

The Role of Competency Management in Achieving Outstanding Performance in Educational Institutions in the Najran Region - A Proposed Scenario

*J. N. M. Al-Sali**

English teacher and PhD researcher specializing in philosophy in educational administration and supervision at the College of Education, King Khalid University, Abha, Saudi Arabia.

Received: 18 Oct. 2022, Revised: 20 Nov.2022, Accepted: 20 Dec.2022.

Published online: 1 January 2023.

Abstract: The study aimed to identify the role of competency management in achieving outstanding performance in educational institutions in the Najran region in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as searching for statistically significant differences between the response averages of the sample members towards competency management and outstanding performance, according to the study variables (current work, study stage) and the use of The researcher descriptive analytical method, and the study population consisted of leaders and teachers in public education schools in Najran, and the number of (511) leaders and teachers, where the number of the sample was (225) leaders and teachers, and the researcher used the questionnaire as a tool for the study, and the validity and reliability of the study tool were confirmed, and the data were processed Statistically, through the Statistical Package for Social Sciences Program, and the most important results were that there is a medium degree of approval among the study sample on the competency management in achieving outstanding performance in educational institutions in the Najran region in the Kingdom of Saudi Arabia. A work environment that helps in achieving outstanding performance, and the organization works to achieve outstanding performance through several methods such as training and For continuous education, the educational institution works to retain the distinguished category of human cadres to achieve outstanding performance each year, and the institution possesses competencies capable of solving problems related to their work, and the institution contributes to promoting a culture of knowledge sharing between individuals and teamwork, as the study found that there are differences Statistically significant at the level (0.01) between the average responses of the study sample members on improving competency management in achieving outstanding performance according to the current work variable of the school leader, for the benefit of the study sample members of the school leaders, while there are no statistically significant differences between the average responses of the school leaders. The study sample towards managing competencies in achieving outstanding performance according to the current work variable.

Keywords: Role - Competency Management - Distinguished Performance - Education Institutions - Najran Region.

*Corresponding author e-mail: badi-777@hotmail.com

دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران - تصور مقترح

جابر ناصر منصور آل صليح

معلم لغة إنجليزية وباحث دكتوراة تخصص الفلسفة في الإدارة والإشراف التربوي بكلية التربية جامعة الملك خالد بأبها- المملكة العربية السعودية.

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وكذلك البحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه إدارة الكفاءات والأداء المتميز، تبعاً لمتغيرات البحث (العمل الحالي، المرحلة الدراسية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من القادة بمدارس التعليم الحكومي بنجران وعددهم (511) قائدًا، حيث بلغ عدد العينة (225) قائدًا ومعلمًا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد تم التأكد من صدق وثبات أداة البحث، وتم معالجة البيانات إحصائيًا عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وجاءت أهم النتائج بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وكان من أهمها امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة، وامتلاك المؤسسة بيئة عمل تساعد في تحقيق الأداء المتميز، وتعمل المؤسسة على تحقيق الأداء المتميز من خلال عدة أساليب كالترتيب والتعليم المستمر، وتعمل المؤسسة التعليمية على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من الكوادر البشرية لتحقيق الأداء المتميز في كل عام، وامتلاك المؤسسة الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم، وتساهم المؤسسة في تعزيز ثقافة المشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق، كما توصلت البحث إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تحسين إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز باختلاف متغير العمل الحالي لقائد المدرسة، وذلك لصالح أفراد عينة البحث من قادة المدارس، بينما لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز باختلاف متغير العمل الحالي.

الكلمات المفتاحية: دور- إدارة الكفاءات- الأداء المتميز- مؤسسات التعليم - منطقة نجران.

مقدمة:

تعتبر إدارة الكفاءات من النماذج التي ظهرت حديثًا، وتتميز هذه الإدارة بتركيزها على الكفاءة في كل مراحل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تسعى لتكوين وصقل كفاءات الأفراد وتطويرها، كما أنها تركز في عملية التوظيف على الحصول على الكفاءات الأفضل، وعلى أن تحافظ المؤسسة على استبقائها، وقد حققت هذه الإدارة العديد من المزايا التي أصبحت ضرورية للمؤسسات اليوم، فلا بد لها من تحقيق التميز والتحديث كابتكار منتج أو تطبيق استراتيجيات مبتكرة أو استخدام تقنيات حديثة (عمار، 2012م، ص85).

وإن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفاء؛ وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفوة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة، فقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات؛ لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

ويندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الأداء المتميز وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحويلات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناسبات والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، ويهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وتحقيق التميز ثانيًا.

وقد أجمعت معظم الأدبيات الإدارية على أن التميز في الأداء أضحى مطلبًا وليس خيارًا، وعليه فمن الضروري أن تأخذ المؤسسات التعليمية بمبادرة اعتماد معايير الأداء المتميز عند تطوير أداء موظفيها، خاصة وبعد أن حققت عدد من المؤسسات نجاحات متميزة عند التزامها بهذه المعايير، إذن أصبح من الضروري في العصر الحاضر أن تمتلك المؤسسات التعليمية إدارة للكفاءات في تحقيق الأداء المتميز لديها، بحيث تكون قادرة على تحقيق الأمل للآهداف العامة وإحداث التغيير المطلوب والاستفادة من الثورة المعرفية الحديثة.

وتأتي أهمية إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في نجاح واكتساب المعارف ووعيه بحاجاتها وأهدافها، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الإنسانية، والتحفيز المناسب للمعلمين، ودفعهم نحو العمل الجماعي باستخدام التكنولوجيا لتعزيز أدائهم، ولكي تحقق المدرسة أهدافها يسعى المدير كذلك إلى تطبيق الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة، وتطبيق مفهوم المدرسة العصرية، ويواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في القائد المدرسي القادر على إدارة مدرسته وتنظيمها بكفاءة واقتدار لمواجهة متغيرات العصر، كما يتوقف نجاح المدرسة على مدى امتلاك القائد المدرسي للمهارات القيادية التي تدفع بمدرسته كمنظمة متعلمة نحو التحسين والتطوير والتجديد المستمر .

وبناءً على ذلك فقد انصب جهود علماء الإدارة الجادة على تحديد معايير للتميز في أداء المؤسسات والأفراد من أجل الوصول إلى نموذج مثالي يساهم في تحقيق الأداء المتميز، والذي أصبح ضرورة من ضرورات العصر ومطلبًا أساسيًا فرضته العديد من الظروف الداخلية والخارجية (زايد، 2006م)، وبناءً على ذلك واستكمالاً لجهود الباحثين في تحقيق الأداء المتميز جاء هذا البحث للوصول على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث:

تعتبر إدارة المؤسسات التعليمية من أهم وأبرز الأنشطة الإنسانية في المجتمعات باختلاف توجهاتها ومكانتها بين الدول، ومرجع ذلك مساهمها وتأثيرها المباشر في حياة الشعوب اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا.

والمتتبع لحال التعليم بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، يجد العناية الكبيرة والدعم الهائل من القيادة الحكومية لتحسين وتطوير التعليم. فقد نال التعليم اهتمامًا كبيرًا منذ أن أنشئت المملكة العربية السعودية، واستمر هذا الاهتمام إلى السنوات الحاضرة وسيستمر بإذن الله تعالى، ومن مؤشرات هذا الاهتمام ما يخصص للتعليم من ميزانية الدولة، وقد شهد التعليم في السعودية في بداياته تطورًا يندر مثيله في العالم، من ناحية الانتشار واستيعاب الطلاب والطالبات ومجانية التعليم والتشجيع على الالتحاق به، إلا أنه مع مرور الوقت بدأت تظهر مشكلات تواجه هذا النظام التعليمي وتحتّم التطوير والتجديد لمعالجة تلك المشكلات وخلق فرص أكبر لتطوير الأداء.

ويعد التعليم بصفة عامة من أهم ركائز الاقتصاد والمجتمع، حيث تساهم مؤسسات التعليم في منطقة نجران بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع، ولكي نصل إلى هذه القدرة لا بد من أن نمتلك رأس المال البشري، وكفاءات ذات معارف، والمهارات والقدرات المميزة، وعلى مستوى عالٍ من الإبداع استجابة لمتطلبات التغيير، وبالشكل الذي يضمن التميز في الأداء، والذي لم يعد خيارًا مطروحًا بل حتمية تفرضها البيئة المتسارعة التغيير.

فمن هنا أتت هذا البحث لمعرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة. وقد انبثق رأي الباحث من خلال معايشته للواقع الفعلي في البيئة التعليمية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في محاولة الوقوف ميدانيًا على كيفية تحسين دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، ومن هنا يمكن حصر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: **ما دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران؟**

أسئلة البحث: يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما الإطار النظري لإدارة الكفاءات في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
2. ما الإطار النظري للأداء المتميز في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
3. ما دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، تبعًا لمتغيرات الدراسة الميدانية (العمل الحالي، المرحلة الدراسية)؟

أهمية البحث: تتبثق أهمية البحث من أهمية نظرية وأخرى عملية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- الأهمية النظرية:

1. يأتي هذا البحث لمواكبة الجهود المبذولة للكشف عن دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.
2. تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، وهو دور استراتيجي مهم، إذ يسهم في تعظيم قيمة المؤسسة التعليمية، ويسهم في تحقيق التميز.
3. أهمية الإثراء العلمي الذي يمكن أن يضيفه هذا البحث للمكتبة التربوية، نظرًا لعدم وجود دراسات تناولت هذا الموضوع حسب علم الباحث، مما يجعل الحاجة ملحة لإلقاء الضوء عليه وتوضيحه، ويأمل الباحث أن يكون هذا العمل إضافة عملية في هذا المجال.

- الأهمية العلمية:

1. يكتسب موضوع إدارة الكفاءات أهمية متزايدة اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية.
2. وتمكن أهمية هذا البحث في لفت انتباه المؤسسات التعليمية إلى أهمية إدارة الكفاءات في بقائها ونموها وتميزها بصفة خاصة، وتحقيق الأداء المتميز لديها بصفة عامة.
3. قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديد للمزيد من البحوث في مجال الإدارة التعليمية والتي تستهدف التحسين والأدوار.

أهداف البحث: هدف هذا البحث إلى:

1. التعرف على الإطار النظري لإدارة الكفاءات في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
2. التعرف على الإطار النظري للأداء المتميز في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
3. الكشف عن دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، تبعًا لمتغيرات الدراسة الميدانية (العمل الحالي، المرحلة الدراسية).

حدود البحث:

لهذا البحث حدود وهي على النحو التالي:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث على التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.
- الحد المكاني: اقتصر هذا البحث على مناطق التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي من العام الدراسي 1442هـ - 2021م.

تعريف المصطلحات:**مفهوم الكفاءة لغة:**

ورد تعريف الكفاءة: في لسان العرب لابن منظور على أنها: النظر، والمساوي (ابن منظور ، 1414 هـ).

أما في المعجم الوسيط، فقد وردت على أنها كلمة مُشْتَقَّة من (كَفَأَ)، نقول: لَهُ كَفَاءَةٌ عِلْمِيَّةٌ؛ أي لَدَيْهِ فُدْرَةٌ ، وَمُوَهَّلَاتٌ عِلْمِيَّةٌ، ونقول: يَتَمَتَّعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ؛ أي بِفُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ، وَبِحَدَارَةٍ، وَأَهْلِيَّةٍ، والكفاءة لغة تعني: حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر، علماً بأن مفاهيمها تختلف باختلاف مجالاتها، إلا أن جميعها يَتَّفِقُ في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، والجهود (مجمع اللغة العربية ، 2004).

وتعرف إدارة الكفاءات: " بأنها مجموعة من المعارف الفنية، والسلوكيات النموذجية والإجراءات النمطية، أنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد. فالكفاءات إذن يمكن أن نعبر عنها بأنها التوليف الديناميكي لمختلف العناصر: المعارف النظرية ، والإجراءات، والمعارف الفنية، والتجربة غير المنهجية. " (عبدالفتاح ، 2005:10)

يعرف الباحث إدارة الكفاءات إجرائياً بأنها: هي عبارة عن مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات، التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر، وركز على أن المعرفة جزء من الكفاءة والكفاءة جزء مكمل من أجزاء المعرفة والقدرات لمؤسسات التعليم بمنطقة نجران.

الأداء المتميز:**الأداء : performance**

يُعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (بدوى، 3122006).

كما أنه يُعرف بأنه تنفيذ أمرٍ أو واجباً أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة ما للقيام به فالأداء هو ناتج جهد مُعَيَّن قام ببذله فرد أو مجموعة ما لإنجاز عمل مُعَيَّن وقد يتم من خلال آلة أو أكثر وفقاً لطريقة مُحدَّدة (بدوى، 2012، 116).

ويُعرف أيضاً بأنه يُمَثِّل الناتج الذي يُحقِّقه العامل عند قيامة بأى عمل من الأعمال حينئذ يُعبر عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته في أقل وقت ممكن وأقل مجهود مبدول (رسمى ، 2016 ، 63).

كما يعرف الأداء المتميز بأنه : الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، وتحقيق نتائج مبهرة ترضى العملاء، والمساهمين، والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال، وعصر سيادة العقل البشري. (أبو النصر، 2012م، ص 68).

يعرف الباحث الأداء المتميز إجرائياً: بأنه مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز، وهو الموظف الذي تعينه وزارة التعليم بمنطقة نجران تكون لديه القدرة على تحقيق الأداء المتميز للإشراف على تنمية المهارات وتحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها.

أدبيات البحث:

أولاً: الإطار النظري لإدارة الكفاءات في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

● مفهوم إدارة الكفاءات:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها: " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة ، والمستقبلية نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين ، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداة المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي. (بوقفلول، 2004م، ص207).

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها. (بوسعد، 2008م: 20).

وعرفت كذلك على أنها: " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري؛ ليكون أكثر قدرة على تحسين عوانده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل". (عبد الفتاح، 2005، 8).

● أهمية إدارة الكفاءات:

تحتل عملية إدارة الكفاءات البشرية مركز اهتمام اشغالات المؤسسة؛ لأن هذه الأخيرة مدركة، لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الأهمية في: (عمار، 2012م، 93)

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية.
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداء لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسساتهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلّة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد.
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضراً ومستقبلاً.

● مراحل إدارة الكفاءات:

تتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.
 - توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة.
 - وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
1. اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.
 2. صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة، ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً.
 3. صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الأبداع والابتكار ونقل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذه الإطار يعلب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات. (عبد الفتاح، 2005م، 117).

• أهداف إدارة الكفاءات :

إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية: (عبد الفتاح، 2005م، 118).

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
 - تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
 - الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة، المؤهلة، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
 - الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
 - إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
 - تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
 - اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.
- فإدارة الكفاءات تعنى على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تنمية كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

• مقاربات إدارة الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير، أو الإدارة بصفة عامة.

إن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

أولاً: المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة منظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة مكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العلمية وحسن التصرف (يحضيه، 2005م، 142).

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من المورد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً: المقاربة العملية:

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، والسيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأن التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث ليس ظرفياً أو مؤقتاً.

فالقدرة حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيורות التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء علمي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث. (المهدي، 2004م، 70).

ثالثاً: المقاربة الاستراتيجية:

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة. (بحضيه، 2005م، 142).
- نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العلمية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

ثانياً: الإطار النظري للأداء المتميز في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة**● مفهوم الأداء المتميز:**

حظى الأداء المتميز باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة ، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال والقطاعات الحكومية على حد سواء.

والتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من جهة أخرى. وفي الإدارة يعني التفوق في اداة الأعمال، فتميز الأداء في الإدارة الحديثة ينطوي على بعدين هما: (ليندة، 2012م، 71).

البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من بنافسها، وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

فالتميز هو حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة. (السلي، 2002م، 80).

ويعرف الأداء المتميز على أنه: الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، وتحقيق نتائج مبهرة ترضى العملاء، والمساهمين، والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال، وعصر سيادة العقل البشري. (أبو النصر، 2012م، ص 68).

كما يعرف الأداء التميز على أنه: " القدرة على توقيف ، وتنسيق عناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل، وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات، ومنافع ، وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين". (غوالي، وعلماوي، 2011م، 293).

ويعرف أيضاً على أنه: تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية، وبطريق غير روتينية ومتميزة (عيشاوي، 2013م، 42).

وهو مجموعة سلوكيات، وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات، والمعرفة، والسلوك في مجال عملهم، وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرين، كما ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تنسجم بالحدثة والأصالة والإبداع.

● أهداف الأداء المتميز:

يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تسحين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق لا على المشاعر.
- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز.
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية (درويش، عبد القادر، 2006م، ص734).

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المؤسسات التي لها فكر إداريًا جامدًا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانًا تنافسيًا مرموقًا، ولذلك تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وتتجلى هذه القوى في: (البيحيصي، 2014م، 30-31).

- **التغير سريع وثابت:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو متغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها.
- **المنافسة بلا حدود:** غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات، ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة.
- **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة (شنافي، 2013) بقوله: أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري. (شنافي، 2013م، 125).
- **طفرة تكنولوجيا المعلومات:** القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعيًا إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين، وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية. (Mohd , Bin ,2015)

● مقومات الأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير ليحقق بالتمني والانتظار، وإنما بالعمل والإتقان والتفاني فيه، ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل ونوعيات متميزة لمواجهة تحديات البقاء والاستمرارية.

ورغم تعدد وتنوع مقومات الأداء المتميز، إلا أنه يمكن حصرها في: (شنافي، 2013م، 127).

- الابتكار.

- الإبداع.

- الجودة الشاملة.

- القيادة الرشيدة.

- التعلم التنظيمي.

- الليونة.

- الثقافة التنظيمية المتميزة.

لتبقي الأداة الحقيقية والقوى الفاعلة في تحقيق ذلك فهم الموارد البشرية وما تملكه من مهارات خاصة تعكس قدراتها على المبادرة، التحديد، وتحمل المخاطر، لهذا ففكرة المؤسسة على الاهتمام بمهاراتها، والعمل على تنميتها، وتطويرها يسمح بتحرير طاقاتها الإبداعية واكتسابها مهارات جديدة وزيادة ليونتها وقدرتها على التعلم، والعمل ضمن فريق العمل، وكلها من مقومات الأداء المتميز.

● ربط المشاركة المجتمعية بإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية:

تعد المشاركة المجتمعية إحدى صيغ الربط بين المدرسة والمجتمع، حيث تسقط منها الحواجز التقليدية للعملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والفصول الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع وأرحب للتصحيح المستمر للمعرفة بجميع الوسائل، ومن جميع المصادر في كل وقت ومدى الحياة، فهي علاقة تتواصل وتتكامل فيها مسؤولية الدولة عن التعليم مع مسؤولية أولياء الأمور وغيرهم من أفراد ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل تحقيق الجودة والتميز في المدرسة (نخلة، 2007م، 107).

وتؤدي مشاركة إدارة الكفاءات وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم إلى تحسين إنجازات المدرسة من خلال: (نخلة، 2007م، 08).

- زيادة التطلعات التعليمية لأولياء الأمور.

- الشعور بالانتماء إلى المدرسة.

- عدم وجود حاجة لمساعدة الأطفال عند أداء الواجبات المنزلية.

- المشاركة في انتخابات مجلس المدرسة.

- توفير مناخ ملائم للدراسة في المنزل.

- المشاركة في الأنشطة والاجتماعات المدرسية.

ويتضح مما سبق أهمية المشاركة المجتمعية بإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في تطوير مدارء المدارس وتنميتها بصورة مستمرة لقيادة دفة المدرسة إلى التطوير والتحسين، وكذلك تنمية وتمكين المعلمين- محركي العملية التعليمية بالمدارس- ومنحهم بعض الصلاحيات التي تؤهلهم لأداء عملهم على أكمل وجه، مع تفعيل الشراكة مع أولياء الأمور وأصحاب المصلحة في المجتمع المحلي، والأخذ بأرائهم ومشورتهم في تحقيق جودة التعليم، ومن ثم تحقيق التميز في أداء المدرسة ككل، وتحقيق جودة عالية في مخرجاتها.

الدراسات السابقة:

دراسة (ناصف وهاشم 2010) هدفت إلى الوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، وانتهج البحث المنهج الوصفي، وتوصل لعدد من النتائج؛ أهمها أن التميز لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد.

دراسة (اللوقان 2011م) هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، ومدخل النظم لوضع التصور المقترح. وتم تطبيق أداة البحث الميدانية (استبيان) على عينة قوامها 381 فرد في أربع جامعات حكومية في السعودية. وتوصل الباحث إلى ضرورة تبني الجامعات السعودية لمدخل التميز التنظيمي، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي بالجامعات.

دراسة (الهالي 2013م) هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي، مع عرض لبعض النماذج الشائعة في تطبيق مدخل إدارة التميز، هذا بالإضافة إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة. وانتهج البحث المنهج الوصفي، وتتضمن عينة البحث مجموعة من القيادات والخبراء بجامعة المنصورة عددهم 91 موزعين على كليات (الصيدلة والعلوم والزراعة والتربية النوعية والتربية والتجارة والحقوق). وانتهى البحث إلى عدد من النتائج؛ منها أهمية عناصر القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العلماء كمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة.

ودراسة (مندور 2014م) هدفت التوصل إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل الباحث إلى مجموعة من المتطلبات أهمها: تحديد الرؤية المستقبلية، وتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات، وتوفير الدعم من القيادات العليا بالجامعات، وتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

دراسة (آل كردم ، والبيدي 2015) هدفت إلى وضع تصور لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واقتصرت على معايير التميز ومؤشراته بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. وتم تطبيق أدوات البحث الميدانية على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في العام الدراسي 1435 هـ / 2014 م. وتوصل الباحثان إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

ودراسة نين لوان وأريرا شكول (2015. Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul) هدفت إلى دراسة استراتيجيات الإدارة لتحقيق تميز المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة، ومكتب لجنة التعليم الأساسي، واستخدمت البحث استبيان على عينة قوامها 400 معلم من أصل 3700 معلم يعملون في 171 مدرسة، كما استخدم الباحث مقياس ليكرت مستوى خامس. وتوصل الباحث إلى أن استراتيجيات الإدارة لتمييز المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة ومكتب لجنة التعليم الأساسي كانت على مستوى عال.

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي، يتضح أنها اهتمت في تحقيق الأداء التميز في المدارس أو الجامعات، وآثره في تحسين أداء هذه المؤسسات، وكذلك متطلبات تحقيق التميز بها، ويعد ذلك الجوهر الأساس لأوجه التشابه بينها وبين البحث الحالي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة البحث، مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج البحث الحالية، إلا أن مكامن مضامين الاختلاف الرئيسية بين الدراسات السابقة والبحث الحالي يمكن تبيانها على النحو التالي:

تناولت معظم الدراسات تحقيق الأداء التميز بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي (مثل دراسة الهالي - دراسة اللوقان- دراسة مندور)، بينما تناولت البحث الحالية دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء التميز بمدارس التعليم العام في منطقة نجران السعودية.

تناولت بعض الدراسات تحقيق الأداء التميز بمدارس التعليم العام (مثل دراسة صالح ونهله عبدالقادر: رؤية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بالمدارس السعودية في ضوء بعض جوائز التميز الدولية مثل جائزة ديمنج اليابانية، جائزة مالكولم الأمريكي، جائزة المنظمة الأوروبية، وجائزة التميز المدرسي في سنغافورة، ووضع معايير جائزة مصر الوطنية للتميز- دراسة آل كردم والبيدي: تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية)، بينما تناولت البحث الحالي وضع تصور مقترح لدور إدارة الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران .

يهتم البحث الحالي بوضع تصور مقترح لإدارة الكفاءات في تحقيق الأداء التميز بالمدارس منطقة نجران تدعيماً لهدف وغاية استراتيجية؛ ألا وهي إرساء لقواعد أداء التميز بالمدارس منطقة نجران في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتحسين المدرسي المستمر.

يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول المنهج لإدارة الكفاءات في تحقيق الأداء التميز؛ إذ أن البحث الحالي يتناول من المنظور التحليلي الإجرائي، وفي ضوء خبرتي سنغافورة وأستراليا، متركزاً على الوضعية الراهنة والرؤى المستقبلية للتميز في الأداء بالمدارس بمنطقة نجران، رغبة في إرساء نموذج للتميز المدرسي بمنطقة نجران. ومن ثم جاءت أهداف البحث الحالي وأهميته ومراميه المنهجية ومطلقاته الفكرية وإجراءاته التطبيقية مختلفة عن الدراسات السابقة.

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات اتفقت على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء التميز بمؤسسات التعليم العام بمنطقة نجران. ولا شك أن البحث الحالي استفاد من الدراسات السابقة من حيث: المحاور التي ركزت عليها، والإجراءات التي اتبعتها والأدوات التي استخدمتها، كما استفاد منها في مناقشة نتائج البحث، ومع ذلك فإن للدراسة الحالية ميزة تجعلها تسد فراغاً في البحث التربوي السعودي عندما تناولت دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء التميز بمؤسسات التعليم العام بمنطقة نجران.

منهجية البحث:

- **منهج البحث:** في سبيل تحقيق أهداف البحث وإجراء الدراسة الميدانية والإجابة على أسئلة البحث تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يحاول الباحث من

خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

- **مجتمع البحث وعينتها:** تمثل مجتمع البحث من جميع القادة في التعليم العام الحكومي بإدارة تعليم منطقة نجران وعددهم (511) قائد وقائدة وذلك حسب أحدث إحصائية تم الحصول عليها من إدارة تعليم نجران للعام 1442هـ -1443هـ.

عينة البحث: تمثل مجتمع البحث من جميع القادة في التعليم العام الحكومي بإدارة تعليم منطقة نجران، فقد قام الباحث باختيار عينة بسيطة من القادة بالمدارس تمثل ما نسبته (44%) من إجمالي مجتمع البحث من القادة بالمدارس، ليتم تطبيق أداء البحث الأولى (الاستبانة) عليها حيث سيبلغ عددها (225) فرداً، وتعتبر هذه العينة كافية.

أدوات البحث: نظرًا لطبيعة البحث من حيث أهدافها ومنهجها، ومجتمعها، استخدم الباحث أداة وهي الاستبانة: تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخدامًا وانتشارًا، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: يتناول دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران وهو يتكون من (18) فقرة.
- الجزء الثاني: يتعلق بالمعلومات الأولية لعينة البحث (العمل الحالي- المرحلة الدراسية).

- **صدق الاستبانة:** قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري لأدوات البحث من خلال عرضها بصورتها الأولية على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والعاملين في التعليم العام، وذلك للتعرف على آرائهم في أداة البحث، ومدى ملاءمتها للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي لأدوات البحث:** بعد التأكد من الصدق الداخلي لأداء البحث قام الباحث بتطبيقها ميدانيًا وعلى بيانات العينة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة واتضح أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما تشير النتيجة إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالية.

- **ثبات أداة البحث:** ثبات الأداء يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) واتضح أن مقياس البحث يتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.932) وهي درجة عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالية.

- **إجراءات تطبيق أداة البحث:** لتطبيق أداة البحث الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية: الحصول على خطاب تسهيل مهمة باحث من جامعة خالد يفيد ارتباط الباحث بالبحث والإذن بالتطبيق على مدارس التعليم العام بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، ثم الحصول على خطاب تسهيل مهمة باحث من إدارة تعليم منطقة نجران يفيد ارتباط الباحث بالبحث والإذن بالتطبيق على مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ثم التطبيق على العينة الاستطلاعية والتأكد من صدق أداة البحث وثباتها.

- **التطبيق الميداني:** تم البدء في توزيع الاستبانة في 20- 6- 2021- وامتد جمع الاستبيانات حتى تاريخ 10-7- 2021م حيث بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل من القادة والمعلمين بالمدارس منطقة نجران عدد (225) استبانة حيث تمثل 44% من العدد الإجمالي الموزع، تعتبر هذه العينة عينة كافية وممثلة للفة إذ تمثل ما نسبته 44% من إجمالي مجتمع البحث، ثم إدخال استجابات أفراد البحث في الاستبانة إلى جهاز الحاسب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها.

- **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب صدق الاتساق الداخلي.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداء البحث، والمتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة متغيرات البحث، وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
5. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول محاور البحث باختلاف متغيرات البحث والتي تنقسم إلى فئتين (العمل الحالي).
6. تحليل التباين الأحادي (One Sample T-Test) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول محاور البحث باختلاف متغيرات البحث والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين (المرحلة الدراسية).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد

عينة البحث، كما تم ترتيب تلك الفقرات حسب المتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

م	الفقرات	درجة الموافقة										
		عالية		متوسطة		ضعيفة		معدومة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تمتلك مؤسساتكم التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة.	34.5	201	32.2	188	25.6	149	7.7	45	2.93	0.95	2
2	تمتلك مؤسساتكم بيئة عمل تساعد في تحقيق الأداء المتميز.	26.4	145	36.7	214	25.0	146	11.8	69	2.78	0.97	9
3	تعمل مؤسساتكم على تحقيق الأداء المتميز من خلال عدة أساليب كالتدريب والتعليم المستمر.	28.0	163	31.2	182	56.4	154	14.4	84	2.73	1.02	13
4	تحرص مؤسساتكم على استقطاب كفاءة لتحقيق أداء متميز لديها.	28.8	168	39.1	228	20.2	118	11.8	69	2.85	0.97	5
5	تعمل مؤسساتكم التعليمية على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من الكوادر البشرية لتحقيق الاداء المتميز في كل عام.	34.0	198	36.9	215	19.9	116	9.3	54	2.96	0.95	1
6	تمتلك مؤسساتكم التعليمية أفراد ذات كفاءة عالية.	30.7	179	36.4	212	25.2	147	7.7	45	2.90	0.93	4
7	يتم التوظيف في مؤسساتكم على أساس اختيار الكفاءات.	29.0	169	37.0	216	21.6	126	12.3	72	2.83	0.99	6
8	تهتم مؤسساتكم بالحفاظ على كفاءاتها.	21.4	125	34.3	200	24.9	145	19.4	113	2.58	1.58	17
9	تبذل مؤسساتكم جهداً كافياً في مجال تطوير كفاءاتها.	27.1	158	30.2	176	23.5	137	19.2	112	2.65	1.07	16
10	يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات في مؤسساتكم.	31.6	184	36.5	213	23.8	139	8.1	47	2.92	0.93	3
11	تتاح الفرصة لكافة الأفراد للتكوين قصد تطوير الأداء.	29.0	169	32.6	190	20.8	121	17.7	103	2.73	1.06	14
12	يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة و بانتظام.	29.3	171	32.9	192	23.8	139	13.9	81	2.87	10.2	10
13	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء مؤسساتكم.	26.1	152	39.8	232	23.3	136	10.8	63	2.81	0.94	7
14	تتميز عملية التقييم بالشفافية، والموضوعية والعدالة.	25.9	151	32.2	205	27.6	161	11.3	66	2.76	0.96	11
15	تتمتع الكفاءات في مؤسساتكم بروية إبداعية في العمل.	27.4	160	35.5	207	24.9	154	14.2	83	2.82	1.00	15
16	تمتلك مؤسساتكم الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم.	25.6	149	35.3	206	24.9	145	14.2	83	2.72	1.00	12
17	تعمل مؤسساتكم على تشجيع الأفكار الإبداعية.	27.1	158	34.3	200	25.2	147	13.4	87	2.75	1.00	12
18	تساهم مؤسساتكم في تعزيز ثقافة المشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق.	23.8	139	31.7	185	20.4	119	24.0	140	2.55	1.10	18
	المتوسط الحسابي العام	2.8	0.85									

يتضح من الجدول أن محور دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية يتضمن (18) فقرة. تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.55, 2.96) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (2.50 إلى 3.259) حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (2.78)، وهذا يدل على أن عينة البحث موافقون على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، بدرجة متوسطة، وتتفق نتيجة هذه البحث مع نتيجة دراسة (الوقان 2011م) والتي توصل الباحث فيها إلى ضرورة تبنى الجامعات السعودية لمدخل التميز التنظيمي، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي بالجامعات، كما تؤيد نتيجة البحث الحالية نتيجة دراسة (ال كردم، والبودي 2015) والتي توصل الباحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، كما تؤيد نتيجة البحث الحالي ما توصلت إليه دراسة (مندور 2014م) إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات، وتوصل الباحث إلى مجموعة من المتطلبات أهمها: تحديد الرؤية المستقبلية، وتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات، وتوفير الدعم من القيادات العليا بالجامعات، وتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

كما أوضحت النتائج بالجدول أعلاه أن من أبرز الفقرات التي تعكس دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية تتمثل في الفقرات رقم (5 - 1 - 10) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (5) وهي (تعمل مؤسساتكم التعليمية على الاحتفاظ بالغة المتميزة من الكوادر البشرية لتحقيق الأداء المتميز في كل عام) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على أن اهتمام المؤسسة محل البحث بامتلاك بيئة عمل تساعد على التميز سوف يساهم في تحسين دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة (اللوغان 2011م) والتي وتوصل الباحث فيها إلى ضرورة تبنى الجامعات السعودية لمدخل التميز التنظيمي، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي بالجامعات، كما توافق دراسة (آل كردم، والبديوي 2015) والتي توصل الباحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

2. جاءت العبارة رقم (1) وهي (تمتلك مؤسساتكم التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على أن المؤسسة التعليمية بمنطقة نجران لديها كفاءات ذات معارف متميزة سوف يساهم تحسين دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وتؤيد نتيجة البحث الحالي نتيجة دراسة (آل كردم، والبديوي 2015) والتي توصل فيها الباحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

3. جاءت العبارة رقم (10) وهي (يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات في مؤسساتكم) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على أن منح المؤسسة الأساليب المعتمدة في تنمية الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز لديها سوف يساهم في تحسين دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وقد اتفقت نتيجة هذه البحث مع نتيجة دراسة (أبو حامد، 2015) التي توصل فيها إلى أن قيم القيادة لها تأثير كبير على قيم الثقافة الجامعية وقيم الموظفين وقيم أصحاب المصلحة، كما تؤثر قيم الثقافة بشكل كبير على قيم الإنتاجية وقيم الموظفين، ولقيم الموظفين تأثير كبير على قيم الإنتاجية وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى ذلك، فإن قيم الإنتاجية وأصحاب المصلحة تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء الجامعة ككل جاءت بدرجة متوسطة.

ولقد بينت النتائج بالجدول أعلاه أن أقل ثلاث فقرات محور متطلبات تحسين دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية تتمثل في الفقرات رقم (9-8-18) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (9) وهي (تبدل مؤسساتكم جهداً كافياً في مجال تطوير كفاءاتها) بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على أن المؤسسة تبدل جهداً كافياً في مجال تطوير إدارة الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز سوف يساهم في تحسين دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وتتوافق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (آل كردم، والبديوي 2015) إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

2. جاءت العبارة رقم (8) وهي (تهتم مؤسساتكم بالحفاظ على كفاءاتها) بالمرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على أن المؤسسة التعليمية بمنطقة نجران تهتم دائماً بالحفاظ على إدارة الكفاءات لتحقيق أداءها المتميز سوف يساهم في تحسين دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وقد اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة (ناصر وهاشم 2010) التي توصل إلى أن التميز لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد جاءت بدرجة ضعيفة.

3. جاءت العبارة رقم (18) وهي (تساهم مؤسساتكم في تعزيز ثقافة المشاركة المعرفية بين الأفراد والعمل بروح الفريق) بالمرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.10) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على أن المؤسسة التعليمية بمنطقة نجران تساهم في تعزيز ثقافة المشاركة المعرفية بين الأفراد والعمل بروح الفريق لتحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وتتوافق نتيجة البحث الحالي مع توصلت إليه دراسة (الهلال 2013م) في نتائجها من أن على التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي، مع عرض لبعض النماذج الشائعة في تطبيق مدخل إدارة التميز.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، تبعاً لمتغيرات البحث (العمل الحالي، المرحلة الدراسية).

أولاً: الفروق باختلاف متغير العمل الحالي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، باختلاف متغير العمل الحالي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الأبعاد	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز	معلم	379	2.66	0.87	4.989	0.000
	قائد مدرسة	204	3.00	0.76		

لقد أوضحت النتائج بالجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، باختلاف متغير العمل الحالي، وذلك لصالح أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمتوسط عام (3.0) مقابل (2.66) ونشر النتيجة السابقة أن قادة المدارس يوافقون بدرجة أكبر من المعلمين في إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم

بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير المرحلة الدراسية , تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز	بين المجموعات	3.471	2	1.735	2.414	0.090
	داخل المجموعات	416.893	580	0.719		
	المجموع	420.364	582			

بينت النتائج بالجدول أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو (تجاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية) باختلاف متغير العمل الحالي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحورين على التوالي (0.090, 0.674) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

• نتائج الدراسة وتوصياتها:

جاءت أهم نتائج الدراسة، وتوصياتها كما يلي:

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك الأدوار:
 - امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة.
 - امتلاك المؤسسة بيئة عمل تساعد في تحقيق الأداء المتميز.
 - تعمل المؤسسة على تحقيق الأداء المتميز من خلال عدة أساليب كالتدريب والتعليم المستمر.
 - تعمل المؤسسة التعليمية على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من الكوادر البشرية لتحقيق الاداء المتميز في كل عام.
 - امتلاك المؤسسة الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم.
 - تساهم المؤسسة في تعزيز ثقافة المشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق.
2. إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول كل من (دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، باختلاف متغير العمل الحالي لقائد مدرسة) وذلك لصالح أفراد عينة البحث من قادة المدارس.
3. لا توجد هناك ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو كل من (أدوار إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية) باختلاف متغير العمل الحالي.

تصور مقترح لدور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران

أولاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى إلقاء الضوء على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح كيفية إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز على النحو الذي يمكنها من مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.
- تمكين مخططي سياسات المؤسسات التعليمية على المستوى المركزي وقادة المؤسسات التعليمية على المستوى اللامركزي من الوقوف على أهم العمليات التي تقوم عليها منظومة إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات التعليمية ومختلف وحداتها وأقسامها.
- تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ الأمثل لمنظومة إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز من العاملين بالمؤسسات التعليمية بالمنطقة، وأي المعوقات التي تحول دون ذلك .

ثانياً: منطلقات وركائز التصور:

1. منطلقات عالمية، وتشمل:

- أ- مجتمع المعرفة وما يفرضه من تحديات حالية ومستقبلية أثرت على أداء المتميز المؤسسات التعليمية في مختلف دول العالم، وخاصة فيما يتصل بتحدي زيادة أهمية إدارة الكفاءات كأحد أهم الموارد الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، وكيفية الاستفادة منه في تحقيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة.
- ب- تزايد حدة المنافسة العالمية بين المؤسسات التعليمية على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية، واستقطاب الكفاءات العاملة الموهوبة، بما لها دور محوري في تحقيق التميز المؤسسي والحصول على ترتيب ضمن التصنيفات العالمية المتعارف عليها للمؤسسات التعليمية.
- ج- توجه معظم مؤسسات التعليم بدول العالم إلى محاولة الاستفادة من كل ما هو جديد في مجال إدارة الكفاءات، والتحرر من النظم التقليدية المتمثلة في نظم إدارة شؤون الأفراد العاملين القديمة.
- د- تزايد الاهتمام العالمي بتوافر القيادات الموهوبة صاحبة الكفاءات العالية في جميع المؤسسات المجتمعية وبخاصة في المؤسسات، وكذلك بتوافر ما يعرف بمجمع المواهب من العاملين لما لهم من دور بارز في التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية.

- هـ- توجه معظم الجامعات العالمية إلى تطبيق مدخل إدارة المواهب الإدارية والأكاديمية ليس فقط على المستوى المؤسسي، وإنما على المستوى العالمي أيضاً من خلال تطبيق ما يعرف بإدارة المواهب العالمية، وإدارة المواهب الاستراتيجية.
- 2. منطلقات محلية، وتشمل:**
- أ- تزايد الاهتمام باستثمار طاقات الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وإمكاناتهم لصالح العمل المؤسسي، بحيث تطبق كل النماذج الإدارية المعاصرة التي تحقق هذا الاستثمار.
- ب- محاولة مواكبة المستجدات العالمية في مجال إدارة الكفاءات على صعيد المؤسسات التعليمية، خاصة وأن هذه المؤسسات تعمل في بيئة مليئة بالتحديات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحتاج إلى اتباع مثل هذه المستجدات.
- ج- إمكانية تطبيق التصور المقترح لإدارة الكفاءات من العاملين في المؤسسات التعليمية، فكل ما تحتاجه هذه المؤسسات هو تبني فكر المواهب والاعتناء بهم مع معرفة كيفية تنفيذها على أرض الواقع.
- د- السعي الدائم للمؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز المؤسسي ودخول سباق المنافسة العالمية في مختلف مجالاتها على النحو الذي يمكنها من ملاحقة تطورات ومتطلبات مجتمع المعرفة.
- هـ- تأكيد الخطة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية في غاياتها الاستراتيجية على تحقيق الأداء المتميز وبضرورة تنمية أدايمهم وضمان ولائهم.
- ثالثاً: سبل وإجراءات التصور المقترح:**
1. تحديد احتياجات المؤسسة التعليمية من العاملين المتميزين للمؤسسات الحالية والمستقبلية، وكذلك تحديد المتطلبات المهنية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك دراسة واقع الأداء المتميز من العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال جمع المعلومات الخاصة بأوضاع العاملين، ويمكن الرجوع إلى الوثائق والإحصاءات المؤسسية المعتمدة مع تطبيق أدوات كالمقابلات والاستبانات.
2. تحليل المعلومات التي يمكن الوصول إليها بحيث يتم حصر الأعداد الفعلية من العاملين المتميزين الموجودة بالمؤسسة، وما تحتاجه من العاملين المتميزين في ضوء أوضاعها المستقبلية، وبالتالي تحديد متطلبات واحتياجات المؤسسة من العاملين الموهوبين المتميزين بين سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل.
3. تحديد إمكانات وقدرات العاملين المتميزين الحالية من خلال تطبيق مركز تقويم الأداء بالمؤسسة مقاييس واختبارات تقييم الأداء المختلفة الخاصة بتحديد المؤهلات، والإمكانات الشخصية والمهنية؛ للوقوف على مستويات أدايمهم وكفاياتهم الفعلية ومدى قربها أو بعدها من مستويات الأداء المتميزة المطلوبة، وذلك لإسناد إليهم الأدوار الاستراتيجية الأكثر أهمية التي تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة ومواجهة تحديات مجتمع المعرفة.
4. تحديد فجوات المتميز من العاملين بالمؤسسة من خلال مقارنة إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين الحالية بالمؤهلات والإمكانات المحددة للوظائف الرئيسية التي تتطلب مع التوصيف الوظيفي المتعارف عليه للعاملين المتميزين.
5. تحديد الوظائف الشاغرة التي تناسب إمكانات وكفاءات العاملين المتميزين بالمؤسسة والتي تكون بحاجة إليهم.
6. تأسيس قاعدة بيانات عن المتميزين من العاملين بالمؤسسة والتي تعطي العديد من المعلومات عن أوضاع المتميز من العاملين بالمؤسسة من حيث عدد ونوع الميزة اللازمة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ومؤهلاتهم ومستويات خبرتهم ومجالات تميزهم ومواهبهم.
7. إعداد خريطة تنظيمية للمتميز من العاملين بالمؤسسة التي توضح الموجود والمطلوب من العاملين المتميزين الذين تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف المختلفة بها، مع توضيح هذه الخريطة مواقع وتوزيعات العاملين المتميزين أصحاب الأداء المتميز على مستوى كل وحدة من الوحدات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.
- رابعاً: التصور المقترح: الجوانب او ما يشتمل عليه التصور:**
- يهدف التصور المقترح إلى إلقاء الضوء على أهم أدوار إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران وذلك من خلال الأدوار التالية:
- 1. تميز القيادة المدرسية: من خلال**
- تقديم برنامج "تعليم القيادات المدرسية" الذي يجمع بين الطبيعة المتعددة الأوجه لأدوار المديرين مع العقليات اللازمة لأداء هذه الأدوار في المستقبل، وكل هذا لتناسب طبيعة القيادة المدرسية في عصر الثورة العلمية والتكنولوجية.
- تقييم القدرات القيادية لكافة المعلمين القدامى والجدد لاختيار أفضلهم لتولي المناصب القيادية بالمدارس بعد توفير كافة الفرص التدريبية والتأهيلية لقدراتهم الإدارية.
- تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لدى القيادات المدرسية، ووضع خطة مكتوبة وواضحة لتطويرها وتنفيذها وتقويمها.
- توفير قادة جديرة طموحة وذوي خبرة للمدارس، والوصول إلى الجودة والخبرة وبرامج تنمية مناسبة تتعلق باحتياجاتهم المهنية في جميع مراحل حياتهم المهنية.
- تعزيز نظام التعيين الحالي للمديرين الجدد بالمدارس، مع الدعم المستمر لهم في السنتين الأوليين في العمل، بما في ذلك التدريب من قبل مدراء المدارس والقيادة المدرسية.
- إلزام كل مدير جديد بإكمال وحدات تدريبية للحصول على الاعتماد، للتأكد من أن لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لقيادة وإدارة المدرسة.
- تنقل المديرين بين المدارس فيما يسمى "بالحراك القيادي للمدراء"، ويتم إعطاء المديرين ذوي الخبرة الفرصة ليصبحوا مشرفين على مجموعة مدارس كجزء من استراتيجية التحسين المدرسي المستمر.

- حصول مديري المدارس على تدريب إضافي في مجال مهارات القيادة، فضلاً عن التنمية المهنية المستمرة وفرص تدريب مستمرة لتطوير جميع مهاراتهم.
- إعطاء قادة المدارس الحالية والمستقبلية كثير من الدعم المهني مع قدر أكبر من الحكم الذاتي، ولكن أيضاً تكون هناك مستويات أعلى من المساءلة والمحاسبية عن أداء المدرسة والمشاركة المجتمعية.
- إعطاء جميع مديري المدارس سلطة أكبر لاتخاذ القرارات التي تؤثر على مدارسهم، وبناء شراكات أقوى مع أولياء الأمور والمنظمات غير الحكومية والمجتمع ككل.

2. تميز المعلم: من خلال:

- تشجيع أفضل وأميز الطلاب للانضمام إلى مهنة التعليم، وتزويد المعلمين الجدد بالمهارات التي يحتاجونها للتميز.
- مراجعة برامج التعليم التي تقدم للمعلم المبتدئ بالتشاور مع الجامعات والهيئات المسؤولة عن تعيين المعلمين، لضمان أنها تواكب المستوى العالمي وسوف تنتج خريجين لمهنة التدريس بأعلى جودة.
- وضع منهج وطني لتحسين الإشراف على ممارسة الطلاب المعلمين لمهنة التدريس، بما لا يقل عن 80 ساعة في الفصول الدراسية قبل التخرج.
- زيادة الإشراف والمتابعة على عمل المعلمين الجدد من قبل الموجهين المختصين، وزيادة الدعم المقدم لهم خلال أول عامين من التدريس.
- إعفاء المعلمين المبتدئين ما يعادل ساعتين في الأسبوع خلال السنة الأولى من التعيين (لدعم فترة الاختبار)، وما يعادل ساعة واحدة في الأسبوع في السنة الثانية (عند الانتهاء من الاعتماد بمستوى الكفاءة).
- تزويد المدارس ما يعادل ساعة واحدة في الأسبوع للسماح لمعلم من ذوي الخبرة لتقديم الدعم للمعلم المبتدئ خلال السنة الأولى له في مهنة التدريس.
- تشكيل مجتمعات التعلم المهنية (PLCs) داخل المدارس، وتهدف هذه المجتمعات إلى بناء قدرة وكفاءة المعلمين.
- تبادل المعلمون الخبرات مع زملائهم عن طريق مستويات عالية من التفاعل في بعض الممارسات التعاونية مع زملائهم في المدرسة، فضلاً عن مراقبة فصول المعلمين الأخرى، وتوفير التغذية المرتدة، أو التدريس معاً مرة واحدة على الأقل في الشهر.
- إشراك المعلمون في أنشطة خارجية للتنمية المهنية تشمل حضور دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات وزيارات ميدانية ودعوات لملاحظة معلمين بمدارس أخرى.
- يتم تعزيز التعلم المهني للمعلمين ذوي المعرفة والمهارة بطرق أخرى، لتلبية الاحتياجات المتزايدة في مجال التعليم، منها التدريب وجهًا لوجه، ومؤتمرات الفيديو وبرامج التدريب المدعومة على الإنترنت.
- يقدم للمعلمين برامج تنمية مهنية نظامية على مستوى المدرسة والمستوى القومي.
- توفير مصادر غير رسمية لتنمية المعلمين مهنيًا مثل شبكات الإنترنت ومساعدة المعلمين ذوي الخبرة.
- يتم تقييم أداء المعلمين سنويًا من قبل مجموعة من المقيمين في فيما يعرف باسم نظام "إدارة الأداء المعزز".
- تمكين المعلمين وتفويض بعض القرارات لهم.
- يشجع مديري المدارس المعلمين على المشاركة في المسؤولية، وأن يعملوا على تمكينهم من إعادة تشكيل أنفسهم، وتطوير علاقات جديدة، وإعادة هيكلة أماكن عملهم داخل المدرسة.

3. تميز المشاركة المجتمعية: من خلال

- إنشاء مجلس "المجتمع والآباء في دعم المدارس" لإسداء المشورة لوزارة التعليم بشأن التعاون بين البيت والمدرسة والمجتمع.
- إطلاق موقع "الآباء في التعليم" كبوابة على الإنترنت للآباء والأمهات لمساعدتهم على نحو أفضل في دعم تعليم وتنمية أطفالهم.
- وضع وزارة التعليم دليلاً أو كتيب إرشادي لمساعدة الآباء على مشاركة المدرسة في تعليم أطفالهم.
- السماح للآباء بزيارة المدرسة، ومناقشة مدير المدرسة والمعلمين في الأمور الخاصة بشأن تعليم أبنائهم، والمشاركة في جميع الأنشطة والبرامج التي تهدف التحسين المدرسي المستمر.
- بناء الشراكة مع أولياء الأمور والأسر ومؤسسات التعليم والتدريب الأخرى والشركات المحلية والمنظمات المجتمعية، واعتبار الآباء والأسر ومؤسسات المجتمع أعضاء لا يتجزؤوا من المجتمع المدرسي.
- تحديد إطار للشراكات المدرسية الأسرية، ويتضمن المبادئ والتوجهات لتخطيط وتنفيذ أنشطة الشراكة.

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

تتمثل متطلبات إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات التعليمية في منطقة نجران تتمثل في الآتي:

1. التزام قادة المدارس وتعهدهم بنشر ثقافة إدارة الكفاءات القائمة على الاهتمام بالعاملين الموهوبين ذوي الأداءات المتميزة والكفاءات العالية، والتأكيد على دعم المؤسسة المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم؛ فلذلك مردود على مقابلة تحديات مجتمع المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية المنشود بلوغها.

2. التخطيط الجيد من قبل قادة المؤسسات التعليمية لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة الكفاءات بحيث يراعى في هذا التخطيط:
 - أ- تحديد الأداء في سياق تنفيذ المهام المهنية.
 - ب- وضع المعايير التي يتحدد في ضوئها تعريف العاملين في المؤسسة من حيث توجه إدارة الكفاءات إلى مجموعة صغيرة من العاملين المتميزين في الأداء أو إلى جميع العاملين أو وفقاً لمحددات تتصل بطبيعة الوظائف والمهام المؤسسية، أو وفقاً لمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية.
 - ج- تحديد العوائد والمخاطر المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الكفاءات بالمؤسسات التعليمية.
 - د- تحديد الوظائف المناسبة لتعيين العاملين المتميزين في المؤسسة.
3. إنشاء وحدة أو مركز بالجامعة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة بها، يتبع رئيس الجامعة في الهيكل التنظيمي، وبما يتناسب مع ما تشغله هذه الإدارة من مكانة تؤثر على مستقبل الجامعة ودورها في مجتمع المعرفة.
4. إعداد كتيب عن ماهية إدارة الكفاءات ومهامها وأنشطتها بالمؤسسات، ونشره في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، وتعميمه على جميع المؤسسات ووحدها الإدارية.
5. التأكيد على ارتباط إدارة الكفاءات برسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية بها، على أن تتحدد أدوار العاملين المتميزين في تحقيق هذه الخطة الاستراتيجية، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى المتميزين، وتحديد متطلبات التنافسية للمؤسسة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، وفي المقابل تتحدد الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز من العاملين باستراتيجية المؤسسة.
6. تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة الكفاءات، والتي يتم عقدها على مستوى المؤسسة وإدارتها ووحدها المختلفة دورياً، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهية الأداء المتميز وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ومواكبة متطلبات مجتمع المعرفة.
7. وضع برامج تدريبية عن إدارة الكفاءات واستراتيجياتها بالمؤسسة، والتي يتم تنظيمها بحيث يشارك فيها جميع العاملين، وإمدادهم بما يعرف بالحقبة التدريبية عن إدارة الكفاءات من العاملين بالمؤسسة، ويتم عقدها في الأوقات المناسبة لهم وبما تسمح به ظروفهم في العمل.
8. تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العمل الإداري بالمؤسسة لنشر ثقافة إدارة الكفاءات، فمن خلال الاتصالات الفعالة يتم تبادل المعارف والخبرات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة الكفاءات بين العاملين بالمؤسسة.
9. وضع إدارة الكفاءات بين الأولويات المؤسسية التعليمية، بحيث يتم اعتماد إدارة الكفاءات كمدخل تطويري للمؤسسة وسبيل لها لتحقيق الميزة التنافسية، وأن له من الأهمية مثله مثل برامج الجودة والاعتماد وبرامج المشروعات التنافسية.
10. تطوير اللوائح التنظيمية بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال مشاركة قادة المؤسسات التعليمية في تعديل قانون تنظيم المؤسسات التعليمية، وتحديث اللوائح الداخلية للمؤسسات التي تنظم عملية تطبيق مدخل إدارة الكفاءات من العاملين بالمؤسسة ويكون ذلك بالتنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، على أن تقوم كل مؤسسة بوضع اللائحة الداخلية لإدارة الكفاءات من العاملين بها المناسبة لظروفها وأهدافها وطبيعة عملها.
11. القيام بإدارة الكفاءات من خلال أفضل العناصر القيادية والإدارية بالمؤسسة ذات الخبرة بمجال العمل الإداري وعلى دأريه تامة باستراتيجيات وتطبيقات وأدوات مدخل إدارة الكفاءات من العاملين في مختلف الوظائف المؤسسة.
12. وضع استراتيجية لإدارة الكفاءات في المؤسسة، بحيث تشمل رؤية ورسالة الجامعة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية المحققة لهذه الرؤية والرسالة، وكذلك تحديد مبادرات وإجراءات تنفيذ هذه الأهداف، وتحديد مجموعة القيم المشتركة الداعمة لإدارة الكفاءات الخاصة بالعدالة والاحترام والمساواة والتميز والمكافأة، وتوفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة الكفاءات بالمؤسسات.
13. إعداد توصيفات لوظائف العاملين المتميزين في المؤسسة، بحيث يتم تحديد مواصفات العامل المتميزين في ضوء توافر مؤهلات وإمكانات معينة، مع توافر الخبرة والمعرفة، والاهتمام بالعمل والتنمية المهنية، وكذلك تحديد مجموعة المهام والمسؤوليات المنوط بها العاملون المتميزين، والتي تختلف باختلاف الوظائف والمجموعات الوظيفية بالمؤسسات.

سادساً: آليات تنفيذ التصور:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ذو الكفاءات بالمؤسسة التعليمية، بحيث يقوم منسق من كل وحدة إدارية بالمؤسسة بحصر الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين مستخدماً استمارة تحديد الاحتياجات التي من خلالها تتحدد نوعية الموضوعات التدريبية.
2. وضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين ذو الكفاءات، بحيث يراعى تنوع هذه البرامج بما يقابل تنمية مختلف المهارات والكفايات الوظيفية ومستوى إمكانات العاملين.
3. تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة للعاملين المتميزين وتقويتها دورياً، بحيث يتم وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التدريبية وإعلام العاملين المتميزين به قبل بدء التدريب بفترة مناسبة لإبداء آرائهم في مدى مناسبتها لظروف عملهم، مع وضع خطة لكيفية تنفيذ البرامج التدريبية تشمل على تحديد جميع مقومات التدريب الجيد، ووضع خطة أخرى لتقويم هذه البرامج، على أن يشترك منسق كل وحدة إدارية مع مسؤولي التدريب في وضع هذه الخطط.
4. ربط استراتيجية تنمية العاملين ذو الكفاءات باستراتيجية المؤسسة، ويتم هذا في إطار تكامل منظومة الأعمال المؤسسية بحيث تغطي استراتيجية تنمية العاملين المتميزين احتياجات المؤسسة من الكوادر القيادية والإشرافية والإدارية التي تحقق أهدافها الاستراتيجية، وبلوغ التميز المؤسسي الذي يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية.
5. وضع سياسات للحوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للعاملين ذو الكفاءات، بحيث يتم اعتماد آلية واضحة لكيفية تحفيزهم على الاستمرار في تطوير أدائهم المهني، على أن تشمل هذه الآلية توفير كل من الحوافز المادية والمعنوية المجدية من وجهة نظر العاملين المتميزين.

سابعاً: المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح:

تتمثل معوقات تنفيذ إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليمية بمنطقة نجران من خلال يلي:

- أ- غياب ثقافة إدارة الكفاءات بالمؤسسات التعليمية ونشرها خاصة في المستويات الإدارية العليا، حيث يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بعمليات إدارة الكفاءات من جذب المتميز الإداري وتنميته والاحتفاظ بها في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.
- ب- وجود المركزية في جميع مستويات العمل المؤسسي التي تحد من عملية اكتشاف المتميز الإداري ووضعه في المواقع الوظيفية القيادية والإشرافية المناسبة له؛ نظراً للتقييد ببعض الضوابط الخاصة بتعيين العاملين الإداريين والخاصة بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ج- غياب نظام الحوافز المادي والمعنوي الداعم للمتميز الإداري، وإعطائه الاهتمام اللازم لتنمية مواهبه المختلفة سواء الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية.
- د- ضعف نظم تقييم أداء المتميز العاملين، والتي يترتب عليها إهدار العديد من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها في حال توفير مزيد من التدريب والتعلم الذي يساعدها على الوقوف على مواهبها وتنميتها.
- هـ- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الإداري بالمؤسسات التعليمية والتي لا تُمكن من تطوير نظم إدارة العاملين الموجودة بها على النحو الأمثل من حيث تأسيس مراكز إدارة الموارد البشرية وتنميتها على غرار المستجدات الإدارية الحديثة.
- و- غياب المناخ الجيد الداعم للمتميز الإداري من حيث توفير فرص وظيفية أعلى، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تحسين معارف ومهارات العاملين المتميزين، وتوفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لتسيير العمل.
- ز- غياب الوعي من قيادات المؤسسات التعليمية السعودية بدور المتميز من العاملين الإداريين في مساعدة المؤسسة في إنجاز استراتيجيتها بنجاح وفي تحقيق التميز المؤسسي.
- ح- غياب الرؤية الواضحة ورسالة المؤسسات التعليمية بالسعودية بخصوص إدارة الكفاءات الإدارية ووضعها لاستراتيجية جادة لإدارة الكفاءات من العاملين الإداريين بها.
- ط- غياب التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لاحتياجات المؤسسات التعليمية السعودية من المتميزين الإداريين في مختلف الإدارات والوحدات المؤسسية بها، مع ضعف الترابط بين استراتيجية إدارة الكفاءات واستراتيجية المؤسسة.
- ي- ضعف سياسات وبرامج التدريب المؤسسات التعليمية السعودية للعاملين الإداريين عامة المتميزين منهم خاصة؛ بسبب افتقارها الخبرة بمجال إدارة الكفاءات، وافتقارها الكوادر الإدارية المدربة ذات الخبرة والمعرفة بكيفية اكتشاف المتميزين وإدارة مواهبهم.

وفي الختام يمكن القول بأن تحقيق الأداء المتميز بمدارس التعليم في مدينة نجران ينبغي أن تشكل بعداً أساسياً من أبعاد أية استراتيجية تستهدف تحقيق إدارة الكفاءات للإصلاح المدرسي، وذلك نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الأداء المتميز في تضييق الفجوة بين الأداء الواقعي للمدارس في ظل الممارسات الحالية والأداء المرغوب فيه من خلال الممارسات الجديدة. ومن ثم لا بد أن تسعى مؤسسات التعليم بمدينة نجران إلى الأخذ بنظام الأداء المتميز، والعمل على تحديد مجالاته ومعايير ومؤشرات قياسه، ثم تطبيقه على جميع المدارس التعليمية، ومنح الجوائز والمكافآت لأعضاء فريق العمل داخل المدارس التي تحقق الأداء المتميز، وأفضل نتائج متوقعة من المدرسة في مدينة نجران.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. تطبيق مفاهيم الأداء المتميز بما يضمن تحديد أهداف كل فرد ومجموعة بما يصب في مصلحة تميز المؤسسة .
2. رفع الرصيد المعرفي لإدارة الكفاءات وتمنياتها في تحقيق أداء متميز أكثر فعالية في جميع مؤسسات التعليم في مختلف المناطق التعليمية المختلفة .
3. إلقاء قادة المدارس وكافة المعلمين بالدورات التدريبية التي تساهم في إكسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة كل في مجال عمله، الأمر الذي يساهم للاتجاه بالمدرسة نحو التحسين، حيث أثبتت نتائج البحث أن ذلك من متطلبات تحسين أدوار إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في منطقة نجران بالملكة العربية السعودية.
4. بناء استراتيجية محددة للاختبار وإعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير تحسين القيادات المدرسية في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة .
5. إجراء دراسات مشابهة في محافظات أخرى لمقارنة نتائجها بنتائج هذه البحث.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- [1] ابن منظور(1414هـ)، لسان العرب، الطبعة: الثالثة، دار صادر، بيروت.
- [2] أبو النصر، مدحت (2012) الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة.
- [3] آل كردم، مفرج بن سعيد، والبدوي، أمل محمد حسن: (2015) تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع 1، 2015.
- [4] البحيسى، عبد المعطي محمد (2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [5] بدوي، أحمد زكي(2006): **مُعجم المصطلحات الإدارية**، القاهرة، دار الكتاب المصري .

- [6] بدوي، أحمد زكي، مُحمَّد كمال مُصطفى(2012) : **مُعجم مُصطلحات القوى العاملة : التَّخْطِيط – التَّنْمِية- الاستخدام**, ط5, الإسكندرية , مؤسسة شباب الجماعة.
- [7] بوسعيد, زكية, (2008) أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية, دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس – باتنة- , رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- [8] بوقلقل, الهادي, (2004) الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة , الملتقى الدولي حول التنمية , البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة.
- [9] درويش, دحماني محمد, عبد القادر , ناصور, (2006) التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية , مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا, جامعة حسبية بين بولعيد, الشلف, الجزائر, 17- 18.
- [10] رسمي, مُحمَّد مُحمَّد حسن(2018): أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعلّيمية (دراسة تحليلية), **مجلة المعرفة التربوية** , المجلد (6), الجزء(2), العدد(12) , الجمعية المصرية لأصول التربية .
- [11] السلمي, علي, (2002) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية, دار غريب للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
- [12] شنافي, نوال (2013) دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز, مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, وعلوم التسيير , جامعة محمد خضيري, بسكرة, الجزائر , العدد 13.
- [13] عبدالفتاح , بوخمخ, كريمة , شابونية (2005) تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية , ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة الجزائر.
- [14] عمار, طيبي, (2012) دور تسيير الكفاءات البشرية نفي تنافسية المؤسسات الإعلامية, رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية, مدرسة الدراسات العليا التجارية, الجزائر .
- [15] عيشاوي , أحمد , (2013) إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المتميز , مجلة اداء المؤسسات , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, العدد3.
- [16] غوالي, محمد البشير, علماوي, أحمد (2011) إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية, ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات , ط2, الجزائر .
- [17] اللوقان , محمد بن فهد بن مطلق (2011) إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية : تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة أم القرى.
- [18] ليندة, فليسي, (2012) واقع الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز , رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أحمد بوقرة , الجزائر.
- [19] مجمع اللغة العربية (2004): **المعجم الوسيط**, مكتبة الشروق الدولية
- [20] مندور , هناء شحنة السيد: (2014) متطلبات تحقيق التميز بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية, مجلة الإدارة التربوية, المجلد الأول , العدد الثاني.
- [21] ناصف, مرفت صالح , وهاشم , نهلة عبدالقادر: (2010) رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية, دراسات تربوية واجتماعية, مج 16, ع. 3.
- [22] نخلة , ناجي شنودة (2007) متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدارس الابتدائية, في عبدالعزيز عبدا لهادي الطويل: تقويم الجهود الوزارية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية, المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية, القاهرة.
- [23] الهلالي, الشربيني الهلالي: (2013) مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة, مستقبل التربية العربية, مج 20, ع. 83.
- [24] يحضية, سمالي, (2002) أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة, رسالة دكتوراه علوم, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [25] Ganratchakan Ninlawan & Sirilak A(2015): The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 207, .290 – 295
- [26] Mohd ,R Bin A (2015): Value-based performance excellence model for higher education institutions, Qual Quant , vol. 49. 1919–1944