

تطوير إدارة مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت

في ضوء عناصر إدارة التميز

*عبدالله سليمان بلال

مقدمة

هناك تحد قوي أمام مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في توظيف قدراتها وإمكانياتها لتطبيق مدخل إدارة التميز، كنظام إداري مهم يحقق الفوائد الكبرى من خلال بذل المزيد من الجهود وتوخي الدقة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- مبررات الأخذ بإدارة التميز كمدخل لتطوير إدارة مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت

تحتاج المؤسسة الساعية للتميز إلى التركيز على عناصر معينة لتحقيق ما تصبو إليه، واختيار تلك العناصر لا بد أن يتناسب مع مجموعة من المعطيات، بالإضافة إلى امتلاك المقومات التي ستؤهل تلك المؤسسات لتحقيق النتائج المتميزة على مستوى الأداء.

وقد حدد محمد ويح (٢٠١٣) مبررات دفعت المؤسسات التعليمية إلى الاهتمام بالتميز أوجزها فيما يلي:

أ. محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية ببها

أ. تأثر المؤسسات التعليمية بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات.

ب. اهتمام المؤسسات التعليمية بالجودة الشاملة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

ج. تزايد الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري وتعظيم أهمية المعرفة وتكوينها.

د. ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة؛ أدى ذلك إلى الاهتمام بالوصول إلى جودة أفضل وتحسين مستمر وتعليم مرن بحيث يؤدي ذلك إلى السمعة الجيدة والميزة التنافسية للجامعة.

هـ. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

و. قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة في ظل التحولات العالمية المعاصرة يتوقف في

المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة المتمثل في مخرجات المؤسسات التعليمية وقدرتها

على التحديث المستمر لمنظومة التعليم.

ز. الرؤية الاقتصادية لدور التربية والتعليم.

كما يمكن للدراسة الحالية توضيح عدداً من المبررات دفعت إدارة المدارس المتوسطة إلى الاهتمام

بالتميز أوجزها فيما يلي:

أ- ما أكدته نتائج العديد من الأدبيات السابقة، من أهمها ما قام به المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة. على

المستوى الدولي عام ٢٠١٣م، بعمل دراسة تشخيصية بالمشاركة مع المعهد الوطني للتعليم

أ. بجامعة نانينغ التكنولوجية في سنغافورة، والتي خلصت نتائجها إلى حاجة مدارس المرحلة المتوسطة إلى الأخذ بمبادئ التميز، ولن يأتي ذلك إلا من خلال تطبيق معايير إدارة التميز داخلها.

ب. احتياج الأنظمة واللوائح بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق التنفيذ الجيد لها.

ج. أهمية تفعيل الرقابة الإدارية داخل مدارس التعليم المتوسط، ومتابعة ومساءلة وشفافية.

حاجة مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت إلى التمكين للمعلمين والعاملين وبما يعزز العمل الفريقي .

(١) برجس فالح الهاجري: العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٠.

د. والمعايير التي تؤسس عليها عناصر وجوائز التميز لم تصبح عالمية في شموليتها أو ملزمة بأي حال من الأحوال، ولكن تعد مداخل بديلة يتم تطويرها بالتوافق مع الجهات التي ستطبق عليها، وهي بمثابة بلورة لعناصر ومبادئ التميز، فمعظم المنظمات المتميزة تنتهج تطبيق تلك العناصر والمبادئ، وبالتالي فإن تطبيق جوائز التميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المبادئ .

ولكي يكون عرض نماذج إدارة التميز في إدارة مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت موضوعياً فمن المهم التركيز على معايير تميز الأداء الواردة والمشاركة في جميع نماذج إدارة التميز العالمية والالتزام بها .

(١) على أحمد ثاني بن عبود: دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي.

والتي تمثل عناصر لها تقييم نقاط محددة في جوائز إدارة التميز العالمية والعربية وهي كالتالي:
أ) القيادة.

ب) السياسات والاستراتيجيات.

ج) التخطيط الاستراتيجي.

د) حسن استخدام الموارد والتقنيات.

هـ) إرضاء العملاء والتوجه بالسوق.

و) التحليل والإدارة بالمعلومات.

ز) استثمار طاقات الموارد البشرية.

ح) إدارة العمليات.

ط) توازن النتائج لأصحاب المصلحة.

يستنتج من خلال عرض نماذج إدارة التميز، أن أكثر نماذج التميز استخداماً وشيوعاً، وهو أيضاً يناسب بيئة المرحلة المتوسطة هو النموذج الأوروبي لإدارة التميز، ويرجع سبب اختيار عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز، إلى أن هذا النموذج يُمكن المؤسسات من وضع الإطار العام المُحدّد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها، بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها، فهو مطبق بنجاح كبير في كبريات الشركات والمؤسسات والقطاعات الحكومية الأوروبية، والكثير يلحظ مستوى التطور الإداري للجهات الحكومية بدولة الإمارات، والتي تبنت تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز منذ أكثر من ١٥ عاماً، بالإضافة للنجاحات التي حققتها العديد من منظمات المجتمع المدني

والجهات الخيرية والمؤسسات غير الربحية بعد تطبيقها لهذا النموذج، لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله، وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزيء لمكوناته، مما يُمكن المؤسسات من تحديد المهام والتكليفات والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق جدول زمني، وهو ما يتناسب مع مدارس المرحلة المتوسطة ذات الأحجام المختلفة، ومع زيادة أعداد الطلاب والعاملين بها.

وهناك أيضاً سمة أساسية للنموذج الأوروبي، وهي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج، دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقييم، وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع نسب قيمة كل عنصر من عناصره حسب ما تراه كل منظمة، فهو بذلك يقدم ما لا يقدمه غيره من نماذج التميز والجودة، ومن المهم هنا أن يكون الهدف من تطبيق نموذج التميز ليس فقط الفوز بجائزة ولا الحصول على شهادة، ولكن الهدف الأول والأساس من التميز هو الفوز باكتشاف فرص التحسين وتطبيق معايير دولية لتنظيم العمل الإداري واستدامة تحسینه وتطويره داخل مدارس المرحلة المتوسطة.

وترتكز إدارة التميز في النموذج الأوروبي على مجموعة معايير ولكل معيار درجة موزونة، ومنها التركيز على النتائج، القيادة وثبات الهدف، التطوير، الإدارة بالعمليات والحقائق، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتعلم والإبداع والتحسين المستمر، وترتبط ببعضها بطريقة فائقة التكامل توفر نموذجاً للتميز المؤسسي بأسلوب رائع في غاية الحداثة والتطور يجمع بشكل مذهل وفي آنٍ واحد بين الضخامة والتكامل مع البساطة والسهولة في التطبيق. إلا أن خصوصية البيئة المحيطة والثقافة السائدة والمعطيات والموارد والإمكانات لمؤسسات المرحلة المتوسطة في الدول العربية بشكل عام وفي الكويت بشكل خاص تحتاج إلي العمل على تحديث وتخصيص للمعايير لتجعلها قابلة للتطبيق والنجاح حسب خصوصية هذه المؤسسات. لذلك فالعناصر المختارة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية:

- تعريف المعايير بما يتناسب مع طبيعة بيئة المرحلة المتوسطة في الكويت.
- تحديد مقاييس نتائج الأعمال المناسبة.
- الاهتمام بالإمكانات المتوفرة في بيئة العمل الحالية تناسبها مع خصائص مؤسسات المرحلة المتوسطة من حيث نوعها، ونظامها، وشعبها، وتخصصاتها، ونظام الدراسة وعدد الطلاب بها.

٢- عناصر إدارة التميز بإدارة مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت

في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وبعد الأخذ في الحسبان عناصر إدارة التميز والمشاركة في جميع نماذج وجوائز إدارة التميز العالمية - ومن أهمها نموذج إدارة التميز الأوروبي - وأيضاً العربية، تركز الدراسة الحالية على عناصر إدارة التميز التسعة التالية:

العنصر الأول: القيادة المبدعة.

العنصر الثاني: السياسات والاستراتيجيات.

العنصر الثالث: إدارة العمليات.

العنصر الرابع: إدارة الموارد والمعرفة والتقنيات.

العنصر الخامس: إدارة الموارد البشرية.

العنصر السادس: العلاقات والمشاركة.

وتوضح الدراسة ذلك على النحو التالي:

العنصر الأول: القيادة المبدعة

تُعد الإدارة الفعالة ركيزة أساسية في تطبيق الجودة، وتبدأ القيادة الفعالة برؤية الإدارة ووضع إستراتيجية إدارية تساعد المؤسسة التعليمية في تحديد وتوجيه مميزات التنافسية، وتؤدي إلي نجاحها التنظيمي والإداري، ويتضمن ذلك ابتكار وخلق قيم تنظيمية جديدة والمشاركة في عملية صنع القرار، والتركيز علي إجراءات وأنشطة القيم المضافة الفعالة.

(١) رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة

يعرف نورثوس (Northouse 2007) القيادة بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف عام". أو هي "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة، فهي عملية تأثير يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين قائم على التعاون. وهناك من طوّر تعريفاً للقيادة عبارة عن دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله، ويمكن وضعها في معادلة رياضية على النحو التالي:

القيادة = دالة تفاعل (الموقف ومتطلباته) × الأتباع وتوقعاتهم × القائد وخصاله

هاني عبدالرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (ط٦)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢٥١.

فالقيادة طبقاً للمعادلة السابقة هي تفاعل وتشابك لعمليات ثلاث تشمل الموقف المطلوب اتخاذ قرار تجاهه من قبل القائد، وتوقعات أتباع القائد أو مرؤوسيه للموقف، والصفات والسمات الشخصية التي تتحكم في تعامل القائد مع الموقف، ولهذا فإن العملية القيادية تدور حول ثلاثة محاور أساسية وهي شخصية القائد، طبيعة العمل المطلوب إنجازه، نوعية المرؤوسين وكفاءتهم، وهناك ترابط وثيق بين هذه المحاور وبعضها البعض، وأن الاتجاه المعاصر في اختيار القائد التربوي يركز على هذه المحاور.

ويرى يوسف قطامي (٢٠١٥) أن التعريفات المختلفة للقيادة تُلزم القائد بخصال وصفات، ومن أهمها الخصائص الإبداعية، والتي تتمثل في أن القادة المبدعين يمتازون بأنهم مفكرون سلسون فصحاء قادرين على التصور وطرح البدائل والاقتراحات، ولديهم القدرة على التخمين والتخيلات الذكية. فالإنسان مبدع بالفطرة، ولكنه ينأى بالجانب المبدع في شخصيته عن خير العمل في العديد من المؤسسات، ويعد هذا عاملاً سلبياً يكفي لتثبيط عزم الأفراد، مما يسبب خسارة في الفرص المتاحة. وفي عصر التغيير المستمر، لم يعد ذلك وضعاً مقبولاً للأمور، حتى أن المؤسسات الريادية أصبحت تدرك قيمة إسهام الإبداع في كل من العمليات الداخلية والنتائج الخارجية.

وهناك علاقة بين الإبداع والقيادة، حيث يُشكل القادة المبدعون دوراً بارزاً في نجاح منظماتهم، فالإبداع جزء من رأس المال البشري الذي يمكن من خلاله تطوير وإدارة التنظيم بأكمله وتمكين المنظمة من المنافسة والتميز، وأصبح الإبداع مكوناً أساسياً من مكونات القيادة المدرسية اليوم وصارت هناك علاقة وثيقة بين الإبداع والقيادة والإدارة.

فالقيادة المبدعة من أهم الأهداف التي تسعى المجتمعات الإنسانية إلى تحقيقها، فهناك قناعة لدى الدول المتقدمة بأن الحياة المعاصرة لا يمكن أن تبقى وترتقي وتتنافس دون استمرار وجود قيادات مبدعة.

وتعرف القيادة المبدعة بأنها: "القدرة على إنتاج الجديد المفيد، وكشف الحقائق الجديدة أو القوانين، وهي تستند إلى المعرفة والعلم، وقد تكون هي قدرة الإداري على التغيير أو التجديد أو استحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر، وحاجات المجتمع، وكذلك فالقيادة الإبداعية هي القدرة على الإنتاج وبأكبر طاقات ممكنة من الأفكار والمرونة وذلك كاستجابة لمشكلة أو مواقف.

(^١)رياض سترك: دراسات في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٢٨٦

يُعد نظام القيادة في منظمات إدارة التميز إطار منظم يوضح للقادة الأمور المهمة التالية:

- أنماط القيادة المناسبة لظروف المنظمة.

- أساليب التعامل بين القادة والعاملين معهم وتوضيح سبل التواصل بينهم.

- المعايير التي تستند إليها عمليات اتخاذ القرارات.

- تصميم الهياكل التنظيمية وآليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية.

- تشجيع المبادرات القيادية وحفز القادة على مختلف المستويات.

وفي ضوء كل المستجدات الجديدة، وما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة من مبتكرات تستهدف تيسير العملية التعليمية، سيظل القائد بمدارس التعليم المتوسط العامل الرئيس في مستقبل هذه المدارس إذ أنه هو الذي ينظم الخبرات ويديرها وينفذها باتجاه الأهداف المحددة للوصول إلى التميز. لذلك لا بد له أن يتميز بمجموعة من الصفات والمهارات التي تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ويمكن إجمالها فيما يلي:

. القدرة على الاستماع، واتخاذ القرار بمفرده.

. الاحتفاظ بالأشخاص الأكفاء.

. الثقة بالنفس والقدرة على المنافسة.

. التفكير الإستراتيجي.

. الرؤية الشمولية والرؤية الانتقادية للمدرسة.

. التعامل الكفاء مع التكنولوجيا.

. تكوين وإدارة فرق العمل الفعالة والمحفزة.

. القدرة على التفكير التنوعي.

. التمكين الفعال للعاملين والانفتاح على الخبرات.

. التفويض، والاتصال.

. الاستعداد لتقبل الأخطاء والخطر.

العنصر الثاني: السياسات والاستراتيجيات أصبح التميز هو الغاية التي تتطلع إليها المؤسسات، وذلك من خلال صناعة سياسات تربوية تهدف إلى مخرج تعليمي تربوي قابل للتغيير وباستمرار، وقادر على تلبية متطلبات وتوقعات القيادة والمجتمع المحلي. ويعرف محمد الصيرفي (٢٠٠٩)

(^١) محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مرجع سابق، ص ٥٧.

السياسات بأنها: "مجموعة من القواعد التي تقوم بتوجيه العمل الإداري بما يضمن اتخاذ القرارات في ظل أطر محددة ومرنة يمكن تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب علي ذلك أي نوع من العقاب".

وتستهدف سياسات الإدارة في المؤسسات تنمية مجموعة من القيم والمعايير لإيجاد مواطن صالح وقيم العمل في المجتمعات العصرية بفعالية وإيجابية وشخصية خلاقة للأفكار ومتقنة للعمل وقادرة على المنافسة شريطة توفر الرؤية والنظرة الفلسفية العصرية المطلوبة في واضعي إستراتيجيات التعليم وسياساته، وهي القيم والفعالية التي تقدمها الإدارة في المستقبل والتي هي بمثابة مراكز للتميز على مستوى المتعلم والبيئة التعليمية والبرامج التعليمية التي تتميز بقدر كبير من المعرفة والثقافة.

وأصبح من المطلوب أن يجيد المديرين لغة جديدة هي لغة التفكير الاستراتيجي، وهي تلك اللغة التي تساعد على إدارة إستراتيجية فاعلة، تسهم في وضع الجودة التعليمية وترشيد الكلفة. واستراتيجيات إدارة التميز هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع وصياغة الاستراتيجيات وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية وأسلوب عمل، وتشمل الخطوات التنفيذية والوسائل الواضحة المستخدمة لتوجيه الأنشطة المرغوبة. وأوضح أحمد ماهر (٢٠٠٧ ب).

أحمد ماهر ، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ٢٠٠٧ ب، ص٤٦.

كما أن ركائز التميز في المؤسسة التعليمية وبخاصة مدارس التعليم المتوسط بالكويت والتي هي حلقة الوصل بين المرحلتين الابتدائية والثانوية، لا بد وأن تعتمد على تناسب إستراتيجيتها الموضوعية، في ظل وجود ثقافة تنظيمية شاملة ومتنوعة، وتوافر قيادة فاعلة تسعى إلى تحقيق تلك الاستراتيجيات بمشاركة جماعية ومجتمعية.

فالإستراتيجية كما يراها كلاً من بيومي ضحاوي، ورضا المليجي (٢٠١١) هي: "إطار موجه لأساليب العمل ودليل مرشد لحركته وهي تعني استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف، وقد تطور مفهوم الإستراتيجية وكثر استخدامه في كثير من الأنشطة الحياتية والترفيهية". ويشير ماريلين Marilyn (2006) بأن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية ومركز تنافسي أفضل، أو عنصر تفوق، من خلال استثمار الفرص الخارجية والموارد المادية والبشرية والفكرية، والاهتمام بالجودة والتكنولوجيا، والحد من أثر التهديدات. ويجب أن تتوافر لدى المدير القدرة على وضع وتصميم الاستراتيجيات التي توضح اتجاه ومسارات سير العمل داخل المدرسة للمساهمة في تحقيق وتنفيذ الرؤية المستقبلية على أرض الواقع، وتكون تلك الاستراتيجيات بمثابة الخطوط الإرشادية التي تحدد العمليات الضرورية التي يجب أن يقوم بها كل فرد داخل المدرسة وذلك لمساعدتهم على امتلاك مهارة تصميم الخطط العملية التي سوف تزيد من كفاياتهم وكفاءتهم وتسهل قنوات تحقيق أهداف المدرسة.

كما أن عنصر السياسات والاستراتيجيات من أهم عناصر إدارة التميز، خاصة وأنه يقيس درجة التزام إدارة المدرسة بمنهجية التخطيط وقدرتها على إعداد خطة إستراتيجية متكاملة تصلح للتطبيق الميداني، حيث تضع خطة إستراتيجية لمدة معينة وخطة إستراتيجية بديلة، وخطط إجرائية مرتبطة بمتابعة تنفيذ الأعمال، وتحديد قيم مشتركة ومبادئ للجميع، وتشخيص الواقع وتحليله، وترتيب الأولويات من خلال اشتقاق أهداف عامة وتفصيلية ووضع وبناء خطة تشغيلية، ونشر الرؤية والرسالة في المدرسة وخارجه.

(١) مرفت صالح ناصف، ونهلة عبدالقادر هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مرجع سابق، ص ١١٥.

وفي ضوء ما سبق، فإن مرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت لا بد لها من اشتغال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الفني والإداري، وتوضيح كيفية التأقلم المستقبلي مع التطورات ودمجها في العملية التعليمية والإدارية، والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات واحتياجات سوق العمل، واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتطوير الخطط الدراسية، وإنشاء وحدة تخص السياسات والتخطيط.

العنصر الثالث: إدارة العمليات

تشير إدارة العمليات إلى أن المديرين لهم الدور الكبير في توحيد وحشد جهود العاملين بالمنظمة، والتركيز على جودة العمليات أو الإجراءات، وبالتالي فإن التطوير المستمر لإدارة العمليات هو أفضل الوسائل للحصول على خدمة أفضل للعميل، والتي هي في حالة المدارس تعني حصول الطلاب على تعلم أفضل، وبهذا تستطيع المدرسة التوصل إلى متطلبات الأداء الجيد.

وتمتلك مدارس التعليم المتوسط بالكويت - حيث وفرة التمويل المالي الكاف سنوياً - نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية يوضح الترابط بينها، وبما يساعد في عمليات للتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف، ويؤهلها للتميز المطلوب.

خاصة وأنه لا توجد إدارة كاملة تماماً وخالية من الأخطاء، لذلك يختلف الاتجاه العام للمؤسسة باختلاف عناصر شبكة إدارة العمليات المنتهجة في مؤسسة الإدارة في ثلاثة اعتبارات رئيسة تتركز على استخدام أهداف خارجية، وتجميع موظفين ذوي إمكانيات في التفكير، والأداء والتغيير في الأوضاع والأهداف. فإدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

(١) علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص ٢٢.

وفي ضوء ما سبق يجب الاهتمام بما يلي بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت لتحقيق التميز على مستوى عملياتها الداخلية:

- الفحص الدوري لطرق تصميم الخطط وتطويرها حسب احتياجات سوق العمل.
- تحديد الأولويات في تلبية الاحتياجات.
- والتأكد من فاعلية نظم التعلم والتعليم.
- التطوير المستمر للهيكلة التنظيمي على مستوى المدرسة وعلى مستوى وحداتها الداخلية.
- المرونة التنظيمية.
- التكنولوجيا الإدارية.

العنصر الرابع: إدارة الموارد المادية

تمتلك المنظمات الموارد اللازمة للحفاظ على استمرارها وبقائها، ومنها الموارد المالية، والمباني والتجهيزات والآلات والمواد مختلفة، والتكنولوجيا، والمعلومات والمعرفة، وعلى المنظمات الساعية للتميز أن تكون قادرة على الحفاظ على هذه الموارد واستثمارها بالوجه الأكمل وبما لا يتنافى مع المساعي المبذولة لإحراز التميز.

ويُعد توافر الموارد غير البشرية عامل أساس لتحقيق أهداف النظام، والتي تشمل المباني والأدوات ورأس المال والأجهزة والتسهيلات المختلفة واللوازم المستخدمة من أجل خلق بيئة تعليمية مناسبة ومتكاملة. واقتصاد اليوم هو الاقتصاد المعرفي، والقائم على العامل الإنساني المسيطر والمستخدم للمعرفة التي يتوصل إليها بالتوليد أو بالتشكيل أو بالتفكير العلمي والمنطقي واستثمارها في تكوين الثروة، فالثروة في الاقتصاد المعرفي تتولد من خلال رأس المال البشري وليس عن طريق استخدام الآلات فحسب، ليحل الاقتصاد المعرفي محل اقتصاد العضلات والآلات.

وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فالهدف الأساس لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، فهي فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية، وتعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة وتوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات حيث أصبحت الحاجة ملحة لتقنية إدارة المؤسسة التعليمية في ظل عولمة الإدارة، وتنامي أساليب إدارية تساعد في بناء وتنمية القدرات التنافسية للابتكار في الأساليب، وتحسين المخرج التعليمي، وجودة الخدمة التعليمية، وتعميق استخدام التقنيات الجديدة واستثمار إمكانياتها في التوصل السريع والكفاء إلى الأسواق، وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، استثمار المعرفة التنظيمية والتوجه نحو نمط المؤسسة التعليمية المتعلمة.

وفي نفس السياق تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة التقنية والمعلوماتية، والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الكمبيوتر والإنترنت، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة وتميزها من عدمه.

Schwandt, D. & Marquardt, M: *Organizational learning: From World-Class* (1)

Theories to Global Best Practices. New York: St.Lucie Press ,2003 ,p.16.

يرى على السلمي (٢٠٠٢) أن إدارة التقنية هي العنصر الأساس في عمليات التطوير والتحديث، وهناك الكثير من البحث والجهد قد أنصرف في الكويت للتفكير في قضايا التطوير التقني. فثورة التقنية والانفجار المعلوماتي أصبحت تُشكل تحدياً حقيقياً للمؤسسات التعليمية في تفعيل هذه التقنية للاستفادة منها في التطوير والارتقاء بالعمل الإداري داخل إدارتها، والتي باتت ضرورة ملحة تفرضها وتفترضها طبيعة العصر ومتغيراته.

فأهمية إدارة الموارد من موارد مالية ومعرفة ولتقنيات تعد أحد الأنشطة الإدارية المسؤولة عن زيادة فاعلية المنظمات المعاصرة وصولاً إلى التميز؛ مما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع المحلي. في ضوء ما سبق، يمكن لمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت أن تحقق التميز في إدارة الموارد المالية كما يلي:

. إدخال الإدارة الالكترونية والتكنولوجيا في جميع عملياتها التنظيمية لتوفير عاملي الوقت والجهد.
. الترشيح في الإنفاق فيما يخص المصاريف غير المباشرة، والتركيز بدلاً منه في مكافأة العاملين المتميزين.

- إشراك المجتمع المحلي في تدعيم وإدارة الموارد المالية داخل المدرسة.
- إقامة مشروعات إنتاجية تدر دخلاً يمكن من خلاله تدعيم الأنشطة اللاصفية بالمدرسة.
- استثمار الموارد الخارجية للجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة بمشاركة رجال الأعمال الكويتيين.
- الرقابة المستمرة على الأمور المالية بمشاركة المجتمع المحلي.

العنصر الخامس: إدارة الموارد البشرية

يعد مصطلح إدارة الموارد البشرية بمثابة فلسفة شاملة تحدد قيم عمل المؤسسة وممارساتها وسياساتها، ومظلة تدرج تحتها الممارسات الخاصة والسياسات الرسمية مثل: الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء

- . فالعناصر البشرية هي كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة المدرسية من إداريين، معاونين، هيئات تدريس، طلاب، مستخدمين، وهذه الفئات يمكن النظر إليها كما يلي:
- . **المديرون ومعاونيهم:** وهم عقل المنظومة ويتحملون مسئولية التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات.
- . **الهيئة التدريسية:** هي أكبر المدخلات بعد الطلاب، وتشكل فعاليات هذه الفئة نجاح المنظومة الإدارية.
- . **الطلاب:** هم المادة الخاصة للمنظومة الإدارية.
- . **عناصر بشرية أخرى:** هي العناصر المعاونة، كعاملتي الشؤون المالية والإدارية والفنيين والعمال وغيرها.

ويُعد رأس المال الفكري عنصر رئيس لخلق الثروة المستقبلية للمنظمة وبقائها. ويعتمد نجاح إدارات المنظمات الحديثة واستمرارها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها الإنساني المبدع الذكي، مستثمرة القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار فرص الأعمال، واكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية، ومن ثم الوصول إلى التميز والريادة. فالتميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة التي يعمل بها.^(١) يحيى ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ٣٦.

وأورد باتريشيا، وميلتيادز Patricia & Miltiadis (2008) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد في تنمية الموارد البشرية ومنها مديري المدارس، ومن أهمها: الثقة بقدرة العاملين علي الإنجاز، وتحمل مسئولية قرارات من يفوضهم، وإعطائهم مساحة من الحرية والإدارة الذاتية لديهم حول الأداء، وتحديد الأهداف الإدارية، والحد من استخدام القوة التسلطية، واستخدام السلطة المركزية بشكل ايجابي. ويمكن لمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت أن تحقق التميز عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، حيث يؤدي استثمار هذه الطاقات واكتشاف مهاراتهم وأصحاب المواهب منهم، دوراً مهماً في تميز هذه المدارس، وذلك من خلال ما يلي

أ. الأمان الوظيفي.

ب. الانتقائية في التعيين كلما كان ذلك في استطاعة المدرسة.

ج. الأجور العالية إن أمكن.

د. الحوافز والمكافآت المستمرة.

هـ. اعتبار أن العامل موظف مالك للمدرسة.

و. تدفق المعلومات والاتصال المستمر بين جميع العاملين.

ز. المشاركة والتمكين لجميع العاملين بالمدرسة.

ح. العمل بروح الفريق وهيكله الوظيفية.

ط. التدريب والتطوير المستمر للعاملين.

العنصر السادس: العلاقات والمشاركة

يشير على السلمي (٢٠٠٢) أن إدارة التميز تعمل على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف والذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات ومشاركة المجتمع المحلي في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها. فلتحقيق الميزة التنافسية والتميز يجب أن تمتلك المؤسسات التعليمية روابط مع محيطها، ومع الأطراف أصحاب المصالح، والموارد
Creating A Competitive. Advantage in :Mainardes, E., Ferreira, J. & Tontini, G
Higher Education Institutions: A Proposal and Test of Conceptual Model.
*International Journal of Management in Education (IJMIE), Special Issue on the
Never-Ending Quest For A Competitive Edge in Higher Education, 5 (5) 2/3,*
145- 168

ونجاح أي مؤسسة تعليمية كمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت مرهون بارتباطها المباشر بالمجتمع المحلي، والإدارة المتميزة لهذه المدارس، هي التي تخطط لتحقيق ما يتطلبه ويتوقعه منها المجتمع والاستجابة السريعة لذلك، والإفادة من الإمكانيات المتاحة في المجتمع المحلي بما يخدم أهداف هذه المدارس. كما يؤكد على السلمي (٢٠٠٢) أن مسؤولية القيادة في منظمات إدارة التميز لا تقتصر على توجيه العناصر الداخلية بالمنظمة والتعامل مع المتغيرات الخارجية، بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع تعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية التي تفرض على القيادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياها. فدمج مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بمجتمعها المباشر من الآباء والأمهات والمجتمع ككل بمؤسساته وطاقاته البشرية والمادية، هو أحد المقومات الرئيسة للمدرسة الفعالة، وعلى هذه المدارس أن تسعى إلى دعوة أفراد المجتمع ومندوبي الإعلام للمشاركة في الأنشطة المختلفة للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

- مشاركة المجتمع المحلي في عمليات التخطيط والتنفيذ المدرسي.
- مشاركة المجتمع المحلي في عمليات صنع القرار.
- كشف واقع المدرسة أمام المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني في ظل ندرة تواجد أحزاب سياسية بالكويت تعمل على نقد الأنظمة والسياسات.
- دعوة أعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في الحفلات واللقاءات المدرسية.

. إقامة أعمال تطوعية في داخل المجتمع المحلي بمشاركة العاملين بالمدرسة وطلابها.

المراجع

١. أحمد سيد مصطفى: الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، المؤلف نفسه، ٢٠٠٥، ص ٦.
٢. أحمد ماهر ، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ٢٠٠٧ ب، ص ٤٦.
٣. أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين (ط٤)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧ أ، ص ٥٠٩.
٤. برجس فالح الهاجري: العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٠.
٥. بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر: الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية)، مرجع سابق، ص ١٧.
٦. حارث عبود: الحاسوب في التعليم. عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٢٥.
٧. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ٥٦.
٨. رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٣٧٨.
٩. رياض سترك: دراسات في الإدارة التربوية، عمّان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٢٨٦.
١٠. زهير الصباغ، وعبدالباري درة: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، عمّان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٧٠.
١١. سلامة عبدالعظيم حسين: الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، مرجع سابق، ص ٩٦.
١٢. عزة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨، ص ١٧-١٨.
١٣. على أحمد ثاني بن عبود: دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة بحثية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي". الرياض: قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، ١-٤/١١، ٢٠٠٩، ص ١٢.
١٤. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار الرشاد، ص ٢٨٣-٢٨٦.
١٥. عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سابق، ص ٤.

- مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية — ٥٢ — العدد الثامن - يناير ٢٠١٨ م
١٦. كوك بيتر: إدارة الإبداع. (ترجمة خالد العامري)، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع (الكتاب الأصلي منشور ٢٠٠٥)، ٢٠٠٧، ص ١٥.
١٧. محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، القاهرة، ص ٢٢٩.
١٨. ٢٠١٥، ص ١١٠.
١٩. Northouse, G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
٢٠. : *Leadership in organizations*. New York:Hamilton Printing .Gary, Y Company, 2002, p. 2-7.
٢١. Bies, S. (2004). Trends in Risk Management and Corporate Governance. *Remarks By the Governor of the Federal Reserve Board at the Financial Managers Society*. Finance and Accounting Forum for Financial Institutions Washington DC, 22/6.p. 14.
٢٢. Marilyn, M. (Ed.): *Encyclopedia of Management*. (5th ed.). Farmington Hills:Thomson Gale Publications, 2006 ,p. 89
٢٣. Quist, J., Skalen, P.& Clegg, S: The Power of Quality Models: The ^(١) Example of the SIQ Model for Performance Excellence ,p. 450, IPd.