضرورة تطبيق الممارسات النزاهية داخل المؤسسة^(٤).

كما أن النزاهة ترتبط بسياقات بنائية متعددة، كأن تكون النزاهة المهنية أو النزاهة الأخلاقية أو نزاهة العملية التعليمية أو النزاهة الشخصية^(٥). لذا أصبحت النزاهة التنظيمية أمرا ضروريا في ظل الظروف والأحداث الجارية التي يشهدها المجتمع، ويجب تعزيزها في كل المؤسسات التعليمية بصفة خاصة من أجل النهوض بالعملية التعليمية، فالنزاهة "تشكل طريقا أصيلا، يعبر عن الثقافة الصميمية لإدارة المنظمات عن طريق الأخلاق الحسنة والقيم العليا في سبيل تحقيق أهدافها بثقة واطمئنان"^(٦).، حيث تحقق النزاهة للمنظمة فائدة رئيسية، بأنها ستعمل بشكل أفضل، وذلك لعدة أسباب ومنها: أن صنع القرار يكون أسهل وأكثر اتساقا، الأفراد أكثر التزاما وإشباعا وأقل ضغطا، الشعور بفرص أفضل للتطوير ومعدلات أقل للدوران الوظيفي، تقديم خدمة أفضل للأفراد، احتمالات أقل بكثير لوجود الفساد، وتعزيز سمعة المنظمة والقدرة التنافسية فضلا عن السلوك الأخلاقي ومحاربة الفساد^(٧).

كما أن المنظمة التي تلتزم بالنزاهة تظهر أربع خصائص تتمثل في: استخدام لغة القرار الأخلاقي؛ إذ يتناقش الأفراد العاملين بصراحة وثقة التضمينات الأخلاقية للأعمال، وصف وتطوير الدعائم والإجراءات البنائية التي تسهل اتخاذ القرارات الأخلاقية، إنشاء ثقافة الانفتاح والمسؤولية والالتزام بالأهداف، ونمو الأفراد الذي يتضمن فرص النمو الشخصي والمهني داخل المنظمة ومثل هذه الفرص تساعد الأفراد على الشعور بأنهم ذات قيمة داخل المنظمة^(٨).

فالنزاهة التنظيمية تعبر عنها المؤشرات المهنية بالمؤسسة، فهي تتضمن النزاهة الشخصية، النزاهة المهنية، النزاهة الأخلاقية والاجتماعية، النزاهة الإدارية، ونزاهة السياسات اتجاه ترسيخ النزاهة التنظيمية كثقافة مؤسسية فاعلة عند أداء المهام الإدارية والأكاديمية وأي نمط من النزاهة يتطلب البنى المعرفية للهوية التي تمنح

الالتزام بالقيم، وذلك لأنها تتطلب أعمالاً ثابتة ودائمة تتطابق مع القيم في كل المواقف^(٩)

وقد زاد الاهتمام بتطوير الأداء الإداري سواء على مستوى الفكر الأكاديمي أو على المستوى التطبيقي الفعلي في جميع الدول، حيث لا يمكن أن يحدث تقدم حقيقي ملموس إلا من خلال إجراءات تطويرية شاملة لعناصر منظومة العمل بالكامل من مدخلات وعمليات ونتائج تؤدي إلى تحسين جودة الأداء بها، ويعتبر تقييم الأداء المؤسسي وقياسه وتطويره من العوامل المهمة التي تهتم كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة^(١١).

لذا فإن تطوير إدارة الأداء الإداري يمثل إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة؛ لأن فاعلية أداء الأشخاص العاملين بالمدرسة تعتمد على أداء المدرسة نفسها، وعلى مدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة، ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها، وجوانب الأداء التي تحتاج إلى التحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها^(١٢)

وقد شهدت دولة الكويت في السنوات الأخيرة عملية مراجعة وتطوير شامل لجميع عناصر النظام التربوي ومدخلاته، ليتمكن من إعطاء مخرجات تواكب طموحات هذا الوطن وتطلعاته، وتلبى احتياجات مواطنه ورغباته، وجاءت الإدارة المدرسية في مقدمة الفعاليات التربوية التي ينبغي أن تحظى باهتمام بالغ، لأهمية دورها في العملية التربوية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو وسيلة لتحقيق أهدافها وضمان توافر قنوات محددة يسيّر العمل والإجراءات من خلالها، كما يتأثر هذا الهيكل بحجم المؤسسة، ودرجة التشابك والتنوع بين مكوناتها، فكلما أن الحجم محدوداً واضح العلاقات المسارات،

كلما كان الهيكل بسيطاً ومستجيباً للواقع، وهذا ما يتضح من مخطط الهيكل التنظيمي من دقة اختيار المسميات الوظيفية وتدرج السلم الوظيفي^(١٣).
وفيما يلي عرضاً للهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية بالكويت:^(١٤)

- مدير المدرسة: يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير الشؤون التعليمية بالمنطقة، ويشرف على جميع العاملين في المدرسة من خلال التنظيمات القائمة.
- مساعد المدير: هو المسئول الثاني في المدرسة، ويعاون المدير في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع الأعمال الفنية والإدارية وتدريب بعض الحصاص والدروس في مادة تخصصه.
- رؤساء أقسام المواد العلمية: ويمثل حلقة الوصل بين قطبي العملية التعليمية - بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني - ويعتبر المسئول عن مادة تخصصه في مدرسته
- الجهاز الإداري: بجانب مدير المدرسة والوكيل ورؤساء الأقسام ومدرسو المواد فإنه يوجد هنا الجهاز الإداري الذي يقوم بدور حيوي وفعال في العملية التعليمية داخل المدرسة المتوسطة بدولة الكويت
- سكرتير المدرسة: ويعتبر السكرتير ركيزة أساسية من ركائز أعضاء الإدارة داخل المدرسة المتوسطة

مشكلة الدراسة

إن المستقرئ المدقق لواقع التطورات الحادثة في التعليم الكويتي؛ يدرك مدى اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت حيال انتهاز بعض السياسات الحاكمة لتطوير الإدارة المدرسية، إلا " أن الضوابط المستخدمة حالياً في اختيار المدراء والوكلاء ما تزال خاضعة لمبدأ الأقدمية، مما أنتج العديد من حالات الإخفاق الإداري في بعض المدارس، بجانب القصور في الدورات التأويلية لمديري المدارس، وضعف وعيهم

بالتطورات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية ، هذا بالإضافة لوجود الكثير من مدراء المدارس المتوسطة يفتقدون الرؤية المستقبلية لمدارسهم ولا يمتلكون آليات التخطيط لتطوير الثقافة المؤسسية لمدارسهم ، وأيضا تركيز المدراء على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام الكافي بالتقنيات الحديثة ، مما ينعكس سلباً على الأداء المدرسي بصفة عامة^(١٥).

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن ضعف الدور التنموي لمدراء المدارس نحو التنمية المهنية للمعلمين في دولة الكويت ، وفقدان المدراء لآليات دعم المعلمين ذوي الكفاءات المهنية بجانب عدم وجود أي رؤية للمدراء بشأن برامج التنمية المهنية للمعلمين وعدم تشجيعهم على المشاركة الفعالة في تلك البرامج^(١٦).

كما أن بعض مدراء المدارس المتوسطة "لا يعززون روح المبادرة في التغيير ، وإلى حد ما قد يفوضون بعض مسئولياتهم للمرؤوسين إلا أنهم يؤكدون على اتخاذهم لكافة القرارات حتى في حالات التفويض الإداري، وما تزال إدارة المؤسسات التعليمية الكويتية تعاني من الضغوط المهنية وغيبة الإرشاد المهني، مما يؤدي إلى توتر المناخ النفسي المهني وتدني الأداء المؤسسي بصفة عامة"^(١٧).

وبناء عليه، يمكن بلورة أسئلة الدراسة الحالية على النحو التالي:

- ١ - ما الإطار النظري للنزاهة التنظيمية، من حيث المسارات، المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، الكفايات الشخصية والتنظيمية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢ - ما الإطار النظري لإدارة الأداء الإداري، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وإجراءات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣ - ما الجهود الحالية لدولة الكويت في تجويد إدارة الأداء الإداري من خلال تطوير الأساليب الإدارية بمدارس المرحلة الثانوية؟

- ٤ - ما أهم استجابات عينة التطبيق الميداني حول مدى توافر آليات النزاهة التنظيمية ودورها في تجويد إدارة الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
- ٥ - ما أهم الإجراءات المقترحة والمستقاة من مدخل النزاهة التنظيمية لتجويد إدارة الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية؛

- ١ - استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي لمدخل النزاهة التنظيمية من حيث: المسارات، المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، والكفايات الشخصية والتنظيمية في الفكر الإداري المعاصر .
- ٢ - تحديد الإطار الفلسفي والمفاهيمي لإدارة الأداء الإداري، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وإجراءات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية.
- ٣ - التعرف على الجهود الحالية لدولة الكويت في تجويد الأداء الإداري بالمدارس الثانوية من خلال تطوير الأساليب الإدارية بمدارس المرحلة الثانوية.
- ٤ - رصد أهم استجابات عينة التطبيق الميداني حول مدى توافر آليات النزاهة التنظيمية ودورها في تجويد إدارة الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت.
- ٥ - التوصل لأهم الإجراءات المقترحة والمستقاة من مدخل النزاهة التنظيمية لتجويد إدارة الأداء الإداري لدى العاملين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

- ١ - الأهمية النظرية؛ والمتمثلة: في تناول الدراسة الحالية بالوصف والتحليل مدخل النزاهة التنظيمية وإدارة الأداء الإداري، وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التعليمية.

- ٢ - الأهمية التطبيقية؛ والمتمثلة في تجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت من خلال مدخل النزاهة التنظيمية.
- ٣ - تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمي السياسة التعليمية وصناع ومتخذي القرارات الإستراتيجية والتنفيذية في دولة الكويت بشأن تبني الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها النزاهة التنظيمية الداعمة لتجويد الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.
- ٤ - تعدد المستفيدين من مقترحات الدراسة وهم: مسئولو الوزارة، رؤساء الإدارات العامة بالمناطق التعليمية، مديرو المدارس، ورؤساء الأقسام، حيث يُتوقع أن تمدهم بما يجب عمله إجرائياً عند رسم السياسات التعليمية أو إعداد الخطط التنموية التطويرية لمدارس المرحلة الثانوية.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الوقت الحاضر مستخدماً في ذلك الدراسات المسحية واستبانات تقصي الحقائق من خلال طرق المسح بجميع أنواعها

حدود الدراسة :

ستقتصر عينة الدراسة على بعض المدراء والإداريين ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

الدراسات السابقة :

ويمكن عرض بعضها منها كما يلي:

أولاً: الدراسات الأجنبية

١ - ءراسة (ساسلن، ٢٠١٧) بعنؤان : نؤو ءلق ءقافة الاءماء المؤسسل: ءور أطر

النزاهة الالظلملة لمءلرل المءارس الالؤولة فل ءأسلن ءقافة الاءماء المؤسسل^(١٨)

هءفء الءراسة إلل الالرف علل ءور مءارس الالعلم الالؤول فل عرس ءقافة الاءماء المؤسسل بئل العاملل فللها بالإضافة لءور النزاهة الالظلملة للمءلرلن فل عرس الاءماء المؤسسل.

منهج الءراسة: اسالءمء الءراسة المنهجلن النوعل والكمل مع الاعلاءم علل الالصلم الالسرلل الالءلل.

العئلة والإءراء: شارك فل الءراسة عئلة الكونء من ١٧ مءلر لمءرسة الالؤولة بؤلالة إللنول الأمرككة بالإضافة إلل ١٥٢ معلم ومعلمة بهءه المءارس لم اءلارهم بصورة عشؤائلة. لم الطبقل الأءوال علل أفراء العئلة للالرف علل العلاقة بئل الملاءلرل.

الالالء: لم الالصل إلل الالالء الاللة: ظهور علاقة موءبة بئل النزاهة الالظلملة لءل المءلرلن بمءارس الالعلم الالؤول وءقافة الاءماء المؤسسل للمعلملن عبر أبعاء الاءماء المؤسسل (المشاركة العقللة/ المعرفلة - المشاركة الالءماعلة - المشاركة فل الءلا الؤوملة للمءرسة)

٢ - ءراسة (ياللز، ٢٠١٧) بعنؤان: الاءماء المؤسسل بئل العاملل بمءارس الالعلم الالؤول فل الراكلا وعلاقته بالنزاهة الالظلملة^(١٩)

منهج الءراسة: اسالءمء الءراسة المنهج النوعل ءو الالصلم الالرباطل.

العئلة والإءراء: شارك فل الءراسة عئلة الكونء من ٤٢٤ معلم ومعلمة بالمرءلة الالؤولة فل أنقرة، من بئلهم ٦٢،٤ إالء ومالسل أعمارهم ما بئل ٢٥ - ٣٤ عام، لم اءلارهم بطرلقة عشؤائلة. لم الطبقل الأءوال علل العئلة لاسالءلاص الالالء.

- (١) النتائج: تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:
 - (٢) أظهرت استجابات المفحوصين من العاملين بمدارس المرحلة الثانوية مفاهيم إيجابية نحو النزاهة التنظيمية ودورها في تحسين الانتماء المؤسسي.
 - (٣) تأثرت العلاقة بين النزاهة التنظيمية والانتماء المؤسسي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي بشكل متوسط بمتغيرات خبرة العمل والتخصص.
 - (٤) أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية بين النزاهة التنظيمية المدركة والانتماء المؤسسي بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي
- ٣ - دراسة (ناغيور، ٢٠١٦): بعنوان العلاقة بين النزاهة التنظيمية المدركة والانتماء المؤسسي: دراسة حالة على المعلمين بمدارس التعليم الثانوي (٢٠١٦)
- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين النزاهة التنظيمية المدركة والانتماء المؤسسي بين معلمين المدارس الثانوية.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة مناهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي الارتباطي.
- العينة والإجراء: تكونت عينة الدراسة من ١١٤ معلمة بمدارس ثانوية تم اختيارهن عشوائياً. تم تطبيق الأدوات على المعلمين لتجميع البيانات وتحليلها والمساهمة في نتائج الدراسة.
- النتائج: تم التوصل إلى النتائج التالية:
١. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مكونات النزاهة التنظيمية وجميع جوانب الانتماء المؤسسي بين معلمين المدارس الثانوية.
 ٢. ظهور جميع أبعاد النزاهة التنظيمية كمؤشرات على الانتماء المؤسسي للمعلمين ما عدا النزاهة التنظيمية التوزيعية.

ءانىا :ءراساء العربلة

١ - ءراسء (ءطاب، ٢٠١٤) بعءوان "ءور المؤسساء ءربولة فى ءرسلا ءلم النزاهة لءى الناشئة (٢١)

هءفء ءءراسءة إلى ءعرف ءور المؤسساء ءربولة لى ءرسلا ءلم النزاهة لءى الناشئة ءولاً وءملاً وءءءء البءء بالمؤسساء ءربولة ءلى لها أءر ءببر لى ءءصلااء الناشئة مءل (الأسرة ،المءرسة ،الإءلام ،المسءء،مؤسساء ،المءءمع المءنى ،الأنءلة الشبابة. وءم ءءءءء أهم مصءلءاء البءء المءمءلة ب) الءلم ،المؤسساء ءربولة ،النزاهة) ءما ءطرق البءء إلى ءواعى الالهءمام بالءلم ءربولة وأءرها لى السلوك الناشئة، ءم فصل البءء فى ءور ءل مؤسساء ءربولة لءرسلا ءلم الأخلاءلة بءورة عامة وءلم النزاهة بءورة ءاصة فى سلوكلااء الناشئة وأءرها فى ءطوئر المءءمع ورقله.

٢ - ءراسء العءبى، بعءوان :ءرءة ممارسة مءلرل المءارس ءالئولة للءلاءة الأخلاءلة وعلاءءها بءلمهم ءلنظلملة من وءة نظر المءلمل فى ءولة الكوئء(٢٢)

ءهءف للءشف عن ءرءة ممارسة مءلرل المءارس ءالئولة للءلاءة الأخلاءلة وعلاءءها بءلمهم ءلنظلملة من وءة نظر المءلمل فى ءولة الكوئء وءم اءءلار العبلنة بطرلقة عشوائلة مءونه من (٢٥٦) مءلماً ومءلمة فى العام ءءراسل ٢٠١٢ - ٢٠١٣ وءم اسءءءام اسءءبانه لءلااس ءرءة الللاءة الأخلاءلة واسءءبانه أءرى لءلااس الءلم الأخلاءلة .

وأوضءء النءاءء أن ءرءة ءللة للءلاءة الأخلاءلة لمءلرل المءارس ءالئولة بالكوئء ءانء مرءفعءة، ءما ببلنء النءاءء عءم وءوء فروق ءاء ءلاءة إءصائلة فى

درجة ممارسة المديرين تبعاً لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الخبرة.

٣ - دراسة (الصالح، ٢٠١٦) بعنوان مفهوم الانتماء المدرسي لدى طلاب وطالبات المدارس الحكومية في الكويت^(٢٣)

الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على مفهوم الانتماء المدرسي لدى طلاب وطالبات المدارس الحكومية في الكويت، وعلاقة الانتماء المدرسي ببعض المتغيرات. ولقد استرشدت الدراسة بالنظريات الدافعية والمعرفية. والدراسة من نوع الدراسات الوصفية التحليلية، واستخدمت منهج المسح الاجتماعي. وكان حجم عينة الدراسة (١٤٢٠) طالب وطالبة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية من بعض المدارس الحكومية في الكويت. ولقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم إجراء اختبارات الصدق والثبات، وفي النهاية توصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات العلمية لتوضيح علاقة الانتماء المدرسي ببعض المتغيرات الأخرى مثل: التحصيل العلمي للطلاب، والإبداع، والتفوق العلمي، ودرية مشاركته في الأنشطة المدرسية، ومستوي دخل الأسرة، والمستوي التعليمي للوالدين.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي، يتضح بجلاء أنها اهتمت بالمتغيرات البحثية قيد اهتمام الدراسة الحالية برؤى وتحليل فردي لكل متغير على حدة دون التطرق للعلاقة البحثية بينهما، بالإضافة إلى محاولة الدراسة الحالية لإيجاد رؤية تحليلية حيال القيادة الريادية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وهو يعد أحد أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، هذا بالإضافة لتعدد مضامين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وتبيانها كما يلي:

- ❖ افتقار البيئة العربية لدراسات ذات علاقة ارتباطيه بين النزاهة التنظيمية وإدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة وخصوصا في دولة الكويت.
- ❖ استفادت الدراسة الحالية من جملة الدراسات العربية السابقة في تأصيل مشكلة الدراسة، كما سيتم الاستفادة من جملة الدراسات السابقة الأجنبية والعربية في التأطير لتنظيري، وبناء الأداة البحثية وتحليل نتائج الدراسة فيما بعد.

خامساً : مصطلحات البحث

١- مفهوم النزاهة التنظيمية:

النزاهة في اللغة تعني البعد عن السوء وترك الشبهات وعلو الأخلاق، والنزاهة عن الشيء أي تباعد عنه^(٢٤).

وردت النزاهة في دليل أكسفورد (١٩٩٥) بأنها: امتلاك الالتزام الثابت غير المشروط بالقيم الأخلاقية وبالواجبات^(٢٥).

أما النزاهة بالمعنى الاصطلاحي هي الابتعاد عن كل ما يسيئ للوظيفة العامة من بعيد أو قريب من ممارسات تؤدي إلى الإخلال بالالتزامات والمهام المحدودة للجهاز الحكومي والإداري والعمل بكل جدية وإخلاص واستشعار المسؤولية وحمل الأمانة التي عهدا إليه المسئول الأعلى^(٢٦).

٢- إدارة الأداء الإداري:

هي العملية المستمرة لتحديد مقياس وتطوير أداء أعضاء المؤسسة، ومواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عرفه^(٢٧).

خطوات الدراسة

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وإجابةً عن أسئلتها، ستسير الدراسة وفقاً للخطوات

التالية:

- **الخطوة الأولى:** وتتضمن الإطار العام للدراسة، ويشمل: مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها والمنهج، وحدود ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة.
- **الخطوة الثانية:** وتتضمن الإطار الفلسفي والمفاهيمي للنزاهة التنظيمية، من حيث المسارات، المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، والكفايات الشخصية والتنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.
- **الخطوة الثالثة:** وتتضمن الإطار الفلسفي والمفاهيمي لإدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وإجراءات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية.
- **الخطوة الرابعة:** وتتضمن الجهود الحالية لدولة الكويت لتجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية من خلال تطوير الأساليب الإدارية بمدارس المرحلة الثانوية.
- **الخطوة الخامسة:** وتتناول الدراسة الميدانية؛ من خلال رصد أهم استجابات عينة التطبيق الميداني حول مدى توافر آليات النزاهة التنظيمية ودورها في تجويد إدارة الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت.
- **الخطوة السادسة:** وتتضمن التوصل لأهم الإجراءات المقترحة والمستقاة من مدخل النزاهة التنظيمية تجويد لإدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

أولاً: النزاهة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر

تعد النزاهة التنظيمية الأساس المحرك لكافة إنجازات المهام الأكاديمية والإدارية بالمؤسسة بغية استدامة الفعالية المؤسسية، ومن ثم فإن المحاسبية تعد أهم

الآليات لتوضيح جدوى النزاهة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية. الأمر الذي يتضمن متابعة أداء المهام مع التحقق من الالتزام بالقيم والقواعد مدعوماً بإرساء ثقافة ما يجب أن يكون من أجل تحقيق المرجو من النتائج والمنشود من التوقعات، وهذا يبين أن النزاهة التنظيمية هي المفصلة الإدارية اللامرئية بذاتها، ولكن تُعبر عنها المؤشرات المهنية بالمؤسسة، والتي تنضوي على كل من: النزاهة الشخصية عند أداء المهام، والنزاهة المهنية الاحترافية، النزاهة الأخلاقية والاجتماعية، النزاهة الإدارية، نزاهة السياسات المدرسية حيال ترسيخ النزاهة التنظيمية كثقافة مؤسسية فاعلة عند أداء المهام الإدارية والأكاديمية والقيادية، فالنزاهة التنظيمية هي التوافقية بين المفهوم الذاتي لدى الأفراد تجاه النزاهة مشفوعاً بأساسيات النزاهة الأخلاقية ومبادئها ذات الأطر التشريعية بما يعطى تكاملية الرؤية والاتجاه بين المؤسسة وكافة العاملين بها من أجل إيجاد أطر الدمج الفاعلة بينها لإيضاح أبعاد وكيونة النزاهة التنظيمية، والتي تؤكد الالتزام التام بإيجابيات الأداء للمهام وفعالية تنفيذ المسؤوليات تحت مظلة تنمية قدرات الموارد البشرية والمادية بما يحقق أعلى مستويات جودة الإنتاجية^(٢٨).

١/١ : مفهوم النزاهة التنظيمية :

ولمصطلح النزاهة التنظيمية جذور في الصفة اللاتينية تعني معنى كامل، ويُقال أن الصدق وتناسق الشخصية هي المكونات الرئيسة لهذا البناء، وفي نفس الاتجاه فإن فلسفتها تدل أن لها معنى أوسع من الصدق، والتي تم تعريفها على أنها قول الحقيقة في جميع الأوقات وفي جميع الظروف، ثم يتم الحكم على الأفراد على أنهم يتمتعون بالنزاهة إلى حد أنهم يتصرفون وفقاً للقيم والمعتقدات والمبادئ المقبولة على نطاق واسع، وبالتالي يُعد مفهوم النزاهة التنظيمية من أحد مفاهيم أدب علم النفس التنظيمي^(٢٩).

واصطلاحاً يوجد العديد من التعريفات للنزاهة التنظيمية حسب الزاوية التي ينظر فيها إلى المفهوم، ومن هذه التعريفات ما يلي:

النزاهة التنظيمية هي الحالة الناتجة عن الالتزام بالقيم والممارسات المهنية ، عند إجراء وتطبيق آليات عمل داخل المنظمة تضمن الموضوعية والوضوح وقابلية التكرار والمنفعة والتي توفر العزل من التحيز والتصنيع والتزوير والانتحال والتدخل الخارجي والرقابة وعدم كفاية الإجراءات وأمن المعلومات^(٣٠) .

وترى " هيلي " وآخرون "Hele" أن النزاهة التنظيمية تنطوي على مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تتسق مع مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية، التي يتبناها الأداء التنظيمي داخل المؤسسة لإحداث الانضباط والتوازن من أجل منع ومحاربة الفساد من خلال إرساء مدونات قواعد السلوك والمدونات الأخلاقية^(٣١) .

بينما يعرفها " جاكوب " "Jacob" على أنها " المفهوم النظري للمسئولية الأخلاقية والقانونية التي يفهم منها بالمعنى القانوني الواسع على أنها تعبير عن قدرة التعقل والتفكير والمساءلة، كما يعبر مفهوم النزاهة التنظيمية عن فضيلة جمهورية قديمة للمواطنة، ويمكن تعزيزه للدلالة على التزام الأفراد أو المؤسسات بأن يكونوا فاضلين ومخلصين لالتزاماتهم تجاه المجتمع الاجتماعي والسياسي^(٣٢) .

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم النزاهة التنظيمية يعبر عن الوحدة الأخلاقية والسياسية المثالية للمؤسسة، وأنه يكون نتيجة القيادة والإدارة الجيدة التي تحركها القيم، ومن ثم يفرض ما يعرف بالمواطنة المؤسسية، كما ينطوي على مبادئ وقواعد عمل أخلاقية تسهم بشكل فعال في منع الفساد والقضاء عليه، عندما يلتزم بها جميع الأفراد والمؤسسات بناءً على إدراكهم لمسئولياتهم تجاه مجتمعهم.

ومما سبق يتضح حداثة تطبيق مفهوم النزاهة التنظيمية في العصر الحديث داخل المؤسسات، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولته حديثاً، وبخاصة في المؤسسات التعليمية، كما تبين أيضاً مدى التطور الذي طرأ على التعامل مع هذا المفهوم، فلم يعد يقتصر على تناوله من المنظور الأخلاقي فقط، بل تعدى هذا المعنى

لئشمل كل ما فعنى بسلامة الأشياء ونقاءها، وعلى المستوى التجربف فأول ما بءاً ءطبفف اءءباراء النزاهة ءتنظفمفة كان على مءنءفن بالءفش الأمرفكف، ثم ءزاف مءال اسءءءام هءا المفهوم بمؤسساء ومءالاء مءءلفة.

١/٢ أهءاف النزاهة ءتنظفمفة :

وءسعى النزاهة ءتنظفمفة إلى ءءقفف مءموعة من الأهءاف، ومن أهمها ما فلف^(٣٨) :

- بناء وعف أءلاقف مءكامل ءاأل المنظمة لءءوفر النزاهة من ءالال ءفففر ممارساء الرقابة ءتنظفمفة والمباءئ والغرض ءتنظفمف المءء بوضوح والقفم الأساسية والءقافة والإءراء والممارساء الففمفة.
- إكساب السلوكفاء الصاءقة و المناسبة لأعضاء المنظمة وإرساء المباءئ الأءلاقفة.
- ءءافظ على بقاء المنظمة على المءى الطوفل لأنها سءكون لها عواقب إءبابفة طوفلة المءى مثل الءقافة ءتنظفمفة الإءبابفة ، وانءفاض مسءوفاء ءوران الموظففن وءءسفن الأداء.
- ءوففر لغة أءلاقفة ءءعم صنع القرار والءعم الهفكلف والإءراءاء لءسهفل عملفة صنع القرار.
- كما ءسعى النزاهة ءتنظفمفة إلى ءوففر إطار عمل المنظمة ووضع قواعد للسلوك، فضلاً عن ءورها فف ءعم نهء إءارة المءاطر، وءسهم فف عرس الءقافة الصءفحة وءعرفف مءفع العاملفن بالمؤسسة على مباءئ القفاءة، وبالفالف ءؤءف إلى بناء السلوك ءتنظفمف الصءفح^(٣٩).

وفءضء مما سبء عرضة أن النزاهة ءتنظفمفة ءسعى إلى ءءقفف مءموعة من الأهءاف ءاأل المؤسساء ءءلفمفة من أجل الءفاظ على كفاءءها وفعالفءها، من ءلال حرصها على بناء وعف أءلاقف مءكامل ءاأل ءلك المؤسساء، عن طرفف ءفففر

الممارسات التنظيمية، والعمل على إكساب أعضاء المؤسسات السلوكيات الصادقة، وخلق ثقافة مفتوحة تدعم صنع القرار، وتؤدي إلى انخفاض مستوى دوران الموظفين، ومن ثم تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

١/٣ أهمية النزاهة التنظيمية :

النزاهة التنظيمية تساعد المؤسسة علي مواجهة التحديات العالمية والمحلية ولها دور فاعل في نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ،، الدفاع عن النزاهة التنظيمية هو في الأساس وظيفة من وظائف القيادة ويشمل العمل على إنشاء تجسيد موحد للغرض وتكمن أهميتها فيما يلي^(٤٠) :

- تؤكد النزاهة التنظيمية على بقاء المنظمة.
- تعمل علي الحفاظ على الألفة في المنظمة.
- حماية القيم والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسة.
- تجعل القرارات الظرفية المنظمة تبتعد في المدى القصير.
- النزاهة التنظيمية مرتبطة بكل من التقنية والمؤسسات.
- تشمل الحفاظ على النظام الاجتماعي.
- هي أمر حاسم لبقاء المنظمة.
- تعزز الجوانب الفنية داخل المؤسسة .

ويتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية تقوم بدور فعال في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تكسبها ميزة تنافسية وتضيف قيمة لها تعمل على تحسين وضعها الحالي، وتكمن أهمية النزاهة التنظيمية في الدور الذي تقوم به داخل المؤسسات التعليمية، ويتمثل في حماية القيم والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسات التعليمية، وتعمل على استمرارها من خلال الحفاظ على الألفة والنظام الاجتماعي، كما انها تدعم الامتثال الأخلاقي والشخصي لدى العاملين، وتقوي ثقة العملاء

بالمؤسسات التعليمية، وتشعر الجميع بالراحة والاستقرار، وينعكس ذلك على الأداء العام والأهداف، فتصبح أكثر نجاحاً وتقدماً، من خلال تحقيق النتائج المرجوة.

٤/١ خصائص النزاهة التنظيمية :

- وتتسم النزاهة التنظيمية بمجموعة من الخصائص، ومن أهمها ما يلي^(٤١) :
- استخدام لغة صنع القرار الأخلاقي حيث يناقش الموظفون بصراحة وثقة الآثار الأخلاقية للأعمال والتي تتميز بالوضوح ويحرص المديرين علي الحفاظ عليها.
 - تطوير الدعم والإجراءات الهيكلية التي تسهل اتخاذ القرار الأخلاقي فالموظفون لديهم قناة واضحة للبحث ومناقشة المشكلات ، وتصعيد المشكلات ، و لقد طورت بعض المنظمات برامج المظالم ، والتي من خلالها يمكن للموظفين تصعيد المشكلات أو مناقشتها ببساطة وبسرية مع الموظفين .
 - إنشاء واستدامة ثقافة الانفتاح والمسؤولية والالتزام بأهداف تجارية متعددة، يمكن للموظفين وضع العديد من أهداف العمل بما يتجاوز المحصلة النهائية و قد تتضمن هذه الأهداف مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع أو الموظفين أو المهنة أو المثل العليا.
 - تقدر تنمية الموظفين حيث توفر للموظفين فرصاً منتظمة للتعلم والتطوير ، بما في ذلك فرص التطوير الشخصي والمهني داخل المنظمة فمثل هذه الفرص تساعد الأفراد على الشعور بأنهم جزء قيم من المنظمة وربط النجاح الفردي بالنجاح التنظيمي يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات طويلة الأمد تخدم مصلحة المنظمة.

ويتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية تتمتع بمجموعة من الخصائص ، من أهمها استخدام لغة لصنع القرار الأخلاقي من خلال مناقشة العاملين بثقة ووضوح، كما تتميز بدعم الإجراءات الهيكلية التي تسهل اتخاذ القرار، عن طريق توفير قنوات واضحة لعرض المشكلات وتصعيدها ومناقشتها بسرية،

كما تتميز أيضاً بقدرتها على تنمية قدرات العاملين حيث توفر لهم برامج للتعليم والتدريب المهني، ومن ثم يشعر كل فرد داخل المؤسسة التعليمية بأنه جزء له قيمة ودور مهم في النجاح من خلال نشر ثقافة المسؤولية والالتزام بالأهداف المحددة التي يشارك الجميع في تحقيقها وفقاً لمهام كل منهم.

١/٥ مبادئ النزاهة التنظيمية:

لقد عدد "لاين" "Lynn" مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات، على النحو التالي^(٤٢):

- الحكم الذاتي: إن النزاهة التنظيمية تستند إلى مفهوم الحكم الذاتي وفقاً لمجموعة من المبادئ التوجيهية، من منظور النزاهة، تتمثل مهمة إدارة الأخلاقيات في تحديد القيم التوجيهية للمنظمة وإعطاء الحياة لها.
- خلق بيئة تدعم السلوك السليم أخلاقياً، وغرس الشعور بالمساءلة المشتركة بين الموظفين.
- الحاجة إلى الانضباط والالتزام بالقانون يعتبر جانباً إيجابياً من جوانب الحياة التنظيمية، وليس قيداً غير مرغوب فيه تفرضه السلطات الخارجية.
- تركز النزاهة التنظيمية على مفهوم الأخلاقيات، والذي يعد بمثابة قوة دافعة للمؤسسة، وتشكل القيم الأخلاقية البحث عن الفرص وتصميم النظم التنظيمية وعملية صنع القرار التي يستخدمها الأفراد والجماعات، فهي توفر إطاراً مرجعياً مشتركاً.
- تقوم النزاهة التنظيمية على المبادرات القائمة على الامتثال: مدونة قواعد سلوك، والتدريب في مجالات القانون ذات الصلة، وآليات الإبلاغ والتحقيق في حالات سوء السلوك المحتملة، وعمليات مراجعة الحسابات والضوابط لضمان استيفاء القوانين ومعايير الشركات.

- تقوم النزاهة التنظيمية للعديد من المؤسسات على مجموعة من الالتزامات الاجتماعية الأساسية، مثل احترام حقوق الآخرين، والصدق، والتعامل العادل، وطاعة القانون.
- الشجاعة المنضبطة: فعندما يتعلق الأمر بالتنفيذ، تبدأ بعض المؤسسات بالسلوك الشجاع، فوفقاً لوجهة نظر أرسطو بأن المرء يصبح شجاعاً من خلال العمل كشخص شجاع، ومن ثم تقوم هذه المؤسسات بوضع مدونات سلوك تحدد السلوك المناسب، إلى جانب نظام للحوافز، وعمليات التدقيق، والضوابط.
- تقوم النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات على تطوير المواقف وعمليات صنع القرار وطرق التفكير التي تعكس قيمها، والافتراض هو أن الالتزام الشخصي وعمليات اتخاذ القرار المناسبة ستؤدي إلى اتخاذ إجراء صحيح.
- يتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تقوم على مجموعة من المبادئ التنظيمية للعمل، ومن أهمها: الحكم الذاتي الذي يستند إلى مبادئ توجيهية وخلق بيئة تدعم السلوك الأخلاقي، وغرس الشعور بالمسئولية المشتركة بين جميع العاملين، كما يضمن مبدأ الالتزام الاجتماعي احترام حقوق الآخرين، فضلاً عن طاعة القانون المؤسساتي.

١/٦ معوقات النزاهة التنظيمية :

تواجه النزاهة التنظيمية مجموعة من المعوقات تتمثل فيما يلي^(٤٣) :

- الضغوط والقوي التي تهدد قدرة المنظمة علي التمسك بالقيم والحفاظ علي الالتزامات.
- التنافس علي السلطة والنفوذ داخل المؤسسة.
- غياب روح العمل الجماعي وتعارض المصالح الشخصية.
- السعي وراء مكاسب فورية قصيرة المدى علي حساب الأهداف الاستراتيجية.
- ألا يخدم النظام التشغيلي المعايير والقيم التي تدعم المؤسسة.

- فشل القادة في تحديد أهداف واضحة ومبادئ تعزز النزاهة داخل المؤسسة.
 - إجراء تغييرات جزئية قصيرة المدى قد تؤدي إلى تغييرات غير متوقعة في المنظمة
 - الاستجابة المفترطة للضغوط الخارجية.
 - تأثير الجهات الخارجية على قيادة المنظمة.
 - تقويض الغرض من المنظمة.
- ويتضح مما سبق عرضه أن النزاهة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية تواجه مجموعة من المعوقات التي تعرقل تحقيق الأهداف وتؤثر بالسلب على الأداء العام داخل هذه المؤسسات، ومن أهم تلك المعوقات الضغوط والقوى الخارجية والداخلية التي تهدد قدرة المؤسسة على التمسك بالقيم والحفاظ على الالتزامات، وغياب روح العمل الجماعي، وتضارب المصالح الشخصية من أجل السعي وراء مكاسب سريعة قصيرة المدى على حساب الأهداف الاستراتيجية، وفشل القادة في تحديد أهداف واضحة ومحددة داخل المؤسسات التعليمية، يؤثر بالسلب على العاملين ويخلق نوعاً من الغموض والارتباك داخل منظومة العمل، الأمر الذي يفرض على القادة ضرورة البحث عن حلول لمواجهة هذه المعوقات.

ثانياً: إدارة الأداء بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر

١/٢- خصائص إدارة الأداء الإداري

يجب أن تستمد ممارسات إدارة الأداء من المتطلبات المتغيرة لكل مؤسسة، وأن تكون مصممة خصيصاً لها، وهذا سيؤدي إلى تنوع واسع في الممارسات ولكن هناك بعض الخصائص المشتركة لإدارة أداء المؤسسات وهي^(٤٩):

- إدارة الأداء هي عملية مخطط لها خمسة عناصر رئيسية وهي: الاتفاق، والقياس، والتغذية المرتدة، والتعزيز الإيجابي، والحوار، وهي تهتم بقياس النتائج وتركز على الأهداف والمعايير ومقاييس الأداء.

- كما تهتم بالمءءءلات والقيم المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة وكذلك تحديد المتطلبات والاحتياجات التطويرية، وتقييم مدى تحقيق المستويات المتوقعة من الأداء من خلال الاستخدام الفعال للمعارف والمهارات .
- إدارة الأداء عملية مستمرة ومرنة يقوم بها المءءرون من أجل تحقيق النتائج المطلوبة.
- تركف إدارة الأداء على تخطيط الأداء فى المستقبل وتحسينه وتطويره، وليس على تقييم الأداء بأثر رجعى وهى، توفر أساساً للءوار المنظم والمتكرر بين المءءر والأفراد بشأن الاحتياجات والتنمية.
- إن الموارء البشريية ذات المعرفة والكفاءات هى الأصول الرئيسية التى تساعد المنظمات فى الحفاظ على ميزتها التنافسية على الصعيد العالمى، وأنظمة إدارة الموارء البشريية من أجل أن تحتفظ بميزتها التنافسية فهى تقوم بعملية تقييم أداء العاملین بصفة مستمرة، وتستخدم أفضل الطرق والأءوات من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمة تءىر أءائها بنجاح أم يوجد بعض نواى القصور داخل المنظمة (٥٠)، وتتسم العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من العمليات الأءرى، ومن أهم هذه الخصائص كالتالى (٥١):
- الرسمية: فهى تتم فى إطار قانونى محءء ومعروف ومعلن وهو التئيم الرسمي.
- الاستمرارية: فالمءءرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.
- التسلسل: تءءر العملية الإدارية بين عدة مستويات إءارية: العليا، الوسطى، المباشرة (الإشرافية).
- التوازن: توزيع الجهد الإدارى بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.

- **الوضوح:** فى تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسئوليات، والمعايير الرقابية .. إلخ.
- **الشمول:** لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي فى المنظمة إلا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولاحقة عليه..

٢/٢- مبادئ إدارة الأداء الإدارى

إدارة الأداء تجعل المؤسسة قادرة على إدارة أداؤها بصورة تتماشى مع استراتيجياتها وأهدافها، وتقوم بنشر الاستراتيجيات المتعلقة بالأنشطة والمهام والعمليات الإدارية داخل المؤسسة، ثم الحصول على التغذية الراجعة من خلال نظم قياس الأداء لتمكين القرارات الإدارية المناسبة^(٥٢)، لذلك تستند إدارة الأداء إلى مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية ومن أهمها^(٥٣):

- تتحمل إدارة المنظمة المسؤولية الرئيسية عن تهيئة الظروف التى تساعد على تحقيق الأداء المرتفع.
- يهتم الجميع بتحسين الأداء حيث يقع على عاتق المدير والعاملين المسؤولية المشتركة، ويعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هذا الغرض.
- يجب تقييم الناس لما وصل إليه وكذلك ما يحققونه.
- يجب الاعتراف بحاجات الأفراد وكذلك احتياجات المنظمة واحترامها.
- ينبغى إعطاء الأفراد الفرصة للتعبير عن آرائهم حول الأهداف التى يتوقع منهم تحقيقها.

- ينبغي أن يفهم الأفراد المعايير المستخدمة لرصد أدائهم، ويوافقون عليها حتى يكونوا قادرين على تتبع آرائهم.

٣/٢- آليات إدارة الأداء بالمؤسسات التعليمية

- تعتمد إدارة الأداء بالمؤسسات التعليمية على مجموعة من الآليات التي تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيقها ومن أهم هذه الآليات^(٥٧) :
- توفير أشكال متنوعة للحوافز المادية والمعنوية وربطها بالأداء.
 - استخدام مؤشرات ومقاييس محددة للعمليات الرئيسية وللوظائف ولأداء العاملين.
 - تحديد الأهداف والأولويات والقيم التنظيمية للمؤسسة.
 - تحديد أنشطة للتعليم والتنمية المهنية والتطوير.
 - مراجعة وتقييم الأداء الفردي بصورة مستمرة لتحديد نواحي القوة والضعف لدى العاملين.
- ويتطلب نجاح آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس ضرورة توافر التخطيط السليم، والتوجيه والتقييم المستمر لأداء العاملين وفرق العمل؛ وذلك لتحديد مدى تحسن الأداء نحو تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود فجوة أو انحرافات عن الأداء المستهدف^(٥٨).
- كما يجب على المدير مراجعة النقاط التالية مع العاملين^(٥٩) :
- مستوى الأداء الذي يجب على العامل الحفاظ عليه باستمرار.
 - الموارد التي يجب توفيرها للعاملين.
 - التغذية المرتدة للعاملين بصورة مستمرة.
 - توفير مصادر للمعلومات مثل دليل العاملين والأوامر الداعمة.

ثالثاً: دراسة تحليلية لجهود الكويت في مجال إدارة الأداء المؤسسي

١/٣: فلسفة سياسة التعليم الثانوي بدولة الكويت؛

ترتكز الفلسفة التربوية للتعليم الثانوي على قاعدة من الفكر والتجارب، التي تقود الواقع الميداني وممارساته، وبالتالي تستقي منه المعايير التي يتم من خلالها الاختيار والتفضيل بين البدائل المطروحة، لتطوير هذا النظام نحو المستقبل التي تستشرفه الكويت لأجيالها، والذي ينبغي أن يأخذ بالحسبان الظروف المحلية والتجارب العالمية التي تتناغم مع المجتمع الكويتي، وتستشعر ذاتيته الثقافية، مع الاستجابة الداعية لتطور علوم التربية، وتستجيب للمهارات التي يتطلبها سوق العمل، وتتواءم مع احتياجات أجيال متلاحقة تتدفق في نمو سكاني تلتزم الدولة بتعليم أفرادها، وينص عليه ميثاقها الدستوري^(٦٦).

وتوجد مجموعة من التوجهات الاجتماعية لفلسفة التعليم الثانوي، منها^(٦٧):

- ١- مبدأ النسبية الثقافية: يعني أن الثقافة تنشأ وتتطور حتي تشبع حاجات أبناء المجتمع، ومن ثم يجب التفاعل مع كل الثقافات ومحاولة الاستفادة منها في إطار الحفاظ علي الهوية الثقافية للمجتمع.
- ٢- مبدأ الإنسانية: يعني أن هناك مساحة واسعة تلتقي فيها كل الثقافات بالرغم من وجود عنصر التنوع والاختلاف، وتمثل الأرضية المشتركة بين الثقافات في البقاء والنماء والحرية.
- ٣- مبدأ التوفيقية: يعني ضرورة قيان الإنسان بالتوفيق بين الشعور المتنامي بالوجود في عالم مترابط ومتداخل، والشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه هذا الوجود.
- ٤- مبدأ عالمية حقوق الإنسان: يتضمن احترام الحريات الأساسية للفرد، وتحقيق التفاعل البناء بين الفرد والمجتمع، علي أن يكون للفرد الاستقلال دون الذوبان، وإثبات الذات دون النكران، والمجتمع والولاء والانتماء والعطاء والمشاركة في عجلة التنمية.

كما تركز الفلسفة التربوية للتعليم الثانوي بالكويت على قاعدة من الفكر والتجارب التي تقود الواقع الميداني وممارساته، وبالتالي تستقي منه المعايير التي يتم من خلالها الاختيار والتفضيل بين البدائل المطروحة لتطوير هذا النظام نحو المستقبل التي تستشرفه الكويت لأجيالها، والذي ينبغي أن يأخذ بالحسبان الظروف المحلية والتجارب العالمية التي تتناغم مع المجتمع الكويتي، وتستشعر ذاتيته الثقافية، مع الاستجابة الداعية لتطور علوم التربية، وتستجيب للمهارات التي تتطلبها سوق العمل ، وتتواءم مع احتياجات أجيال متلاحقة تتدفق في نمو سكاني تلتزم الدولة بتعليم أفرادها، وينص عليه ميثاقها الدستوري^(٦٨).

٢/٣- سياسة وأهداف التعليم الثانوي بدولة الكويت.

تمثل الأهداف العامة للتعليم والتربية الخطوة الأولى التي تعكس فلسفة المجتمع، ونظم الحياة، والأوضاع الاجتماعية والمشكلات والتحديات والطموحات في أي دولة من الدول، كما تأخذ بعين الاعتبار مطالب المجتمع وما يناسبه من اتجاهات تربوية معاصرة، وتستمد الأهداف العامة للتعليم بدولة الكويت من مصادر عدة، وتتمثل في طبيعة المجتمع الكويتي، ودينه، وفلسفته، وتراثه الثقافي، وكذلك طبيعة العصر الذي نعيش فيه ومتطلباته، ومطالب نمو المتعلمين وخصائصهم، إلى جانب الاتجاهات التربوية المعاصرة، ومن ثم فإن الأهداف التربوية تتغير بتغير المجتمع، حيث ترتبط بحاجات أعضائه وثقافة المجتمع نفسه، حيث تعكس الفلسفات ونظم الحياة والأوضاع الاجتماعية^(٦٩).

وقد شهدت العقود الأخيرة تزايداً في أعداد المدارس الثانوية بدولة الكويت، وكذلك الطلاب، والمعلمين، والهيئة الإدارية، والجدول التالي يوضح هذه الزيادة

جدول (١) : تطور عدد المدارس والفصول والطلبة والهيئة التدريسية

العام	البيان	المدارس	الفصول	الطلبة	الهيئة التدريسية
٢٠١٢/٢٠١١	بنين	٥٩	٨٥٩	٢٨٠٠١	٣٣١٧
	بنات	٦٤	١٠٧٨	٣٥٤٩٨	٥٩٩٢

٤٧٣٨	٢٧٠٤٣	١٠٨٢	٦٢	بنين	٢٠١٣/٢٠١٢
٦١٧٥	٣٥٠٧٨	١٤٤١	٦٨	بنات	
٤٩٠٠	٢٨٣٣٠	١٢٤٩	٦٢	بنين	٢٠١٣/٢٠١٢
٦٢٣٤	٣٧٢١٤	١٥٦١	٧١	بنات	
٥٠٥٠	٢٩٥٣٨	١٣٠٧	٦٣	بنين	٢٠١٤/٢٠١٣
٦٤١١	٣٨٤١٣	١٦٢١	٧٣	بنات	
٥٤٩٣	٢٩٨٠٣	١٣٣٥	٦٣	بنين	٢٠١٥/٢٠١٤
٦٨٧٠	٣٩٢٣٣	١٦٥٧	٧٣	بنات	
٥٦٤٣	٢٩٢٨٣	١٣١٩	٦٤	بنين	٢٠١٦/٢٠١٥
٧١٧٦	٣٩١٠٠	١٦٥٧	٧٣	بنات	
٥٨٥٩	٢٨٧١٢	١٣٠٧	٦٥	بنين	٢٠١٧/٢٠١٦
٧٤١٥	٣٨٥٧٧	١٦٥٩	٧٤	بنات	
٦٠٦٠	٢٩٠٨٠	١٢٧٠	٦٤	بنين	٢٠١٨/٢٠١٧
٧٧٠٤	٣٨٣٧٤	١٦٥١	٧٥	بنات	

المصدر: وزارة التربية (٢٠١٢): المؤشرات التربوية للتعليم بدولة الكويت، قطاع التخطيط والمعلومات،

الكويت، ص ١٢.

وباستقراء الجدول السابق، يتضح أن هناك زيادة في عدد المدارس الثانوية في السنوات الأخيرة، حيث ارتفع عدد المدارس من (١٢٣) مدرسة في العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى (١٣٩) مدرسة في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م، كما ارتفع عدد الفصول بهذه المدارس من (١٩٣٧) فصلاً في العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م إلى (٢٩٢١) فصلاً في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م، وارتفع عدد الطلاب من (٦٧٤٥٤) طالباً وطالبة في العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م إلى (٦٩٠٣٦) طالباً وطالبة في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م، كما ارتفع عدد الهيئة التدريسية من (٩٣٠٩) عضواً في العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م إلى (١٣٧٦٤) عضواً في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م، ويدل ذلك على مدى التطور الذي يشهده التعليم الثانوي، والاهتمام الذي توليه الحكومة الكويتية لهذه المرحلة التعليمية.

ومما سبق نستنتج أن النظام التعليمي الكويتي بأكمله والذي منه التعليم الثانوي يتسم بالمركزية ، والتي يكون لها مردود سلبي علي العملية التعليمية ، والتي تحد كذلك من قدرة الإدارة المدرسية علي الإبداع داخل المدرسة ، وبالتالي تعوق أفرادها في تحقيق التجديدات بداخلها ، رغم اتجاه الوزارة في الآونة الأخيرة إلي إعطاء الإدارة المدرسية بعض السلطات الإدارية والمالية إلا أنها ليست بالقدر الكافي

٢/٣ - إدارة المدرسة الثانوية العامة في دولة الكويت

إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، قد وسعت مجالات العمل فيها، فلم يعد كافياً لتحسين العملية التربوية للتلاميذ، مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس، بل أصبح الأمر يتطلب أن يكون مدير المدرسة قائداً لتنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه، وأن تتوفر لديهم المهارة في إنشاء وتوجيه برامج العلاقات الإنسانية، وأن يظهروا قدرتهم على العمل التعاوني، وأن ينظموا العمل بالطريقة التي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة، وأن يقوموا بتقويم العمل تمهيداً لتحسينه باستمرار^(٧٠).

وتُعد المرحلة الثانوية العامة مرحلة مهمة في منظومة التعليم، نظراً للدور الكبير الذي تضطلع به في إعداد الطلاب للحياة أو مواصلة التعليم العالي والجامعي، ولذلك تؤثر الممارسات الإدارية التقليدية للمديرين بها تأثيراً مباشراً وسلبياً على جودة الأداء والمنتج التعليمي، وتؤدي إلى إحباط ومشكلات في البيئة المؤسسية، ويؤدي ذلك إلى شعور العاملين بها بالعجز عن أداء أعمالهم، وارتفاع معدلات التأخير وعدم الانضباط في العمل وكثرة الغياب، وإهمال كثير من ممارسات العمل الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستويات الرضا والأداء، وكلها مظاهر أو أعراض تنم عن انخفاض في درجة التمكين الإداري لديهم^(٧١).

وانطلاقاً من الدور الرائد الذي يمكن أن تقوم به الإدارة بصفة عامة، والإدارة التعليمية على وجه الخصوص، ومن ثم الإدارة المدرسية التي اتسع مجال عملها فلم يعد مقصوراً على النواحي الإدارية فقط، بل امتد ليشمل معها النواحي الفنية

والمالية، وكل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس من عمليات للإشراف والتوجيه الفني، وما يتطلبه من رقابة وتقييم الأداء، وكل ما من شأنه تجويد العملية التعليمية مثل تنظيم النشاط المدرسي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وعلاج المشكلات التي تعترض تلاميذ المدرسة كالغياب والتأخر والتسرب الدراسي والخدمات الصحيحة المقدمة واشتراك أولياء الأمور أصحاب المنفعة الحقيقية في كل ما يعود بالنفع على أبنائهم الطلاب، وبذلك أصبحت النواحي الإدارية عملية واحدة أساسية مكونة من عدة عمليات فرعية مطالب بها مدير المدرسة ومن يعاونه في ذلك^(٧٢).

ويتكون الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية في الكويت مما يلي:

- أ - المدير (مدير المدرسة): ويعتبر الإداري الأول في مدرسته، وهو المسئول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية بالتعاون مع رئيس القسم والمشرف التربوي، ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات موجهي المواد، كما أنه مسئول أمام المنطقة التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية وإتباع الخطط والمناهج واللوائح والقوانين الصادرة عن وزارة التربية، كما أن المدير يمثل السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته^(٧٣).
- ب - المدير المساعد: وهو الرجل الثاني في المدرسة بعد المدير، وهو يساعد المدير في كل المهام التي يقوم بها بدءاً من التخطيط والتنفيذ، ومتابعة سير العمل المدرسي، ومتابعة حضور التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من الأعمال الإدارية والفنية. ويمكن إجمال أهم الأعمال التي يقوم بها مساعد المدير^(٧٤).
- ج - رؤساء أقسام المواد: ويعتبر أحد العناصر الأساسية في إدارة المدرسة، حيث يمثل حلقة الوصل بين قطبي العملية التعليمية - بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني - ويعتبر رئيس القسم المسئول عن مادة تخصصه في مدرسته، فهو

بمثابة موجه مقيم مع زملائه المعلمين، وهو عضو ذو فعالية في إدارة المدرسة، حيث أنه يقوم بالدور الأساسي في الإشراف والمتابعة للمدرسين أثناء سير العملية التعليمية^(٧٥).

د - الجهاز الإداري: بجانب مدير المدرسة والمدير المساعد ورؤساء الأقسام ومدرسو المواد، يوجد هناك الجهاز الإداري الذي يقوم بدور حيوي وفعال في العملية التعليمية داخل المدرسة الثانوية بدولة الكويت، ويتكون مما يلي^(٧٦):

- سكرتير المدرسة: ومن أهم أعماله: تنظيم البريد الصادر والوارد وعرضه على مدير المدرسة، ومراعاة السرية التامة في المراسلات.
- مسجل شئون الطلاب: ويختص بمناقشة ميزانية المدرسة مع المدير ومساعد المدير، وتدقيق ملفات الطلاب الموجودين في المدرسة، وتدوين البيانات الخاصة بالسجل المدرسي من مواقع الوثائق المحفوظة.
- أمين المدرسة: ويختص شاغل هذه الوظيفة بالتخطيط للوفاء باحتياجات المدرسة من المواد والخدمات والعمل على تليبيتها، والإشراف على العاملين في مجالات الشئون المالية والخدمات المدرسية.
- الأخصائي الاجتماعي: ويتمثل دوره الأساسي في متابعة حل مشكلات الطلاب داخل المدرسة، وتذليل كافة العقبات التي تواجههم والتعاون مع أولياء الأمور بهذا الشأن.
- الأخصائي النفسي: ويختص شاغل هذه الوظيفة بمساعدة الطلاب على اختيار برامج البحث التي تناسب استعداداتهم وقدراتهم وعمل مقابلات فردية وجماعية معهم بقصد إرشادهم تربوياً ومهنياً .
- المرشد التربوي: وقد حددت واجباته ومهامه على النحو التالي: العمل مع طلاب المدرسة - توجيهاً وإرشاداً - بما يساعدهم على تفهم أنفسهم،

وإدراك إمكانياتهم واستعداداتهم وقدراتهم وميولهم، ورسم المسار الدراسي والمهني في المستقبل.

٤/٣ - مشكلات إدارة المدرسة الثانوية بالكويت

عموماً، توجد بعض المشكلات المرتبطة بإدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت ومنها^(٧٧):

- ضعف الإدارة المدرسية: أن الإدارة المدرسية تواجه عدة صعوبات قد تعوقها عن أداء مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود تطوير ملموس في الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وعدم توافر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير، وعدم وجود مساعد للمدير أو نائب له يمكن تفويضه جزء من الأعمال، وبخاصة العمالة غير الفنية، وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية.
- ضعف القيادات الإدارية: حيث تتركز الممارسات الوظيفية لمديري المدارس في معظمها على الجوانب الإدارية والروتينية على حساب الجوانب الفنية، فكثير من مديري المدارس ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، وخاصة في الجانب الفني مثل مهام التوجيه التربوي، وتطوير المناهج، وينقص بعض مديري المدارس المهارات القيادية مثل المهارات في العلاقات الإنسانية، ويرجع الضعف الإداري إلى عملية اختيارهم التي غالباً ما تنقصها الموضوعية، وتركز في معظم الأحيان على الأقدمية في العمل.
- غلبة النمط المركزي على أداء العمل: حيث هناك من يرى أن غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية في الكويت يمثل أحد

- مشكلات الإدارة المدرسية، فبالرغم من محاولة الإدارات المركزية (وزارة التربية) التوجه نحو اللامركزية إلى حد ما، وذلك بتفويض بعض الصلاحيات لمديريات التربية والتعليم في المناطق المختلفة.
- **الفردية في اتخاذ القرار:** حيث تقل فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، سواء فرص مشاركة مدير المدرسة للقيادات الإدارية في مستوياتها الأعلى في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية، أو على مستوى المدرسة من حيث إتاحة الفرصة أمام المعلمين، والأفراد العاملين لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.
- ويرجع ضعف الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية في الكويت إلى: قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه

رابعا: الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل النزاهة التنظيمية

١/٤- الاهتمام بمدخل النزاهة التنظيمية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، ويتحقق ذلك من خلال:

- إعداد ندوات ومحاضرات يقوم بها أساتذة متخصصون يوضحون فيها أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وخاصة مدخل الأداء المتوازن والتدريب على كيفية تطبيقه.
- عقد دورات تدريبية للمدراء على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- تكليف المدراء بعمل أبحاث عن المتغيرات المحلية والعالمية التي تحيط بالمدارس.
- تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.

٢/٤- ضرورة توفير قواعد بيانات للعاملين والطلاب بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال:

- الاستعانة بأجهزة الكمبيوتر فى إنشاء قواعد بيانات بالمدارس.
- الاستعانة بمدرس الحاسب الآلى وأخصائى التطوير التكنولوجى فى إنشاء قواعد البيانات

٣/٤ - ضرورة مشاركة العاملين فى القرار الإدارى بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال:

- تفويض بعض الصلاحيات للعاملين بالمدارس.
- التعرف على آراء العاملين والتعامل معها بجدية.
- تشجيع العاملين على الابتكار فى أعمالهم المكلفين بها.

٤/٤ - خلق روح المنافسة بين العاملين بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال:

- المتابعة والتشجيع المستمر لتجويد العمل الإدارى بالمدارس.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- توفير المناخ الداعم لاستثمار الطاقات البشرية الموجودة داخل المدرسة.

٥/٤ - الاعتماد على معيار الكفاءة لا الأقدمية فى تولية المناصب الإدارية ويتحقق ذلك من خلال:

- عقد اختبارات إدارية ونفسية للمدراء قبل توليهم المناصب الإدارية.
- إجادة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة إجادة تامة.
- عقد ورش عمل واجتماعات بصفة مستمرة للمدراء.
- توفير البرامج التدريبية التى تتناسب مع متطلبات القيادة الإدارية.
- تقييم أداء المدراء بصفة مستمرة.

٦/٤ - التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال:

- تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة للتعرف على نواحى الضعف ومعالجتها.

- الؤااصل الءائم مع مراكز الؤءرب بالإءارات والمءلرلأ الؤعلللملة.
- الؤؤجلع المؤؤمر عللا الؤؤؤكار والارؤقاء بمؤؤؤى الأءاء.
- ءقءللم الءعم الماءى والمعنؤى للعامللن والمءارس.

٦/٤- ضرورة مشاركة جملع العامللن ءاؤل المءرسة فى صلاغة رؤلة ورسالة المءرسة ولؤؤقق ءلك من ءلال؛

- ءكللف جملع العامللن بالمءارس بوضع رؤلة ورسالة للمءرسة.
- مناقشة جملع العامللن فى رؤلة ورسالة المءرسة الؤى ءم الاءفاق عللها.
- الؤأكلء على ءحمل جملع العامللن بالمءرسة مؤؤؤللة الؤطبللق الفضلى لرؤلة ورسالة المءرسة.

المراجع

- (١) مءءء أبو النصر: "قاةة المؤؤقبل"، المءموعة العربلة للنشر، القاهرة، ط١، ٢٠٠٩، ص٩.
- (٢) مءمء ءالء عووءة: ءرءة مءارسة رؤساء الاقسام للقلابة الاخلاقلة وعلاقؤها بمؤؤؤى النزاهة الؤنظلملة لءلهم فى الءامعائ الارءنلة، رسالة ماؤسؤلر ءلر منؤورة، كلفة الءراساء العلىا، الءامعة الهاؤملة، الارءن، ٢٠١٧، صص ١٧- ١٨.
- (٣) أركان سعلء ءطاب: ءور المؤؤسساء الؤربؤلة فى ءرسلء قلم النزاهة لءى الناشئة، مءلة البءؤ الؤربؤلة والنفسلة، ع٤٠، ٢٠١٤.
- (4) 4-Kayes ,D.C.Building organizational Integrity,business Horizons,vol.50,no.61-70,2007
- (٥) سهاء عاءل ءاسم، ءسام مؤقق: ءأصل مفعوم النزاهة فى الؤعللم الءامعى ءارطة أكاءلملة لؤعزلز النزاهة بمفاهلم العلاقات العامة، مءلة كلفة الاءاب، ءامعة بءءاء، العراق، ع١١٣، ٢٠١٥، ص٥١٨.

- (٦) فهمى خليفة صالح : "التطوير المستقبلى للسلوك التنظيمى من خلال نموذج الإدارة النزيهة: دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار – العراق، مجلد (٢)، العدد (٣)، ٢٠١٠م، ص ١ .
- (7) Irene Moss: The first four steps : Building organizational integrity, Independent Commission Against Corruption, April 2001, p5.
- (٨) أحمد نجم الدين عيادروس : "القيادة المستدامة ودورها فى إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٢)، ٢٠١٣م، ص ٢٢
- (9) David C. Bauman : “ Leadership and three faces of integrity ”, The Leadership Quarterly, Vol (24), 2013, p419
- (10) Efanga, S. I., & Akpan, G. M. (2018). The Relationships between Organizational Justice and Teachers’ Organizational Belongingness Behaviour in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria, Asian Journal of Management Sciences & Education Vol. 4(3).
- (١١) إيمان أحمد عزب : "الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة دراسة مقارنة" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ٢.
- (١٢) محمد عطوة مجاهد ، هشام فتوح عناني: "استراتيجية تحويد منظومة الأداء المدرسي بين المحلية والعالمية"، دار الجامعة الجديدة، السكندرية، ٢٠١٣ ص ٣٩ التربية (٢٠٠٠)، التقرير الختامي للجنة تعديل أدوات تقويم أداء الإدارة المدرسية، قطاع البحوث التربوية والمناهج، إدارة القياس والتقويم، وزارة التربية، الكويت، مارس، ص ٧

- (١٣) وزارة التربية (١٩٩٣)، كتيب التنظيم المدرسي، مطبعة حكومة الكويت، ص ٣٤ -

٣٨.

- (١٤) منيرة ذياب سعيد، ٢٠١٨، تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس المتوسطة بدولة

الكويت في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في التربية

تخصص الإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ص ١٣٩

- (١٥) ريمه عواد الضفيري، ٢٠١٥، تفعيل دور مدير المدرسة الأساسية في تحقيق

التنمية المهنية للمعلمين بالكويت - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في التربية

تخصص الإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ص ١٣٨

- (١٦) أحمد حمود ميس الشمري، ٢٠١٧، استخدام مدخل القيادة التحويلية في

تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة التربية للبحوث التربوية

والنفسية والاجتماعية، ج ١، ع ١٧٦، كلية التربية - جامعة الأزهر، ص ٧٣٩

- (17) Sassen, P. J. (2017). Creating a Culture of Belonging: The Significance of the Organizational Integrity by High School Leaders as They Sustain and Enhance Cultures of Belonging, PhD Thesis, Loyola University Chicago: Illinois□

- (18) 19-Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2017) "Organizational Belongingness And Organizational Justice In Turkish Secondary Schools' Staff", Journal of Educational Administration, 47 (1): 108-126.□

- (19) Naghipour, K.; Galavandi, H.; Alizadeh, M., & Ebrahim, M. (2016). The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Organizational Belongingness: A Case Study Of Secondary Female Teachers, International Journal of Educational and Psychological Researches; 1 (2).□

- (٢٠) أركان سعيد خطاب: دور المؤسسات التربوية في ترسيخ قيم النزاهة لدى الناشئة

،مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع ٤٠، ٢٠١٤،

(٢١) أحمد بركى العتيبي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية

زعلقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، ٢٠١٣

(٢٢) عامر على الصالح: مفهوم الانتماء المدرسي لدى طلاب وطالبات المدارس

الحكومية في الكويت، حويلات آداب عين شمس، مصر، مج ٤٤، ٢٠١٦، ص ص

١٥٣ - ١٨٠

(٢٣) المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، طبعة ٢٠٠٠، ص ٦١١

(24) Oxford companion to hilosophy(1995). In
:Honderich,T.(Ed), OXFORD University press,
Oxford,p410

(٢٥) فيصل جعيلان على العازمي: ضوابط النزاهة في الوظيفة العامة في القانونين

الكويتي والاردني:دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص القانون

الادراي، جامعة اليرموك، الاردن، ٢٠١٤، ص ٦

(26) .National Oceanic And Atmospheric Administration (2011)
: "Scientific Integrity Policy ", NOAA Administrative
Order 202-735D, NOAA Working Draft , p. 4.

(27) Daniel Veiga Vieira, Arménio Rego, Stewart Clegg:
"Why does performance management not perform?",
International Journal of Productivity and Performance
Management, Vol. 67, Issue: 4,2018, P. 675

(28) Ozlem Karapinar (2015) : "Integrity as it relates to job
performance, organizational citizenship behavior and
withdrawal behavior: moderating effect of organizational
justice " , A. M unpublished, a thesis submitted to the
graduate school of social sciences of middle east technical
university,p.5.

(29) National Oceanic And Atmospheric Administration
(2011) : "Scientific Integrity Policy ", NOAA

- Administrative Order 202-735D, NOAA Working Draft , p. 4.
- (30) Helle Dossing et al (2011) : " Transparency International's programme Transparency and Integrity in Service Delivery in Africa ", Transparency International , p. 4.
- (31) Jacob Dahl Rendtorff (2011): " Corporate Citizenship as Organizational Integrity ", Studies in Economic Ethics and Philosophy, Department of Communication, Business and Information Technologies, University of Roskilde, Roskilde, Denmark, Springer Science+Business Media, p. 59.
- (32) Ozlem Karapinar (2015) : " Integrity as it relates to job performance, organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: moderating effect of organizational justice " ,Op. Cit, p.6.
- (33) Alex B. Brillantes & Maricel T. Fernandez (2011): " restoring trust and building integrity in government: issues and concerns in the philippines and areas for reform", international public management review, Vol. 12, issue 2, p.61.
- (34) Donald C. Menzel (2005): " Research On ethics and Integrity in governance A review and assessment ", public integrity spring, Vol. 7, No. 2,, p.148.
- (35) P. Pillay (2014) : " Integrity leadership ", African Journal of Public Affairs, Vol. 7, No. 2, p.27
- (36) Gyula Pulay (2017): " The three legged system of organisational integrity", Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu, Vol. 10, No. 2, pp. 1-3.
- (37) Hadi AL-Abrow (2018) : " Effect of organizational integrity and leadership behaviour on organizational excellence Mediator role of work engagement "

- International Journal of Organizational Analysis, Vol. 27, No. 4, p.974.
- (38) Michelle McIntyre (2012) : " The Fundamentals of Asset Integrity Management Online Training Series – Course Summary " , Oil and Gas Fundamentals,p.5
- (39) Sara Ekberg (2017) : "The role of organizational integrity in responses to pressures A case study of Australian newspapers", P.H.,Jönköping University,p33
- (40) Christopher Kayes (2007) :” Building organizational integrity”, Business Horizons, No. 50,p.63.
- (41) Lynn Sharp Paine (1994) : "Managing of Organizational Integrity ",Harvard business review,p.111.
- (42) Jerry Goodstein (2015) :”Philip selznick and the problems of organizational Integrity and responsibility”,Op. Cit ,p183
- (43) Aurel Brudan: "Rediscovering Performance management: System, Learning and integration", measuring Business Excellence, Vol. 14,, Issue:1 , 2010, P.110.
- (٤٤) ياسر فتحي هندأوى: "إدارة المدرسة وإدارة الفصل (أصول نظريه وقضايا معاصرة)", المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٢٦٦.
- (45) C. K. Sahoo & Sukanta mishta: "Performance management benefits organization and their ployees", Human resource management international Digest, Vol. 20, issue. 6,2012, PP. 3,4.
- (46) James W. Smither & Manuel London: "Performance management", John willy & sons, Sanfrancisco,2009, PP. 6,7.
- (47) Aurel Brudan: "Rediscovering Performance management: System, Learning and integration",Op. Cit, P. 111.
- (48) Michael Armstrong: "Armstrong's Handbook of performance management", OP.Cit, PP.61,62.

- (49) Imtiaz Ahmed & others "Empolyee performance evaluation: a fuzzy a pproach", International Journal of productivity and performance Management, Vol. 62, Issue: 7, 2013, PP. 718,719.
- (٥٠) مدحت محمد أبو النصر: "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سابق، ص ٢٤.
- (51) Aylin Ates, Patrizia Garengo, Paola CoccaumitBitici: "The development of SmE managerial practice for effective performance management", Journal of small Business and Enter Prise Development, Vol. 20, Issue: 1, 2013, P.31
- (52) Michal Armstrong: "Armstrong's Handbook of performance management", Op. Cit, PP. 29,30.
- (53) Juhani Ukko & Others: " Comprehensive performance measurement and management – innovativeness and performance through reflective practice", Op. Cit, p 426.
- (٥٤) ياسر فتحي هندواي: " إدارة المدرسة وإدارة الفصل (أصول نظريه وقضايا معاصرة)"، مرجع سابق، ص ٢٦٨.
- (55) Sean mcphheat: "Performance management", mtdtraning & ventus, UK, 2010, PP. 8, 9.
- (٥٦) مدحت محمد أبو النصر: "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٨٦.
- (57) Michael Armstrong: "Armstrong's Handbook of performance management", OP.Cit, P.1.
- (58) C. K. Sahoo & Sukanta mishta: "Performance management benefits organization and their ployees", OP.Cit , P.4.
- (٥٩) وزارة التربية (٢٠١٦): مرجع سابق ، ص ٢٩.
- (٦٠) جوهرة عبد الله المحيلاني وفهد خليف اللميع وبدر حمد العازمي (٢٠١٣):
أراء الطلبة نحو مادة التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت،
مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٤٤، أكتوبر
٢٠١٣، ص ٢٣٢

- (٦١) نواف مدعج الديحاني (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير نظام التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة عالم التربية، السنة السابعة عشر، ع٥٣، يناير ٢٠١٦، ص ١.
- (٦٢) وزارة التربية بالكويت (٢٠١٢): الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت، الكويت، ص ٧.
- (٦٣) نواف مدعج الديحاني (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير نظام التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مرجع سابق، ص ٢.
- (٦٤) دولة الكويت - وزارة التربية (٢٠١٨): "النشرة الإحصائية للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨"، ص ١١.
- (٦٥) عبد الله محمد فرج: التعليم الثانوي - رؤية جديدة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٨.
- (٦٦) مبارك رجا سلطان العتيبي: التعليم الثانوي بالكويت ملامح " الإدارة التربوية - والتحديات"، مجلة القراءة والمعرفة، ع١٦٠، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ص ٢٥٩.
- (٦٧) عبد الله محمد فرج (٢٠٠٨): التعليم الثانوي - رؤية جديدة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٨.
- (٦٨) وزارة التربية (٢٠٠٠): التقرير الختامي للجنة تقويم تجربة نظام المقررات بالتعليم الثانوي الكويتي، الكويت، ص ٤٢.
- (٦٩) محمد عبود الحرامشة (٢٠٠٣): تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق، مجلة كلية التربية بأسبوط، مج ١٩، ع ١٤، ص ٨٩٠.
- (٧٠) عقيل محمود محمود رفاعي (٢٠١٣): التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء

مهام ومسئوليات مدير المدرسة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ع ٨٦، مصر، ص ٣٤٠.

(٧١) عادل السيد محمد الجندي (١٩٩٦): الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، س ١٣، ع ٤٢، مصر، ص ٧٤.

(٧٢) طارق البديري (٢٠٠٥): "الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٥٣.

(٧٣) مبارك البرازي (٢٠٠٦): "تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا، ص ٦٩.

(٧٤) خليفة حمود مسلم العنزوي (٢٠١٢): إدارة التغير مدخلا لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في الكويت : دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ١٣٠ - ١٣١.

(٧٥) المرجع السابق: ص ١٣١ - ١٣٣.

(٧٦) المرجع السابق: ص ٢٠٨ - ٢١٠.