

## إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي (المعوقات - سبل المواجهة)

هدى عمر فواز المطيري

باحثة دكتوراه أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة رصد إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، والتوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (380) من معلمى ومديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وانتهت الدراسة إلى صياغة مجموعة من المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، منها: مشاركة مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في بناء الخطة الاستراتيجية في ضوء خطة الوزارة، تبني قيم تطويرية وتعززها لدى المجتمع المدرسي مثل: التميز، والإبداع، الالتزام، والابتكار، والشفافية، والتنافسية، استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية بما يُحقق التوجه الاستراتيجي للمدرسة، إعداد هيكل تنظيمي داخلي وفق القواعد العلمية والإدارية، توفير مناخاً تنظيمياً ملائماً لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية، استشرف المستقبل على المدى البعيد باستخدام الوسائل الحديثة، تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير، مشاركة منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي في القيام بعمليات التغيير، توظيف إدارة المعرفة والمعلومات في إجراء عمليات التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التعليم الثانوي، التميز المؤسسي، التعليم الثانوي بدولة الكويت

### Abstract:

The study aimed to monitor the secondary education administration in the State of Kuwait in light of the dimensions of institutional excellence, and to reach the most prominent proposals to confront the obstacles of secondary education administration in the State of Kuwait in the light of the dimensions of institutional excellence. The study used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of (380) teachers and school principals Secondary education in the State of Kuwait, and the study ended with the formulation of a set of proposals to confront the obstacles of managing secondary education in the State of Kuwait in light of the dimensions of institutional excellence, including: the participation of the school community and the local community in building the strategic plan in light of the Ministry's plan, adopting developmental values and enhancing them in the school community, such as: Excellence, creativity, commitment, innovation, transparency, and competitiveness, Investing human, financial and material resources to achieve the strategic direction of the school, preparing an internal organizational structure in accordance with scientific and administrative rules, providing an appropriate organizational climate for the completion of

administrative and educational operations, anticipating the future in the long term using modern means, Creating a supportive administrative climate for change, the participation of school staff and the local community in carrying out work The process of change, employing knowledge and information management in making change processes.

**Keywords:** management of secondary education, institutional excellence, secondary education in the State of Kuwait

يقابلها فترة "المراهقة التي تعد من أهم مراحل النمو عند الإنسان الأمر الذي يتطلب توجيه عناية خاصة بهذه المرحلة، واستثمار خصائصها خاصة ما يتعلق بقدرات ونشاط الطلاب فيها على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة ، ويتحقق ذلك في وجود إدارة مدرسية قوية قادرة على القيادة الفعالة، وعلى القيام بوظيفتها التربوية والإدارية على الوجه الأكمل. (الوسمي، ٢٠١٦، ٥٦)

فلقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد الإدارة مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى (كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم، وحفظهم للمقررات الدراسية، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها)، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، ووضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتطوير المناهج الدراسية، وتنمية المعلمين مهنيًا، والنهوض بمصادر التعلم، ورعاية الموهوبين، وعلاج المتأخرين دراسيًا، وتقديم كافة الخدمات للطلاب.

وعلى الرغم من تعدد محاولات إصلاح التعليم بوجه عام، وإدارة التعليم الثانوي بوجه خاص بدولة الكويت؛ فإنها لم تحقق المستوى المطلوب من النجاح؛

### مقدمة الدراسة وتساؤلاتها

يواجه المجتمع المعاصر مجموعة من تعقيدات الحياة الناتجة عن التغييرات المتسارعة والمتلاحقة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية، التي أثرت على جميع أطراف ومؤسسات المجتمع، ولم تكن المؤسسات التعليمية بمنأى عن هذه التغييرات والتطورات التي غزت جميع مناحي الحياة، لذا كان لزاماً على أصحاب القرار والقيادات التربوية الارتقاء بالمؤسسات التعليمية، واتباع الأساليب الحديثة في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها لكي تواجه حاجات المجتمع ومتطلبات العصر بمظاهره المختلفة.

ومن منطلق أن التطوير الإداري هو لب أي تطوير حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطوير إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارته فهي المنظم الأساسي للعملية التعليمية، بحيث تقوم على أسس علمية وفنية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة لها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية بهدف تحقيق أهداف مرسومة لها. (مخولف، ٢٠٠٧، ٣١٥)

ويعد التعليم الثانوي العام من أهم المراحل التعليمية التي تحظى باهتمام الآباء والمربين والمسؤولين عن تخطيط التعليم وتطويره في دولة الكويت، فهو يغطي مرحلة حرجة من مراحل نمو الفرد تتضح فيها أفكاره، وتتمايز قدراته واستعداداته، وتنبلور طموحاته حيث

٢. كونها تعد استجابة لما ينادي به الباحثون والقادة التربويون في مجال الإدارة في ضوء العمل المستمر لتقويم القيادات المدرسية من أجل تطوير المدرسة والارتقاء بها نحو المستقبل وتحقيق أهدافها.

٣. أنها قد تمثل نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية أخرى في الكويت حول تطبيق التميز المؤسسي في المجال التربوي عامة والمدارس الثانوية خاصة

٤. قد تساعد متخذي القرار ومسئولي التخطيط ووحدات الجودة بوزارة التربية بالكويت في وضع المعايير المطلوبه عند اختيار قيادات ومديري المؤسسات التربويه والتعليميه بالكويت.

٥. قد تسهم الدراسة في استنباط دراسات جديده تتناول أبعاد مختلفة لكل من الاتجاهات الإدارية المعاصره وتطوير الأداء الإداري ، وربطهما بمتغيرات بحثية حديثة قد تفيد الباحثين والقائمين علي المؤسسات التربوية والتعليمية بالكويت في تحديد الاحتياجات التدريبية

#### منهج الدراسة وأداتها

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، ولتحقيق بعض أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي بالكويت بغرض الوقوف علي المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، وأبرز مقترحاتهم لمواجهة تلك المعوقات

#### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها سواءً بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، مع مراعاة عرضها وفق الترتيب الزمني من الأحدث للأقدم، وذلك على النحو التالي:

نظراً لوجود كثير من التحديات التي تواجه إدارة مدارس الثانوي العام بدولة الكويت ومنها: قلة الإمكانيات والموارد اللازمة، وقلة الوعي بسياسة التعليم، وضعف الصلة بين المدرسة والمجتمع، وغياب آليات تحقيق الجودة وتحسينها نتيجة ضعف الوعي الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم ومقاومتهم للتغيير، وقلة وضوح قواعد العمل، وكثرة الضغوط، والاهتمام بالشعارات والنواحي الآلية والجمود في التعامل، وسيطرة المركزية والبيروقراطية، والاعتماد على الطرق التقليدية في إنجاز العمل، والاهتمام بالكلم دون الكيف، ونقص المعلومات والبيانات (الرويشد، وعبد الغنى، ٢٠٠٨، ٦٨).

وعليه أمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
- (٢) ما المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي؟

#### هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي.

#### أهمية الدراسة

١. أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة الأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية عامة وإدارة مدارس التعليم الثانوي العام خاصة

١- دراسة تي (Tee,2013) بعنوان: المدرسة في سنغافورة والنموذج التميز المدرسي .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النموذج التميز المدرسي SEM ، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، ووصفت الدراسة الأنموذج، وعكست مضامينه الرئيسية فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق النموذج. وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة، أمة متعلمة" حيث طلب من المدارس هناك أن تطور من نفسها وتصبح مدارس متميزة. ومن أجل ذلك، تم تغيير طريقة التقييم المدرسي منذ العام ٢٠٠٠، حيث أصبح يتعين على المدارس إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز المدرسي SEM ، والذي تم تكيفه من نماذج مختلفة للجودة تستخدمها مؤسسات الأعمال، وعلى رأسها النموذج الأوروبي للتميز EFQM. وخلصت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وعليهم قيادة الطريق للتميز وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر النموذج التميز المدرسي SEM على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة.

٢- دراسة سرينيفاس وآخرون (٢٠١٤)

Sreenivas et al) بعنوان: " نحو التميز في التعليم المدرسي - إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في التعليم المدرسي، واستعرضت الدراسة نظام التعليم في الهند، كما ألقت الضوء على إحصاءات هامة والتحديات التي تواجهها

المدرسة. وأخيرة حاولت الدراسة الوصول إلى خارطة طريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي وخلصت الدراسة إلى أن التميز يمكن أن يتحقق في التعليم إذا عملت المدرسة على زيادة وعي أفرادها به، وإذا جعلت الجودة جزء من رسالة المدرسة. ولم يعد مفهوم الخدمة التعليمية الجيدة كافية، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، وذلك لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. وهذا يتطلب تكامل شامل في الأنشطة، مما يعطي الأفراد القوة التنافس مع نظرائهم في أي مكان حول العالم. وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية وهي كالتالي:

- الوعي والالتزام بالجودة: يجب أن يعرف كل شخص أهمية التركيز على قضايا الجودة في التعليم.
  - وضوح الرسالة: ويجب أن تكون سياسة الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة
  - العمل بروح الفريق بدلاً من التسلسل الهرمي: يجب أن يعمل الأفراد كفريق في المدرسة. كما يجب تطوير استراتيجيات لزيادة التعاون بين الجماعات.
- ٣- دراسة آل كردم والبدوي (2015) بعنوان: " تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية ."

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت علي منهج الوصفي، واقتصرت على معايير ومؤشرات التميز بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة

الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات خبرة العمل، النوع، ونوع التعليم) للمعلمين لحساب (مؤهل عالٍ، من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة، الإناث، صناعي).

يتضح من العرض السابقة تنوع الدراسات التي ركزت على الإدارة المدرسية سواء ما تناول منها الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، أو تناولت عمل مدير المدرسة أو ما سعى منها للكشف عن واقع الإدارة المدرسية في بعض المراحل، كما يُلاحظ تنوع البيانات التي تمت فيها هذه الدراسات، وبالنظر لهذه الدراسة يتبين أنها تتميز عن هذه الدراسات في البيئة التعليمية والمراحل الدراسية التي تناولها، وكذلك المرحلة الدراسية التي تحاول تطوير العمل الإداري بها.

#### إجراءات الدراسة

تمت معالجة الدراسة من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور

#### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

##### أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم التميز المؤسسي، فيُعرف التميز المؤسسي بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة"

(Oakland, 2001, 30).

عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير.

وتوصلت إلى تصور مقترح لتطبيق لمعايير ومؤشرات التميز بالمملكة العربية السعودية تكون من عدد من العناصر بداية من الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، ونهاية بالضمانات التي تعمل على تطبيقها، وأوصت الدراسة بإنشاء مراكز للتميز في الإدارات التعليمية والمدارس في منطقة عسير، وتخصيص لجنة لفحص وتقييم ومراجعة أداء المدارس على أن تتكون من فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم، واقتُرحت الدراسة مقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وبين الدول العربية والأجنبية، وتقويم دور جوائز التميز بوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين.

#### ٤- دراسة خليل (2015) بعنوان: "تصور مقترح

#### لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم

#### الفني في ضوء إدارة التميز".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي واتبعت فكر النظم في وضع التصور المقترح، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ٢٤٩ معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس التعليم الفني.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر الكفايات

الثانوي العام وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية بالممارسات الإدارية والقيادية الناجحة لتقديم المخرجات، والخدمات لكافة الجهات ذات العلاقة والمجتمع بأسره، وفق معايير قابلة للقياس، وبمستويات تحقق الكفاءة، والفاعلية، ورضا المتعاملين مع مدارس التعليم الثانوي العام.

#### ثانياً: فلسفة التميز المؤسسي وأهدافه

يُمثل التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الفاعل المبني على أسس ومقومات محققة للتفوق والإبداع للمؤسسة التعليمية بكافة جوانبها التنظيمية، وفي الوقت نفسه يتجه التميز المؤسسي إلى تحقيق إنجاز غير مسبوق سواءً على مستوى المؤسسة التعليمية نفسها، أو على مستوى مثيلاتها من المدارس، وعليه تستند فلسفة التميز إلى عدة ركائز لعل من أبرزها ما يلي: (هاشمي، ٢٠١٩، ٢٥)

١. **شمولية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتم تطوير التعليم لتحقيق التميز وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، فلا يمكن أن نحقق التميز في جزء ونترك باقي عناصر المؤسسة.
٢. **استمرارية التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن عملية إصلاح وتجديد التعليم حتى يصل للتميز، تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، وأن يرافقها جهد فكري تأملي تأصيلي يحدد غايتها ومقاصدها ويرسم مساراتها المستقبلية.
٣. **واقعية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن ترتبط التغييرات والتجديدات في المؤسسة الراغبة في التحول نحو المؤسسة المتميزة بحاجات حقيقية يُراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.
٤. **جوهرية التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات

كما يُعرف بأنه "محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجاً يحتذى به. (عبد الفتاح، ٢٠٠٤، ١١٦)

ويشير (Modallal) إلى أنه: "المهارة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر، والإبداع، والمنفعة المتبادلة، والمسئولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة (الأفراد والمجتمع بأسره) بشكل متوازن" (Modallal 2005, 25).

كما يشار إلى التميز بأنه: "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كماً ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها(أبو فارة وآخرون، ٢٠٠٩، ٤٨)

كما يُعرف بأنه: "محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية"(الجعبري، ٢٠٠٩، ٤٠)

ويرى (آل مزروع) أنه: "قدرة المؤسسة على إدارة معايير التميز التي تتبناها بشكل متكامل ومترابط مستندة في ذلك إلى مفاهيم ومبادئ التميز لتحقيق نتائج متميزة بشكل مستمر ومتطور لأصحاب المصلحة كافة"(آل مزروع، ٢٠١٠، ٣٤).

وعليه يعرف البحث الحالي التميز المؤسسي بأنه: القدرة على توفيق وتنسيق عناصر مدارس التعليم

أصبح يُنظر للمؤسسة على أنها مؤسسة متميزة دائماً في عالم سريع التغير.

ويُساعد التميز المؤسسي على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة للمؤسسة، من أهمها ما يأتي: (أبو عودة، ٢٠١٨، ١٢٠)

١. التفوق التنافسي على المنافسين من خلال: تحقيق الجودة، والكفاءة، والابداع، وسرعة الاستجابة للعملاء.

٢. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحسين الجودة.

٣. التركيز على العناصر ذات القيمة، بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.

٤. بقاء المؤسسة ونموها، والانتقال من المحلية إلى العالمية.

٥. التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم إدارة الأداء، مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع إلى العملاء، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين.

٦. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع المعنيين، وتنمية العلاقات معهم، وإدارتها، وتوظيفها، مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.

٧. التركيز على إدارة العمليات، وإدارة المخاطر والأزمات التعليمية، وإدارة الجودة الشاملة، والفرص والتهديدات، وإدارة المعرفة والمعلومات، وإدارة التواصل والعلاقات مع المعنيين، وتمكين العاملين، وإدارة راس المال الفكري، وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسة.

مما سبق يتضح أن تحقيق التميز المؤسسي يُساعد المؤسسات التعليمية على تدعيم قدرتها، وإمكاناتها المتعددة، كما يساعدها في تحقيق التفوق على غيرها من

جوهريّة في شكل ومضمون اللوائح المؤسسية والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.

٥. **تكاملية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز في بعديه الرأسي والأفقي، بجانب شمولية عملية التطوير من أجل التميز للبعد المستقبلي، ومتابعة فعاليات التميز المؤسسي والتأكد من أن ما وضعن خطته صح تنفيذه، وأن الأمور تسير في مسارها الصحيح.

٦. **استشرافية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية، وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع.

٧. **مؤسسية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها جميع من بالمؤسسة، وإشراك مختلف الأطراف والمعنيين بتحقيق التميز، وإحداث التغيير البناء القائم على الجهود السابقة.

وفي ضوء سبق يمكن القول بأن فلسفة التميز المؤسسي تنبع من التغيير المستمر من خلال البحث عن التطوير والتحسين المستمرين، وأيضاً من خلال إعادة هيكلة الثقافة المؤسسية الهرمية وتحويلها من ثقافة تعوق التعلم، إلى ثقافة تعلم متغيرة، تتغير باستمرار تبعاً للعصر الحالي وبطريقة ملائمة لبناء مؤسسة متميزة، ومُتطورة باستمرار، كما تنبع من التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل للمستفيدين والمعنيين وتأثير هذه الظروف على العمل وقياس هذا التأثير من خلال تحسين أداء المؤسسة، وأنه

- **القيادة:** سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة، ويهيئ بيئة تشجع على التميز.
  - **تنمية العاملين ومشاركتهم:** التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
  - **التوجه نحو تحقيق النتائج:** التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
  - **التوجه المتصل بالعمل:** التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العمل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.
  - **الإدارة بالعمليات:** التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات.
  - **استمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين:** التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
  - **صنع القرار معتمداً على الحقائق:** يتم صنع القرار واتخاذ داخل المنظمة بناء على الحقائق أو البيانات.
- قد لخص (السلمي) خصائص التميز الإداري على النحو التالي (السلمي، ٢٠١٢، ٥٥):
- أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.
  - أن التميز يتحقق بالمجهود الشاق الذي يبذله جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وإن كانت الإدارة العليا تتحمل جانباً مهماً من مسؤولية التخطيط والإعداد والريادة من أجل حفز وتشجيع وتنسيق جهود باقي العاملين.

المؤسسات التي تُقدم خدمات تعليمية مماثلة على كلٍّ من المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وذلك من خلال ما يلي: الاستخدام الأفضل للموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسة، وكذلك التطوير المستمر لخدماتها ومواردها المختلفة، فضلاً عن البحث عن الاختلاف بين المنافسين، والتركيز على تقديم خدمات تعليمية متميزة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والمستفيدين الخارجيين، مما يؤدي إلى استدامتها، وتميزها عن غيرها، وتدعيم مكانتها التنافسية.

### ثالثاً: مبادئ التميز المؤسسي وخصائصه

لا يمكن القول أن المؤشرات التي تقوم عليها استراتيجية التميز قد أصبحت عالمية في شموليتها أو ملزمة بأي حال من الأحوال، ولكنها تُعد مداخل بديلة يتم تطويرها لتتوافق مع الجهات التي سيتم التطبيق عليها وهي بمثابة بلورة لعناصر ومبادئ التميز، حيث أشار "الحداد" إلى خمسة مبادئ للتميز المؤسسي وهي (الحداد، ٢٠٠٨، ٣٦):

- ١- الاستماع والفهم الجيد لاحتياجات العملاء.
  - ٢- تحديد استراتيجية محددة لخدمة العملاء.
  - ٣- وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة.
  - ٤- تدريب ودعم العاملين لتقديم خدمة جيدة للعملاء.
  - ٥- تقدير ومكافئة الإنجاز.
- ويشير "حسين الدويري" إلى الأسس التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق التميز وهي: تحليل المعلومات، نقل المعرفة ضمن المؤسسة، تبسيط الإجراءات، تطوير إدارة الموارد البشرية، العمل بروح الفريق الواحد، ترسيخ ثقافة المساءلة، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، القيادة، التركيز على رضا العميل، قياس الأداء (الدويري، ٢٠٠٨، ٢٩)
- وقد حدد البعض مجموعة من المبادئ التي تحكم التميز التنظيمي، وهي: (AVujovic, 2008, 31)



التقنيات التالية: الإدارة الاستراتيجية، القياس المرجعي، التقويم الذاتي.

وأضاف (ناصر) خصائص أخرى منها: أن التميز يرتبط بجودة العمل الذي يؤدي إلى جودة الخدمة/المنتج، والذي يجعل الفرد يستمتع بالعمل الذي يؤديه لأنه يحقق له الرضا نتيجة لقلّة الأخطاء التي يقع فيها، فالتميز يركز على كفاءة وفعالية الطريقة التي يعمل بها الفرد، كما يعتمد على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، وبالتالي لا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، مما ينعكس على جودة المنتج التعليمي والخدمة المقدمة، فالتميز في الأداء يساعد المنظمات التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (ناصر، ٢٠١٠، ١١)

#### المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على معوقات معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت

عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة).

■ لا يعني الوصول إلى مرتبة التميز انتهاء المعاناة، بل الحقيقة أن المؤسسة التي تصل إلى مرتبة التميز، تواجه مشكلات المحافظة على هذا المستوى، وتدعيمه وتجنب الانحدار مرة أخرى إلى مستويات الأداء الأقل.

■ التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزؤ، بمعنى أنه لا يتصور أن تكون منظمة ما متميزة في مجال معين، بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى.

■ أن التوازن والتشابك سمتان أساسيتان في نماذج التميز مما يقطع بضرورة تعادل مستويات الأداء في مختلف قطاعات المؤسسة ومستوياتها حتى يتحقق التميز على المستوى العام.

■ تبدأ رحلة البحث عن التميز من سوق العمل، وعلى سبيل التحديد من التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المحتملين، وتتواصل الرحلة بالعمل المستمر على الوفاء بتلك الرغبات واسترضاء العملاء الحاليين وإغراء المزيد من العملاء الجدد للتعامل مع المؤسسة، وتنتهي رحلة البحث عن التميز حين يصدر الحكم النهائي من العملاء بإعلان رضائهم عن مستوى منتجات وخدمات المؤسسة وموافقهم على استمرار العلاقات بينهم وبينها.

■ لضمان تحقيق التميز والمحافظة عليه باستمرار، لا بد من توازن المنافع تتحقق لأصحاب رأس المال، العاملين، وأفراد الإدارة، العملاء، والمتعاملين مع المؤسسة، أطراف وهيئات المجتمع ككل.

■ ينمي السعي للوصول لمستوى الإدارة المتميزة قدرات مهمة في إدارة المنظمات ويثير فيها الرغبة لتطبيق منهجيات إدارية متفوقة أهمها

تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة  $\chi^2$  ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

#### حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي: (كبيرة ٣، متوسطة ٢، صغيرة ١)

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على

كل عبارة من المعادلة التالية:

• التقدير الرقمي =  $ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١$

• حساب الوزن النسبي:  $\frac{\text{التقدير الرقمي}}{١٠٠ \times ك}$

ك

ك١، ك٢، ك٣: تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة  $\chi^2$  لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختبارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (كبيرة – متوسطة – صغيرة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\chi^2 = \frac{\sum (ت - م)^2}{م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، م = التكرار المتوقع.

#### ٤- تحليل النتائج

المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١):

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

المحور الأول: معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة

الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي

المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم

الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (  $0.70^{**}$  -  $0.92^{**}$  )، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات الفا كرونباخ للمحور الأول والذي بلغ  $0.95$  وهي قيمة عالية

٢- عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة من

مديرى ومعلمى مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، بلغ عددهم (٣٨٠) مديرا ومعلما

#### ٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)v.17 Statistical Package for Social Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على

## جدول ( ١ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن= ٣٨٠)								
		قيمة كأ	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة	
					%	ك	%	ك	%	ك
١	مقاومة التغيير من بعض العاملين بالمدرسة وتفضيلهم للممارسات التقليدية	١٥٢.٣١١	١٠	٨٠.٣٢	٢٢.١	٨٤	١٥.٠	٥٧	٦٢.٩	٢٣٩
٢	توزيع المسؤوليات وتشنتها بين مستويات وأفراد الإدارة المدرسية.	١٧٦.٣١١	٥	٨٣.٩٩	١٢.٩	٤٩	٢٢.١	٨٤	٦٥.٠	٢٤٧
٣	ضعف نظم آليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء داخل المدارس.	٣٠٤.٩٠٠	١	٨٨.٣٢	١٠.٨	٤١	١٣.٧	٥٢	٧٥.٥	٢٨٧
٤	نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للإنجازات والممارسات المتميزة	٣٩٣.٨٣٢	٢	٨٥.٦٥	١١.١	٤٢	٢١.٦	٨٢	٦٧.٤	٢٥٦
٥	ضعف قدرات القيادات المدرسية المؤهلة لقيادة التميز ونسبة خطط تطويرها .	١٩٠.٠٦٣	٤	٨٤.٦٥	١٢.٦	٤٨	٢١.١	٨٠	٦٦.٣	٢٥٢
٦	ضعف القدرة على ملاحظة التغييرات في الأسواق، وبسط الاسـتجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات تؤثر على عمل المدارس.	٢١٧.٤٨٩	م٢	٨٥.٦٥	١١.٦	٤٤	١٩.٧	٧٥	٦٨.٧	٢٦١
٧	جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة وزيادة التعقيدات الروتينية في نظام عملها	١٥٨.٢٩٥	٦	٨٣.٦٥	١١.٦	٤٤	٢٥.٨	٩٨	٦٢.٦	٢٣٨

تابع جدول ( ١ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن= ٣٨٠)							
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة	
				%	ك	%	ك	%	ك
٨	غياب البيئة المدرسية المشجعة على الإبداع والابتكار المدرسي	٣	٨٤.٩٩	١٢.٦	٤٨	١٩.٧	٧٥	٦٧.٦	٢٥٧
٩	قلة وضوح أسس ومعايير الجودة والتميز في تخطيط الأداء، وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.	١١	٧٩.٦٥	١٥.٨	٦٠	٢٩.٢	١١١	٥٥.٠	٢٠٩
١٠	غياب مراعاة احتياجات وتوقعات جميع المعنيين عند وضع خطة المدرسة .	٩	٨٠.٦٥	١٨.٤	٧٠	٢١.٦	٨٢	٦٠.٠	٢٢٨
١١	غياب خطط التنمية المهنية لتدريب وتطوير أداء العاملين بالمدرسة.	م	٨٣.٩٩	١٢.٤	٤٧	٢٣.٢	٨٨	٦٤.٥	٢٤٥
١٢	اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المدارس.	٨	٨١.٩٩	١٨.٤	٧٠	١٧.٦	٦٧	٦٣.٩	٢٤٣
١٣	الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقويم أداء العاملين بالمدرسة.	م	٨٠.٦٥	١٤.٢	٥٤	٢٩.٥	١١٢	٥٦.٣	٢١٤

## تابع جدول ( ١ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه

إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ،

والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة	قيمة كأ	العينة الكلية (ن= ٣٨٠)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	١٤٨.٦٩٥	٧	٨٢.٣٢	١٥.٨	٦٠	٢١.٦	٨٢	٦٢.٦	٢٣٨	غياب سياسة التمكين ومشاركة العاملين في إدارة الأعمال المدرسية.	١٤
٠.٠١	١١٢.٢٥٣	١٣	٧٦.٩٩	٢٧.٤	١٠٤	١٤.٧	٥٦	٥٧.٩	٢٢٠	انحصار بعض المؤسسات التعليمية في مشكلات الحاضر، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة، دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل	١٥
٠.٠١	١٠٩.٤٥٨	١٥	٧٥.٩٩	٢٨.٩	١١٠	١٣.٩	٥٣	٥٧.١	٢١٧	ندرة خطط التنمية الشخصية والسلوكية للمتعلمين بالمدرسة	١٦
٠.٠١	١١٣.٨٣٢	١٤	٧٦.٦٥	٢٧.٩	١٠٦	١٤.٢	٥٤	٥٧.٩	٢٢٠	ندرة تطبيق المدرسة لبرامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات بمشاركة العاملين.	١٧
٠.٠١	٨٩.٨٧٩	١٦	٧٥.٦٥	٢٨.٢	١٠٧	١٦.٦	٦٣	٥٥.٣	٢١٠	صعوبة توظيف المدرسة للتقنيات التكنولوجية في جميع مجالاتها المدرسية	١٨
٠.٠١	٩٥.٥٦٣	١٥	٧٥.٩٩	٢٧.٦	١٠٥	١٦.٣	٦٢	٥٦.١	٢١٣	الافتقار إلى معايير ومؤشرات واضحة للأداء الإداري المتميز	١٩
٠.٠١	٩٥.٥٦٣	١٥	٧٥.٩٩	٢٧.٦	١٠٥	١٦.٣	٦٢	٥٦.١	٢١٣	ضعف التنسيق بين أهداف وقسيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين	٢٠

تابع جدول ( ١ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه

إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ،

والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن= ٣٨٠)									
		تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	
			ك	%	ك	%					ك
٢١	تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.	٢١٣	٥٦.١	٥٩	١٥.٥	١٠.٨	٢٨.٤	٧٥.٩٩	م١٥	٩٧.٧٤٢	٠.٠١
٢٢	الاستخدام الشكلي للتقنيات والتكنولوجيا الجديدة، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.	٢٢٩	٦٠.٣	٤٠	١٠.٥	١١١	٢٩.٢	٧٦.٩٩	م١٣	١٤٣.٩١١	٠.٠١
٢٣	افتقاد المؤسسات التعليمية للنظم والآليات الضرورية لخدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضاول القدرات التنافسية للمدارس	٢٢٦	٥٩.٥	٥٠	١٣.٢	١٠.٤	٢٧.٤	٧٧.٣٢	١٢	١٢٨.٣٥٨	٠.٠١
٢٤	غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل القدرات المحورية في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة الجودة والتميز في خدمة العملاء	٢١٨	٥٧.٤	٦١	١٦.١	١٠.١	٢٦.٦	٧٦.٩٩	م١٣	١٠٥.١٠٠	٠.٠١
٢٥	غياب وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز.	٢١٣	٥٦.١	٦٧	١٧.٦	١٠٠	٢٦.٣	٧٦.٦٥	م١٤	٩٢.٥٦٣	٠.٠١
٢٦	غياب الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز.	٢٢٩	٦٠.٣	٤٥	١١.٨	١٠.٦	٢٧.٩	٧٧.٣٢	م١٢	١٣٨.٧٠٠	٠.٠١
٢٧	الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، وغياب وجود إدارة لنظم المعرفة.	٢٢٧	٥٩.٧	٤٥	١١.٨	١٠.٨	٢٨.٤	٧٦.٩٩	م١٣	١٣٤.٨٧٩	٠.٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تضافر الجهود لمواجهة تلك المعوقات، بما يسهم في تطوير إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أفكار خميس (٢٠١٧) حول: تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، والتي توصل إلى أن درجة توافر معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي بدرجة منخفضة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية جاءت منخفضة.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "ضعف نظم آليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء داخل المدارس،" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.٣٢%)

- جاءت العبارتان رقم (٤) وهي "نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للإنجازات والممارسات المتميزة، ورقم (٦) وهي "ضعف القدرة على ملاحظة التغييرات في الأسواق، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص

أو تجنب ما تسببه من تهديدات تؤثر على عمل المدارس، في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥.٦٥%)

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "غياب البيئة المدرسية المشجعة على الإبداع والابتكار المدرسي،" في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤.٩٩%)

- جاءت العبارتان رقم (١٧) وهي "ندرة تطبيق المدرسة لبرامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات بمشاركة العاملين ، ورقم (٢٥) وهي "غياب وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز، في المرتبة الرابعة عشر في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦.٦٥%)

- جاءت العبارات رقم (١٦) وهي "ندرة خطط التنمية الشخصية والسلوكية للمتعلمين بالمدرسة، ورقم (١٩) وهي "الافتقار إلى معايير ومؤشرات واضحة للأداء الإداري المتميز" ورقم (٢٠) وهي "ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين" ورقم (٢١) وهي "تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت،

- توفير مناخاً تنظيمياً ملائماً لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية.
- استشراف المستقبل على المدى البعيد باستخدام الوسائل الحديثة.
- تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير.
- مشاركة منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي في القيام بعمليات التغيير.
- توظيف إدارة المعرفة والمعلومات في إجراء عمليات التغيير.
- متابعة فاعلية التغيير.
- إدارة المخاطر والأزمات المحتملة بمهنية.
- إدارة الصراعات وتوجهها وجهة إيجابية.
- اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات موثوقة
- نشر ثقافة التميز والإبداع وتُعززها في المجتمع المدرسي.
- تبني المبادرات الإبداعية لتحقيق أهداف العمل التعليمي.
- تدعيم الحلول المبتكرة لحل المشكلات الإدارية والتربوية.
- توفير البيئة اللازمة لتطبيق المشاريع الابتكارية والتطويرية لتحقيق التميز.
- توظيف التقنية الحديثة لدعم تحقيق التميز الإداري والتعليمي.
- تطبيق نظام حوافز للأداء المتميز.
- الحرص على بناء سمعة متميزة للمدرسة.
- استخدام أدوات ووسائل متنوعة للتقويم المبني على معايير الأداء المدرسي.

واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب. " في المرتبة الخامسة عشر ( قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها ( ٧٥.٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي "صعوبة توظيف المدرسة للتقنيات التكنولوجية في جميع مجالاتها المدرسية، " في المرتبة السادسة عشر ( الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢.٣٣%)

**المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي**

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم صياغة المقترحات التالية لمواجهة معوقات معوقات إدارة التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي ، وتتمثل في:

- مشاركة مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في بناء الخطة الاستراتيجية في ضوء خطة الوزارة.
- تبني قيم تطويرية وتعززها لدى المجتمع المدرسي مثل: التميز، والإبداع، الالتزام، والابتكار، والشفافية، والتنافسية.
- استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية بما يُحقق التوجه الاستراتيجي للمدرسة.
- إعداد هيكل تنظيمي داخلياً وفق القواعد العلمية والإدارية.



- مشاركة المجتمع المدرسي والمحلي في إجراء تقويم ذاتي للأداء المدرسي.
- إجراء مقارنة معيارية (مرجعية) تُسهم في تحسين وتطوير الأداء.
- تُقديم تغذية راجعة لمنسوبي المدرسة حول نتائج الأداء التعليمي والوظيفي.
- توظيف نتائج التقويم في عمليات تحسين وتطوير الأداء.
- استخدام أساليب علمية في تحسين وتطوير الأداء.
- البرازي ، مبارك عواد (٢٠١٥): متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٦٤
- الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بالضافة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين
- الحداد ، عوض (٢٠٠٨): "مكونات ثقافة المؤسسات التعليمية الموجهة بخدمة العملاء"، مجلة إدارة العصر، ع٤٣، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة

## المراجع

- أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة
- أبو فارة ، يوسف وآخرون(٢٠٠٩): الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان
- آل كردم، مفرح سعيد و البدوي، أمل محمد حسن (٢٠١٥). تصور مقترح لتطبيق معايير مؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ١، ٢٨٣-٣٦٧.
- آل مزروع، بدر سليمان (٢٠١٠): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .
- خليل، ياسر (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، الغردقة، مصر.
- درويش، زين العابدين (٢٠٠٨): "الإبداع في العمل المؤسسي: "المعوقات وآليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، بعنوان نحو منظومة التميز الإداري العربي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.
- الدويري ، حسين (٢٠٠٨): "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي الأول، بعنوان " إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، مؤسسة مستقبلات للتدريب والاستشارات بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة الدول العربية، عمان، الأردن.
- الرويشد، فهد ، عبد الغني ، نسرين (٢٠٠٨): تصور مقترح لتطوير إعداد القيادات التربوية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مج١٨، ع٢٤

- AVujovic, J. et.al(2008): Determination Of Qms Principle Coefficients Of Significance In Achieving Business Excellence, **International Journal for Quality research**, Vol.2, No. 1 .
- Modallal M. (2005): Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Modle "The case of Abu Dhbi Police College", Master Degree, United Kingdom, University of Bradford.
- Oakland J. (2001): **Total Organizational Excellence**, Butterworth Heinemann. USA.
- Sreenivas, T et al, (2014). **Towards Excellence in School Education - TQM as A Strategy**. Research Journal of Social Science & Management ,3 (10).
- Tee, Ng (2013). **The Singapore School and the School Excellence Model**, Educational Research for Policy and Practice,2.
- السلمي ، علي (٢٠١٢): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الرياض، دار الغريب
- عبد الفتاح ، عصمت عبد الله (٢٠٠٤): أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس >
- مخلوف، سميحة على محمد (٢٠٠٧): " تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري"، مجلة كلية التربية بالفيوم، جامعة الفيوم ، ع (٧)، نوفمبر، ص ٣١٥.
- ناصف ، ميرفت صالح (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مصر، ع ٣
- هاشمي، إناس (٢٠١٩): دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي- السودان.
- الوسمي ، فيصل (٢٠١٦): تطوير ادارة المدرسة الثانوية بالكويت في ضوء مدخل (الإدارة التفاعلية) دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية بقنا، جامعه جنوب الوادي.