

متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس  
المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

عدنان محمد دبيسان الشمري

معلم تربية بدنية

وباحث ماجستير بكلية التربية بالغرقة – جامعة جنوب الوادي

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) مدير و (٢٠٥) مدير مساعد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء بعض النماذج المعاصرة بدرجة (كبيرة)، وجاء ترتيب المحاور على النحو التالي: الثقافة التنظيمية، التنمية المهنية للمعلمين، التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثم أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات مرتبطة بتحقيق هذه المتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، المرحلة المتوسطة، دولة الكويت

## **Requirements to achieve organizational excellence in middle school schools in the State of Kuwait**

### **Abstract:**

The current study aimed to identify the requirements to achieve organizational excellence in middle school schools in the State of Kuwait in the light of some contemporary models. The study used the descriptive method, and the study relied on a questionnaire to collect information, and the study sample consisted of (112) directors and (205) assistant directors. The results of the study found the following: The approval of the study sample members on the requirements to achieve organizational excellence in middle school schools in the State of Kuwait in light of some contemporary models to a (large) degree. The axes were arranged as follows: Organizational Culture, Professional development for teachers, Strategic Planning, School Leadership, Human Resource Management, Organizational Structure, Then the study recommended a set of recommendations related to achieving these requirements to achieve organizational excellence in middle school schools in the State of Kuwait.

**Keywords:** Organizational Excellence, Middle School, State of Kuwait.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تقدماً هائلاً في جميع مجالات الحياة، منها المجالات التكنولوجية والتقنية والتربوية والإدارية، كما تواجه المؤسسات في عالم اليوم وتيرة متسارعة ومتلاحقة من التغيرات في شتي الميادين والمجالات، مما أفرز العديد من التحديات والتطورات التي تواجهها المنظمات المختلفة.

وقد أصبحت حاجة المؤسسات لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهماً ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات (ياسين كاسب الخرشة، وخالد خلف الزريقات، ٢٠١٣، ٢١٢).

ويعد تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها وحيويتها وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها، وقد أكدت بعض الخطط الأكاديمية العالمية على أن التميز وتحقيقه يعد مطلب ضروري للمؤسسات التعليمية ومن أولوياتها(علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، ٢٠١٤، ٩٧).

كما يعد السعي لتحقيق تميز الأداء من أكثر الموضوعات أهميةً وحداثةً، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع، ٢٠١٠، ١٨).

وقد غدا التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات إنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد

عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة (Rashidi & Walker, 2010, 3).

لذا يعد التميز التنظيمي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من عاملين بالمؤسسة ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (غالية عبد السلام محمود العمامي، ٢٠١٤، ١٤٩).

ويعبر التميز التنظيمي عن القدرة المتفوقة للمؤسسة التربوية على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلات وجودة منتجاتها وخدماتها، واستغلال الإمكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف وفق استراتيجية فعالة ورؤية موحدة، تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المؤسسة للاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميز المستمر عن باقي المؤسسات (علي محمد سعيد العلي، ٢٠١٨، ٢).

ويتسم التميز التنظيمي بعدد من الخصائص أهمها دعم القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية، مع التركيز على الاستثمار الأمثل للإمكانيات التكنولوجية والمادية والقدرات البشرية، إضافة إلى ارتباطه الوثيق بالتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن اهتمامه بتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في إطار العمل الجماعي (حنان حسن سليمان، ٢٠١٧، ص ٣١٢).

وتتبلور مسؤوليات التميز التنظيمي في دراسة المناخ المحيط، والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة التربوية لاستثمار تلك الفرص، والتعامل مع المهددات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة،

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما يتطلب اعتماد منهجية إدارية محددة (عادل رجب، وعبد الهادي مبروك، ٢٠١٧، ٣٩٧).

وقد أضحت تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها بمثابة توجه مهم لهذه المؤسسات، حيث يعمق التفكير الاستراتيجي لدي إدارة هذه المؤسسات، ويساعدها في الوصول إلى اعلي معدلات الأداء، وذلك من خلال السعي إلى تحقيق التميز المؤسسي (رضا إبراهيم المليجي ، ٢٠١٢ ، ٣٥١ - ٣٥٢).

وقد ظهر العديد من النماذج المعاصرة التي تركز على معايير ومواصفات عالمية لدى العديد من الدول في محاولات مستمرة وجادة للنهوض بالعمل المؤسسي وتطويره نذكر منها أنموذج (Deming) والذي يمثل الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان في عام ١٩٥١ تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام إدوارد ديمينج، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، حيث تقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة (بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع، ٢٠١٠، ٤٩).

وفي العام ١٩٨٧ أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية أنموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية (MBNQA) ، والذي يعد إطاراً شاملاً للمنظمة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة، والذي استمد كثيراً من أفكاره من نموذج ديمينج الياباني، حيث يتضمن معايير رئيسة و١٩ معياراً فرعياً موزعة على ١٠٠٠ نقطة فرعية (نخلة وهبة ، ٢٠١٠، ٤٣).

وهناك المنهج الشامل للتميز (EFQM) والذي تم وضعه وتطويره من قبل (١٤) شركة أوروبية، حيث أن مهمتها والقوة الدافعة لها هو تطوير هذه المفاهيم إلى شيء من شأنه أن يشجع استدامة التميز في أوروبا، وقد تم تطوير مخطط جائزة وأنموذج التميز (EFQM) ليعكس تنوع الاقتصاد والمؤسسات القائمة، ففي عام ١٩٩٥ تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح الأنموذج ليتمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم

نفسها، وفي عام ١٩٩٦ تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتبعها في نفس السنة جائزة للوحدات التنفيذية، وفي عام ١٩٩٩ تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام، الذي تم استخدامه في التعليم العالي، وفي عام ٢٠٠٣ تم تجديد وتحديث الأنموذج (حاتم علي العايدي ، ٢٠٠٩ ، ٢٢ - ٢٣).

وقد تزايد الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه بدولة الكويت حيث تسعى وزارة التربية بدولة الكويت إلى تطوير برامجها وتحسين مستوي العاملين بها ورعايتها للتميز والإبداع التربوي، حيث أنشأت إدارة التقييم وضبط جودة التعليم بديوان الوزارة لتحقيق ذلك (وزارة التربية بالكويت، ٢٠٠٨ ، ٢).

كما قامت وزارة التربية بإعداد دليل العمل بمشروع المدارس المتميزة، والذي يهدف إلى إبراز المدارس المميزة وتكريمها ومساعدة المدارس التي تظهر قصورا في أحد الجوانب، مع الإصرار على بذل الجهد للوصول إلى الأداء المؤسسي المتميز (وزارة التربية بالكويت، ٢٠٠٣ ، ٢).

وتعد المؤسسات التعليمية أكثر حساسية من غيرها من المؤسسات الأخرى نتيجة لارتباطها بالمجتمعات الإنسانية تأثراً وتأثيراً، وانطلاقاً من أهمية المؤسسات التعليمية، ودورها الكبير في رفعة الأمم، حرص مسؤولوها على دراسة كل الطرق والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تحقق تميز الأداء، والذي أصبح المحطة المتقدمة في منظومة الجودة الشاملة، ولما كانت المرحلة المتوسطة من المراحل الهامة والفيصلية داخل المؤسسات التعليمية بدولة الكويت فقد وجد الباحث ضرورة وضع مقترح دراسة لمنطلقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

### مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التربية بدولة الكويت لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين بالمدرسة، وتحسين قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة وإدارات الوزارة من خلال نظام

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

موثق وواضح لتحسين المستوى الإداري وتطلعات المستقبل، وبالرغم هذا التجاوب من قبل الإدارات المدرسية إلا أن الإهمال وعدم الانضباط، وتخلي بعض القيادات التربوية عن تحمل مسؤولياتهم يؤدي إلى ضعف الأداء، والحصول على مستويات متدنية فيما يتعلق بمعايير تحقيقها للتميز التنظيمي (جامعة الكويت، ٢٠١٦، ٥).

وبالرغم من اهتمام الحكومة الكويتية بالتعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إذ يتراوح حجم الإنفاق بين ٦.٢% - ٨.٣% من الناتج المحلي مقابل ٣.١% في سنغافورة و ١.٣% في الإمارات على سبيل المثال. إلا أن تقرير رئيس الوزراء البريطاني الأسبق توني بلير حول رؤيته للكويت بحلول عام ٢٠٣٠ اعتبر أن نظام التعليم في دولة الكويت غير قادر على إعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المستقبل. ودعا التقرير إلى ضرورة اتخاذ إجراءات قوية وفاعلة فيما يتعلق بالنظم التربوية الإدارية والتوجه نحو التميز، وإلا فإن الاستمرار في التقاعس عن العمل سيعرض حتماً مستقبل الكويت للخطر (هيا بنت عبد العزيز العواد، ٢٠٠٩، ٢٢).

وضعف قدرة المدارس الكويتية في تحقيق التميز التنظيمي يعود للعديد من الأسباب من أهمها ضعف القيادات الإدارية بالمدارس نتيجة عدم تمتعها بأية استقلالية في إدارة المدرسة، وعدم توافر الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ إجراءات القرار، وقصور أنظمة الرقابة، واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية، وغموض السياسات المحددة للعمل أو انعدامها، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري (أماني عيد فلاح العنل، ٢٠١٧، ٤٤٨).

وتشير منيرة جعيان العازمي (٢٠٢١) إلى أن واقع مؤسسات المؤسسات التربوية في دولة الكويت يشير لوجود العديد من المشاكل ومواطن الضعف والقصور منها ما يتصل بغايات التعليم وأهدافه، ومنها ما يتصل بتدني الكفاءة الداخلية والخارجية، وعدم توافق مخرجاتها مع سوق العمل، وتدني العلاقة بين المؤسسات التربوية والقطاع الخاص ومتطلبات التنمية، بالإضافة إلى غياب استراتيجيات الإنفاق على برامج التطوير، وبالتالي



باتت الحاجة ملحة لتوفير مدارس تتسم بالتميز التنظيمي لتحقيق غايات التعليم وغايات المجتمع على حد سواء.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية بدولة الكويت وما أوصت به العديد من الدراسات الكويتية بأهمية الاهتمام بتحقيق التميز التنظيمي ومنها دراسات كل من منى خليفة الخباز (٢٠١٦) ، وحمد شبيب العازمي (٢٠١٩)، ومنيرة جعيان العازمي (٢٠٢١) إلا أن مؤشرات الوضع الراهن ما زالت تشير إلى العديد من جوانب القصور في واقع التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، والذي لم يصل إلى حد المأمول لذا بات من الضروري التوجه نحو دراسة متطلبات التميز التنظيمي، والاستفادة من النماذج المعاصرة في السعي للوصول إلي المأمول وتطوير المؤسسة التربوية بدولة الكويت وبخاصة المرحلة المتوسطة وهو موضوع البحث الحالي حيث إنه لم يتم تناوله من قبل في دولة الكويت في حدود علم الباحث.

وتسعى الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما متطلبات التميز التنظيمي بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
٢. ما التوصيات والمقترحات لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. الكشف عن متطلبات التميز التنظيمي بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
٢. وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. ندرة الدراسات العربية بصفة عامة، والدراسات الكويتية بصفة خاصة في مجال التميز التنظيمي للمرحلة المتوسطة.
٢. تسهم الدراسة في تقديم إضافة نوعية للمكتبة العربية في هذا المجال، كما تشكل إضافة فريدة للتميز التنظيمي للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت بشكل خاص.
٣. قد تشجع هذه الدراسة على البدء بالإصلاح الهيكلي في مجال التميز التنظيمي للمرحلة المتوسطة من قبل المسؤولين عن العملية التعليمية، ومن المأمول أن تسهم الدراسة في حل بعض المشكلات التي تواجهها المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
٤. من المأمول أن تعمل الدراسة على معالجة القصور بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مما يعود بالنفع من خلال مخرجات التعليم على المجتمع.
٥. تعطي الدراسة الحالية الفرصة للمسؤولين عن إدارة العملية التعليمية بدولة الكويت للاستفادة من التعرف على التميز التنظيمي في ضوء بعض النماذج المعاصرة في تطوير ناتج العملية التعليمي وتحقيق الأهداف بشكل عام وبشكل خاص للمرحلة المتوسطة.
٦. قد تسهم هذه الدراسة في فتح مجال للدراسات المستقبلية التي تهتم بتطوير العملية التعليمية بشكل عام وبدولة الكويت بشكل خاص، ومن المأمول أن تساعد هذه الدراسة على فتح الباب أمام المزيد من البحوث والدراسات المختلفة في مجال التميز التنظيمي.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في ضوء بعض النماذج المعاصرة للاستفادة منها.

- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على بعض المديرين والمديرين المساعدين من مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة (بنين – بنات) الحكومية بدولة الكويت.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يمكن من خلاله الحصول علي معلومات تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة لتحديد طبيعتها، والتعرف علي العلاقات المتداخلة في حدوثها، ووصفها، وتصويرها، وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها، ولا يهدف الأسلوب الوصفي إلي وصف الظاهرة أو وصف الواقع كما هو بل يتعدى إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

### مصطلحات الدراسة:

تضمن البحث المصطلحات التالية:

### التميز التنظيمي: Organizational Excellence

يعرف التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (Pinar & Girard, 2008, 31).

كما يعرف بأنه تميز إداري وظيفي ينأتي من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم بنقاط قوة تتمثل في القيادة، التمكين والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسن الأداء (ياسين كاسب الخرشة وخالد خلف الزريقات، ٢٠١٣، ٢١٦).

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

ويعرف التميز التنظيمي إجرائياً في ضوء الدراسة الحالية بأنه قدرة مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف وتذليل العقبات التي تصحح مشكلات أداء المؤسسة بفاعلية، ويتضمن ذلك تحقيق التميز في المحاور التالية (الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التنمية المهنية للمعلمين).

### الدراسة الميدانية:

وتسير الدراسة الميدانية على النحو التالي:

#### أولاً: أداة الدراسة الميدانية:

هدفت الاستبانة بشكل أساسي إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### أ. صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين وهما:

#### (١) الصدق الخارجي Face Validity

تم حساب هذا الصدق من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٠) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال التربوي، وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن اطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وأهدافها، وقاموا بإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بال محور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء أو التعديل للعبارات والنظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يراه مناسباً، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل

لبعض العبارات، وكذلك إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

## (٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: Internal Consistency

تم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وبيوضح جدول (١) نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له.

### جدول (١)

#### الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.252**	29	.570**	15	.348**	1
.251**	30	.596**	16	.242**	2
.359**	31	.597**	17	.553**	3
.171**	32	.466**	18	.592**	4
.378**	33	.536**	19	.243**	5
.276**	34	.209**	20	.616**	6
.555**	35	.593**	21	.284**	7
.394**	36	.634**	22	.521**	8
.382**	37	.403**	23	.568**	9
.398**	38	.430**	24	.426**	10
.337**	39	.455**	25	.561**	11
.406**	40	.278**	26	.606**	12
.399**	41	.638**	27	.395**	13
.397**	42	.585**	28	.377**	14

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١) أن جميع العبارات المتعلقة بمتطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء بعض النماذج المعاصرة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمتطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

### ب. ثبات أداة الدراسة Reliability

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، الجدول (٢) يوضح معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لمحاو الاستبانة.

#### جدول (٢)

#### معاملات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان

م	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
1	الهيكل التنظيمي	7	0.74	عالٍ
2	التخطيط الاستراتيجي	7	0.69	
3	القيادة المدرسية	7	0.76	
4	الثقافة التنظيمية	7	0.73	
5	إدارة الموارد البشرية	7	0.83	
6	التنمية المهنية للمعلمين	7	0.87	
	الكلية	42	0.89	

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات ألفا كرونباخ للثبات لجميع محاور البعد قد جاءت مرتفعة حيث تراوحت في الفترة (٠.٦٩ - ٠.٨٧)، كما أن الثبات الكلي لأداة

الدراسة قد بلغت قيمته (٠.٨٩)، وهو ما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها والبناء عليها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع الدراسة من (٢٢٣) مدير مدرسة و (٤٤٦) مدير مساعد، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) مديراً و(٢٠٥) مدير مساعد من مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث اختلاف الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، والجدول (٣) يبين ذلك

### جدول رقم (٣)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العينة الأساسية

النسبة	التكرار		
55.9	205	ذكر	النوع
44.1	162	أنثى	
88.0	323	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.0	44	دراسات عليا	
30.5	112	مدير	الوظيفة
69.5	255	مدير مساعد	
32.7	120	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
33.2	122	من ٥ - ١٠ سنوات	
34.1	125	أكثر من ١٠ سنوات	
16.3	60	الفروانية	المنطقة التعليمية
15.5	57	حولي	
18.8	69	مبارك الكبير	
12.8	47	الأحمدي	
18.3	67	العاصمة	
18.3	67	الجهراء	

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

من خلال الجدول (٦) يتضح التالي:

١. فيما يتعلق بمتغير النوع: كان عدد الذكور أعلى من عدد الإناث بالدراسة الحالية، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٥.٩%)، فيما بلغت نسبة الإناث (44.1%).
٢. فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: كان مؤهل البكالوريوس أعلى من مؤهل الدراسات العليا بالدراسة الحالية، حيث بلغت نسبة مؤهل البكالوريوس (٨٨.٠%)، فيما بلغت نسبة مؤهل الدراسات العليا (12.0%).
٣. فيما يتعلق بمتغير الوظيفة: كان عدد المديرين المساعدين أعلى من المديرين بالدراسة الحالية، حيث بلغت نسبة المديرين المساعدين (٦٩.٥%)، فيما بلغت نسبة المديرين (30.5%).
٤. فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة: كان هناك تقارب كبير فيما يتعلق بسنوات الخبرة، إلا أن سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات كانت هي الأعلى بنسبة بلغت (٣٤.١%)، فيما جاءت سنوات الخبرة من ٥ - ١٠ سنوات في الترتيب الثاني بنسبة بلغت (33.2%)، وأخيراً جاءت سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات بنسبة بلغت (٣٢.٧%).
٥. فيما يتعلق بالمنطقة: كانت منطقة مبارك الكبير هي الأعلى بنسبة (١٨.٨%)، تلاها منطقتي العاصمة والجهد بنسبة (١٨.٣%) وفي الترتيب الثالث جاءت منطقة الفروانية بنسبة (١٦.٣%)، وكانت منطقة حولي في الترتيب الرابع بنسبة (١٥.٥%)، فيما حصلت منطقة الأحمدية على الترتيب الخامس والأخير بنسبة (١٢.٨%).

### ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية :

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء بعض النماذج المعاصرة، والجدول (٤) يبين ذلك.



جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

م	المرتبة	المحاور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	6	الهيكل التنظيمي	3.13	0.561	متوسطة
2	3	التخطيط الاستراتيجي	3.47	0.600	كبيرة
3	4	القيادة المدرسية	3.٤٣	0.661	كبيرة
4	1	الثقافة التنظيمية	3.64	0.668	كبيرة
5	5	إدارة الموارد البشرية	3.16	0.464	متوسطة
6	2	التنمية المهنية للمعلمين	3.60	0.713	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.42	0.445	كبيرة

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمتطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء بعض النماذج المعاصرة تراوح بين (3.13 - 3.64)، حيث جاء مجال (الثقافة التنظيمية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٦٨)، وبدرجة (كبيرة)، تلاه في المرتبة الثانية مجال (التنمية المهنية للمعلمين) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١٣)، وبدرجة (كبيرة)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال (التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٠٠) وبدرجة (كبيرة)، بينما جاء مجال (القيادة المدرسية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٦١) وبدرجة (كبيرة)، وفي المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة جاء مجال (إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٦٤) وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٦١) وبدرجة (متوسطة).

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة (المديرين والمديرين المساعدين) لأهمية هذه المتطلبات في تحقيق التميز التنظيمي في مدارسهم، وأن الصعوبات والمعوقات التي تواجهها مدارسهم تتطلب منهم اتخاذ منهجية محددة نحو تحقيق التميز التنظيمي؛ نتيجة لكون تحقيق التميز التنظيمي أصبح هدفاً أساسياً للمدارس، خاصة في ظل المنافسة والتحديات العالمية التي لا يمكن مواكبتها في ضوء الأداء التنظيمي التقليدي للمدارس، والذي لا يلبي رغبات المستفيدين ولا المدرسة، ولا المجتمع المحلي على حد سواء، خاصة وأن هذه المتطلبات تعد ذات أهمية وضرورة قصوى في العمل المدرسي، وتعد من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف المدرسية المختلفة، حيث يسهم التميز التنظيمي في تحقيق المدارس للتفوق، ومساندتها في حل مشاكلها، وضمان استمرارها لوقت أطول في المنافسة وتحقيق المكانة التي تهدف إليها.

وتعد هذه المتطلبات في غاية الأهمية لتحقيق التميز التنظيمي في دولة الكويت، نتيجة لكون المؤسسات التعليمية في دولة الكويت تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيق التميز ومنها: ضعف القيادات الإدارية، وغموض السياسات المحددة للعمل، أو انعدامها، وكثرة التضارب والتعارض في إنجاز العمل، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وتعدد المشكلات الإدارية وتعقدها، ونمطية العمل الإداري، وزيادة عبء العمل على الإدارة، وعدم التكيف الوظيفي للمعلمين، وضعف الإعداد المهني والعلمي لهم، وقد نتج عن ذلك تدني مستوى أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة، وهذا يؤكد أهمية توافر هذه المتطلبات للتخلص من هذه المشاكل وتحقيق التميز التنظيمي بمدارس دولة الكويت، خاصة في ظل الإخفاق لمدارس التميز الذي أنشأتها وزارة التربية بعد سنوات قليلة من بدايتها، نتيجة لضعف توافر هذه المتطلبات، على الرغم من توافر ميزانية ضخمة للتعليم بدولة الكويت.

كما يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي ككل (٣.١٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٦١)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي ما بين (2.56 - ٣.٤٢)، وهذه النتيجة تشير إلى

رؤية أفراد عينة الدراسة (المديرين والمديرين المساعدين) للأهمية النسبية والمتوسطة للمتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، بوصفه أساس تطوير العمل الإداري المدرسي، فلا شك في أن الاهتمام بالهيكل التنظيمي يعد أساس العمل الإداري بالمدرسة، نظراً لأنه يضمن تقسيم العمل والمهام الموكلة بها العاملين بالمدرسة، وهذا يساهم في وجود أهداف وأدوار واضحة للجميع، وبالتالي فإن الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي يعد من المتطلبات المهمة لتحقيق التميز التنظيمي.

وكذلك يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الاستراتيجي ككل (٣.٤٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٠٠)، وبدرجة (كبيرة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي ما بين (٣٠.٥ - ٤.٢٤)، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين لأهمية التخطيط الاستراتيجي بوصفه الأداء الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي بمدارسهم، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد رؤية مستقبلية للعمل المدرسي، وهذه الرؤية تدعم المدرسة نحو محاولة تحقيقها، كما يمد التخطيط الاستراتيجي المدارس بخطط مرنة يمكن تطبيقها في ظروف المختلفة التي تواجهها، كما يمكن المدارس من استغلال الفرص لتطوير العمل المدرسي، ويظهر لها التحديات التي يمكن مواجهتها، فالتخطيط الاستراتيجي هو العنصر الأكثر فاعلية لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية.

ويبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة المدرسية ككل (٣.٤٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦١)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور القيادة المدرسية ما بين (٣.٠٥ - ٣.٦٨)، وهذه النتيجة تعكس الدور المهم والفعال للقيادة المدرسية في تحقيق التميز التنظيمي، فالقيادة المدرسية تمثل مدخلاً مهماً وفعالاً إن لم يكن هو الأهم لتحقيق التميز التنظيمي، فالقيادة المدرسية مناط بها صناعة واتخاذ القرارات المدرسية المختلفة، وهي المسؤولة بشكل كامل عن العمل المدرسي، وهي التي تمتلك القدرة لإدارة المدرسة والعاملين بها، وتطوير أدائهم من خلال الأنماط القيادية التي تمارسها، ومن خلال امتلاكها للقدرة على الإبداع وتحقيق التميز، وبالتالي هي

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

المسئول الأول والأساسي في تحقيق التميز التنظيمي من عدمه، لذا يجب تطويرها وأدائها في ضوء المعايير والمؤشرات العالمية.

كما يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية ككل (٣.٦٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦٨)، وبدرجة (كبيرة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور الثقافة التنظيمية ما بين (٣.١٨ - ٤.٢٠)، وهذه النتيجة تعود إلى ما تتضمنه الثقافة التنظيمية من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك العاملين وتؤثر في فعاليتهم وكفاءتهم نحو التميز التنظيمي الذي تسعى المدرسة إلى تحقيقه، كما تعكس هذه النتيجة إيمان المديرين والمديرين المساعدين بمداس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي، وغرس قيم العمل الجماعي، وزيادة قوة العلاقات الإنسانية الإيجابية، وزيادة رضا العاملين والمستفيدين من المدرسة، كما أن الثقافة التنظيمية تعمل على تقبل العاملين للتغيير والاتجاه نحو تطوير العمل لمسايرة التوجهات العالمية، فالثقافة التنظيمية تمثل بعداً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس.

ويبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة الموارد البشرية ككل (٣.١٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٦٤)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة الموارد البشرية ما بين (٢.٦٨ - ٣.٧٠)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود قدر متوسط من الإدراك من جانب المديرين والمديرين المساعدين لأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، فالموارد البشرية تعد الأداة الأساسية للعمل المدرسي، وبالتالي يجب إدارتها بشكل سليم وتميز حتى يمكنها العمل بكفاءة لتحقيق التميز التنظيمي بالمدرسة، حيث يجب تمييزها مهنيًا وإكسابها المعلومات والمعارف التي تسهم في تطوير أدائها، كذلك تنمية السمات القيادية لديهم، ومنحهم حوافز مادية ومعنوية في حال تمييزهم، لأن تمييزهم يسهم في تميز العمل المدرسي ككل.

ويبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمحور التنمية المهنية للمعلمين ككل (٣.٦٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١٣)، وبدرجة (كبيرة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور التنمية المهنية للمعلمين ما بين (٣.٥٣ - ٣.٦٦)، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك مديري المدارس والمديرين المساعدين لأهمية التنمية المهنية للمعلمين، نتيجة لكونها من الأدوات الأساسية والمهمة في تحقيق التميز داخل المدارس فيما يؤدون من أعمال، حيث يحتاج العاملون إلى التطوير المهني بشكل مستمر؛ نتيجة لتعدد الأدوار المطلوب منهم أدائها، وتنوعها، وبالتالي تعد التنمية المهنية من المتطلبات الأساسية لضمان إبداعهم وتميزهم فما يقومون به من أدوار.

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، توصي الدراسات الحالية بالآتي:

- توفير مناخاً مدرسياً صحياً سليماً مشبعاً بالحب والفهم وتقدير حاجات العاملين قائماً على المشاركة الجماعية والتعاون بين الإدارة والمعلمين ويسوده الاحترام مشجعاً على التميز والإبداع ومانحاً للحرية.
- عقد الإدارات المدرسية لعدد من اللقاءات للاستماع إلى مشاكل العاملين، بما ينعكس على المناخ المدرسي بشكل عام، ويزيد من روح التماسك والتعاون والشعور بالاستقرار والشعور بالراحة النفسية، مما يتضح آثاره على قدرة العاملين على التميز.
- اهتمام وزارة التربية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفاعلة، وإكسابهم المهارات اللازمة للإدارة المتميزة.
- اهتمام وزارة التربية بإزالة العراقيل والعقبات والمشكلات التي تواجه العاملين في المجال التربوي وتؤثر على أداء العمل من حيث الأجر والترقيات وتقييم الأداء.
- إذكاء الشعور بالانتماء الوظيفي لدى العاملين، وإبراز مكانتهم عن طريق التشجيع من جانب المسؤولين عن العمل بشكل خاص ومن الزملاء والمجتمع بشكل عام.

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول التميز لدى العاملين في المجال التربوي في دولة الكويت بشكل تتبعي.
- إعطاء الإدارة المدرسية التفويض المناسب والصلاحيات الكاملة من أجل تحقيق ممارسات إدارية متميزة.
- إنشاء إدارة حاضنة للتميز بوزارة التربية تكون مسؤولة عن استقطاب المبدعين وتشجيعهم وتنمية أفكارهم الإبداعية والعمل على تطبيقها، ووضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عنهم وتدريبهم.
- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يعزز الثقة المتبادلة بين المعلمين من ناحية، وبينهم وبين المعلمين والقيادات التربوية العليا من ناحية أخرى، مما يفتح الباب أمام الأفكار المتميزة وتطبيقها.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت والترقيات والمرتبات على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز في الأداء.
- إنشاء وحدة مدرسية لها ميزانية خاصة هدفها تحقيق التميز التنظيمي داخل المدرسة.
- إنشاء قاعدة للمعارف والمعلومات داخل المدرسة تهتم بثقافة التميز التنظيمي ونشرها بين العاملين بهدف إكسابها للجميع.
- إنشاء مركز لتدريب الإدارات المدرسية على تطبيق المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التميز التنظيمي.
- استقدام وزارة التربية لخبراء متخصصين في المجال التربوي لنقل خبراتهم للإدارات المدرسية بهدف تحقيق التميز التنظيمي.

- وفيما يتعلق بالتوصيات المرتبطة بكل محور:

### ١- الهيكل التنظيمي

وتتمثل المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في التالي:

- تحديد مهام ومسئوليات العاملين بالمدرسة.
- ملائمة مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية مع طبيعة العمل.
- وجود آلية توضح العلاقة التنظيمية بين القيادة والعاملين بالمدرسة.
- تخصيص وحدة بالمدرسة تعني بالتخطيط الاستراتيجي.
- قدرة الهيكل التنظيمي بالمدرسة على التكيف مع المستجدات التربوية.
- تعديل الوحدات التنظيمية بالمدرسة (حذف - إضافة - دمج) وفقاً للمستجدات والتطورات الحديثة.
- أن يسمح الهيكل التنظيمي للعاملين بالمدرسة بتبادل المعلومات بسرعة ودقة.

### ٢- التخطيط الاستراتيجي

وتتمثل المتطلبات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في التالي:

- وجود كفاءات متميزة ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانات المدرسة.
- توفير مؤشرات أداء لتقييم مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمدرسة.
- توفير خطط مدرسية بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي يحتمل للمدرسة مواجهتها.
- إصدار تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية للمدرسة.
- مشاركة أفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية استراتيجية للمدرسة.
- قدرة فريق التخطيط المدرسي على التحليل الاستراتيجي لواقع المدرسة.

٣- القيادة المدرسية

- وتتمثل المتطلبات المتعلقة بالقيادة المدرسية في التالي:
- تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة للعاملين.
  - توظيف الإمكانيات المادية المتوفرة لتحقيق الأهداف التربوية.
  - توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق التميز الإداري.
  - تشجيع العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
  - الالتزام بالشفافية فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين.
  - تبني القيادة المدرسية للإبداع الإداري لتحقيق التطوير المدرسي.
  - توفير مصادر تمويل للمدرسة متنوعة بالتعاون مع المجتمع المحلي.

٤- الثقافة التنظيمية

- وتتمثل المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في التالي:
- تضمين القيم الوطنية في الفعاليات والمناسبات المدرسية.
  - بناء علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.
  - غرس قيم العمل التعاوني بين أفراد المجتمع المدرسي.
  - تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي.
  - تعزيز قيم الحوار البناء بين العاملين بالمدرسة.
  - تبني إدارة المدرسة للمبادرات الإبداعية.
  - تطوير نظم العمل بما يسهم في زيادة انتماء العاملين للمدرسة.

٥- إدارة الموارد البشرية

- وتتمثل المتطلبات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في التالي:
- توفير حوافز متنوعة للعاملين المتميزين بالمدرسة.
  - تنمية العاملين مهنيًا بما يسهم في تحقيق التميز.
  - توزيع الأدوار على العاملين طبقاً لخبراتهم وكفاءاتهم التربوية.



- تمكين قائد المدرسة من اختيار العاملين المتميزين للعمل بالمدرسة.
- متابعة مدى استفادة العاملين من برامج التنمية المهنية.
- تأسيس قاعدة بيانات تفصيلية عن معارف ومهارات العاملين بالمدرسة.
- تأهيل الصف الثاني من العاملين المتميزين لشغل مناصب قيادية بالمدرسة.

#### ٦- التنمية المهنية للمعلمين

وتتمثل المتطلبات المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين في التالي:

- تخصص المدرسة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء المعلمين.
- تنويع المدرسة في أساليب تدريب المعلمين.
- استعانة المدرسة بخبراء في مجال التطوير لتدريب المعلمين.
- مشاركة المعلمين بالمدرسة في اختيار البرامج التدريبية.
- توفير المدرسة خطط واضحة لتدريب المعلمين.
- التزام المدرسة بسياسة التدريب للمعلمين في كل أقسامها.
- تحديد المدرسة للاحتياجات التدريبية للمعلمين العاملين بها.

#### المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

- ١- أماني عيد فلاح العتل (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٨.
- ٢- أماني منيرة جعيلان العازمي (٢٠٢١). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد ١، عدد ٢.
- ٣- بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة المدنية. رسالة دكتوراه، جامعة الأمير نايف للعلوم العسكرية، الرياض، السعودية.
- ٤- جامعة الكويت (٢٠١٦). مدى تطبيق معايير التميز الإداري في مدارس منطقة الأحمدية بالكويت. إدارة التخطيط التربوي، كلية التربية، الكويت..
- ٥- حاتم علي العايدي (٢٠٠٩). نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات لإدارية الجامعة الإسلامية. وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة، مايو، ٢٠٠٩.
- ٦- حماد شبيب العازمي (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. مجلة الثقافة والتنمية، مجلد ٢٠، عدد ١٤٥.
- ٧- حنان حسن سليمان (٢٠١٧). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة. مجلة العلوم التربوية، عدد ٣.
- ٨- رضا المليجي (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد ٢٣، عدد ٩٠.
- ٩- عادل رجب، وعبد الهادي مبروك (٢٠٠٧). بناء برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المؤتمر

الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.

١٠- علي محمد السلمي (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

١١- علي محمد سعيد العلي (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مجلد ٥، عدد ٩.

١٢- علي محمد سعيد العلي (٢٠١٨). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد ١، عدد ٢.

١٣- علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين (٢٠١٤). تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

١٤- غالية عبد السلام محمود العمامي (٢٠١٤). التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري). المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد ١، عدد ٣.

١٥- منى خليفة الخباز (٢٠١٦). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مجلد ١٧، عدد (٤).

١٦- نخلة وهبة (٢٠١٠). تطورات عبر موجات متعاقبة: نماذج الجودة والاعتماد التربوي، مجلة المعرفة، عدد ١٨٦.

١٧- هيا بنت عبد العزيز العواد (٢٠٠٩). رؤية الكويت عام ٢٠٣٠. مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، عدد ١٧٨.

١٨- وزارة التربية بالكويت (٢٠٠٣). دليل العمل بمشروع المدارس المتميزة، قطاع التخطيط، والكويت.

## متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

١٩- وزارة التربية بالكويت (٢٠٠٨). مهام واختصاصات إدارة التقييم وضبط جودة التعليم، قطاع التخطيط.

٢٠- ياسين كاسب الخرشة وخالد خلف الزريقات (٢٠١٣): أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً. دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٤٠، عدد ٢.

### ثانياً : المراجع باللغة الاجنبية :

- 21- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms”, **The SAM Advanced Management Journal**, 73 (1).
- 22- Rashidi, D. & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values. **Strategies and skills**. LAT, 1 (2).